

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y
personal en la empresa española como práctica de
responsabilidad social corporativa**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Victoria Teresa Bazaine Gallegos

Directora

María Teresa García Nieto

Madrid, 2017

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Programa de Doctorado en Comunicación Social

Facultad de Ciencias de la Información



**LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL,
FAMILIAR Y PERSONAL EN LA EMPRESA ESPAÑOLA COMO
PRÁCTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA
PRESENTADA POR**

Victoria Teresa Bazaine Gallegos

Bajo la dirección de la doctora:
María Teresa García Nieto

Madrid, 2016



Fotografía: Raúl Ortega

*Nada me ata a nada.
Con angustia del que tiene hambre de carne anhelo no sé bien qué:
Definidamente lo indefinido...
Duermo inquieto y vivo en el soñar inquieto de quien duerme inquieto, a medias soñando.
-Fernando Pessoa-*

*Gracias siempre mi Mónica Bazaine Gallegos y Ángel Luis Téllez Fernández:
dos seres hechos del polvo de mis sueños. Magos, alquimistas y sanadores que
multiplicaron los panes y peces en tiempos de auténtica desesperanza.*

*Federico Del Valle Osorio y Gerardo Ojeda Castañeda... ¿Cómo se paga el
apoyo incondicional, silente y amoroso? Ambos, artífices de esta locura, pero sobre
todo compañía, alma y generosidad que desempolvó mis alas. Los quiero
inmensamente.*

*Oscar Grande Cristóbal: el mejor amigo que me haya regalado España. Gracias
porque tu cariño ha sido alimento para seguir caminando.*

*A ti, querida Ma. Teresa García Nieto, que además de guía como directora de
tesis fuiste inspiración y refugio. Sin tu inexplicable confianza estas letras estarían
en el olvido.*

*Manuel Martín Serrano y Francisco Bernete: me honra no solo haber pasado
por sus aulas, sino entender de brillantez y nobleza a través de ustedes.*

*Mi respeto y agradecimiento a Roberto Martínez, director de Fundación Más
Familia, pero también al inestimable apoyo de Isabel Hidalgo Casaús.*

CONTENIDOS

Resumen.....	1
Summary	5
Introducción-Justificación del estudio	9
I. Diseño de investigación	
1.1.- Objeto de estudio, objetivos e hipótesis.....	14
1.2.- Metodología	15
1.3.- Técnicas de recogida de datos	16
1.4.- Selección y justificación de la muestra.....	18
1.5.- Criterios de estratificación	28
1.6.- Unidades de muestreo.....	29
II. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	
2.1.-¿De qué hablamos?.....	32
2.2.- Un posible camino tras la pista.....	37
2.3.- Responsabilidad Social Corporativa ¿Para qué?	59
2.4.- Luces y sombras de la RSC	
2.4.1.- Lo bueno	64
2.4.2.- Lo malo.....	78
2.4.3.- Lo feo	108
2.5.- Las múltiples éticas	112
III. La empresa como mediador social	
3.1.- Mediar desde la comunicación	
3.1.1.- El paradigma de la Mediación como punto de partida	126
3.1.2.- Comunicación de la RSC: una gran incógnita	135
3.2.- Mediar desde la sombra	
3.2.1.- Empresas: ¿culpables o responsables?.....	160
3.2.2.- Los ricos indignos	167
3.2.3.- Huellas sociales	175
3.3.- Mediar desde la gestión	
3.3.1.- El relato de los números	185
3.3.2.- Economía de la felicidad: otro intangible productivo.....	188
3.3.3.- El reto de ser feliz (trabajando)	193

IV. Igualdad de género y trabajo

4.1.- Un camino inacabado	202
4.1.1.- Nuestro lugar en el mundo.....	205
4.1.2.- El coste de la desigualdad.....	218
4.2.- Múltiples discriminaciones: el cóctel de la desigualdad.....	221
4.2.1.- Más sobre retribuciones	224
4.2.2.- Trabajo doméstico: la nueva cara de la esclavitud	228
4.2.3.- (Des)protección social	231
4.2.4.- La maternidad como factor de desigualdad	237
4.3.- Responsabilidad corporativa sin igualdad.....	243
4.3.1.- Diversidad en la empresa y sus Consejos de Administración	247
4.3.2.- Cuota femenina en Europa.....	256
4.3.3.- La trampa de la igualdad ante la ley	266
4.4.- Perspectivas.....	271

V. La conciliación como estrategia de Responsabilidad Social Corporativa

5.1.- Responsabilidad Social y conciliación en empresa	280
5.2.- Conciliar trabajo, familia y persona	
5.2.1.- Definición y primeras consideraciones.....	286
5.2.2.- Familia y maternidad.....	291
5.2.3.- Cuidado.....	302
5.2.4.- Tiempo.....	306
5.3.- Conciliación en el contexto europeo	
5.3.1.- Normativa de la Unión Europea.....	316
5.4.- Estado de la cuestión en España	
5.4.1.- Intervenciones estatales	327
5.4.2.- Balance general	361
5.5.- ¿Para qué conciliar? Razones y alternativas	
5.5.1.- Individuos y empresa: dos visiones antagónicas	370
5.5.2.- Los derechos del niño y parentalidad positiva	374
5.5.3.- Recursos disponibles para las organizaciones.....	378
5.6.- Desafíos para la igualdad y la conciliación	
5.6.1.- Liderazgo y cultura corporativa	386
5.6.2.- Coherencia legislativa y diálogo social	390

VI. Investigación: análisis y resultados

Conjunto I ¿Qué?

6.1.- Objetivos.....	398
6.2.- Áreas de intervención.....	399
6.3.- Beneficios e impactos.....	401

Conjunto II ¿Cómo?

6.4.- Planificación y desarrollo	404
6.5.- Toma de decisiones	412
6.6.- Autoevaluación	420
6.7.- Comunicación	421

Conjunto III ¿Quién?

6.8.- Funciones y características del área gestora	427

Conjunto IV ¿Por qué?

6.9.- Motivaciones.....	431

Conjunto V ¿Para quién?

6.10.- Receptores o público objetivo.....	435

VII. Discusión y conclusiones

7.1.- Síntesis de hallazgos	438
7.2.- Comprobación de hipótesis	443
7.3.- Consideraciones finales	450
7.4.-Futuras líneas de investigación.....	455

VIII. Bibliografía y fuentes documentales.....457

IX. Anexo 497

RESUMEN

Sin definiciones consensuadas, ni precisión respecto a su alcance y significado real en la praxis de las organizaciones, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sigue ganando espacios y, sobre todo, afianzándose en el discurso de sus protagonistas.

Una de las implicaciones de este desconcierto conceptual radica, por ahora, en que la interpretación discrecional de la empresa se impone al acotamiento reflexivo, y también colectivo, de sus obligaciones en el escenario social o lo que debería entenderse como desempeño responsable. El resultado final es notorio: además de una vinculación indudable entre el sector privado y la miríada de escándalos por corrupción que se han suscitado en el último par de décadas, la práctica de la filantropía y el mecenazgo ha desvirtuado por completo el espíritu de cambio que, según algunos, se encierra en este modelo de actuación.

Hasta ahora la única constatación es que la RSC es sólo una latencia que guarda diversas posibilidades:

La posibilidad de reconstruir viejas y deficientes relaciones empresa-sociedad; la posibilidad de que el empresariado tome conciencia sobre sus impactos económicos, sociales y medioambientales gestionándolos eficientemente; la posibilidad de exigir criterios mínimos e innegociables a respetar, con objeto de sentar las bases en un nuevo pacto entre todos los agentes sociales; la posibilidad de transitar hacia nuevos -y más justos- modelos productivos y la posibilidad, claro, de incidir en la administración de riesgos y consecuencias de inminentes irresponsabilidades, etc., etc.

Así, se abre, en efecto, un espacio que ensancha oportunidades y donde convergen nuevas exigencias, nuevos liderazgos, ciudadanos más participativos, una abundante información y un planeta con recursos limitados. En ese contexto el quehacer organizativo se ve obligado a abandonar el secretismo en favor del escrutinio público. Su cultura y valores han de mutar al mismo ritmo si pretenden sobrevivir cobijados por la legitimidad o *social licence*.

Caben pocas dudas de que el ideario “responsable” ubica entre sus prioridades una serie de principios como transparencia, sostenibilidad, respeto a los derechos humanos, integridad, ética o igualdad, entre otros. No obstante, para las mujeres y sus

derechos, sólo sigue siendo un manifiesto de buenas intenciones dado que ha sido incapaz de materializar las condiciones necesarias para que aquellas ejerzan plenamente su ciudadanía. El correlato entre las palabras y los hechos habla por sí mismo:

Obviando que la pobreza, violencia física/sexual y discriminación son males eminentemente femeninos, las mujeres también sufren mayores afectaciones por otros tipos de exclusión como el desempleo, subempleo, brecha salarial, falta de libertad u oportunidades. Todo ello sumado a entornos donde las normas sociales alimentan más privaciones y limitaciones: falta de movilidad, tiempo, formación, exposición a la violencia o privación de los derechos humanos básicos.

Hombres y mujeres no son iguales, ni tampoco se miden con el mismo rasero. En el reparto de tareas, oportunidades, retribuciones, la propia división sexual del trabajo y hasta el uso del tiempo se exhibe la mejor ilustración del estatus y aprecio social que tienen unos y otras. Los estudios internacionales revelan que la desigualdad más relevante entre los sexos es el trabajo de cuidados no remunerado, tarea que “engloba desde el cuidado de niños, ancianos y personas enfermas en el seno del hogar y las comunidades hasta labores domésticas como cocinar, limpiar, fregar y, en los países en desarrollo, ir a buscar agua y recoger leña” según la ONG Oxfam Internacional.

La tradicional asignación del rol de cuidadora fuerza a las mujeres a compatibilizar la esfera doméstica y familiar con otras en las que ahora participa más intensamente como la laboral. Los efectos de esta tendencia acusan impactos tanto cuantificables como nefastos para el futuro: descenso en tasas de natalidad; cambios en franjas etarias para contraer matrimonio y tener el primer hijo; reorganización de trayectorias laborales; menor participación femenina en la fuerza de trabajo; aumento de familias monoparentales; fracaso escolar en menores dependientes; inviabilidad de sistemas de protección social, etc.

Conscientes de este escenario, los poderes económicos y políticos han tenido que sumarse al debate sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (CVLFP). Las empresas, en concreto, han debido repensar su función como agentes de cambio y, desde luego, calibrar el riesgo de no atender a normativas vinculantes o ser cómplices de un inmovilismo que perpetúa inequidades. El mejor paraguas para este movimiento es la Responsabilidad Social Corporativa: ser embajador de principios igualitarios y cuidar de su “cliente interno”, es decir, los intereses de sus empleados

como grupo de interés de primer orden es una estrategia efectiva y moralmente necesaria.

Lejos de enjuiciar su validez como filosofía transformadora, la RSC ha potenciado el compromiso de cada vez más organizaciones que parecen comprender la relevancia del respeto ante diferentes dimensiones vitales. Son precisamente tales organismos el foco de nuestro interés.

El objetivo central de esta investigación es describir el proceso que genera y administra políticas y medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en corporativos españoles distinguidos por su nivel de madurez en la labor de facilitar dicho balance, esto es, sociedades certificadas como Empresa Familiarmente Responsable (EFR)¹.

Siendo una investigación básica, descriptiva y exploratoria, el paradigma cualitativo o humanístico-interpretativo ha sido la vía más oportuna de análisis no sólo porque permite detallar las fases y evolución de nuestro objeto de estudio (políticas y medidas conciliatorias), sino porque este sólo se aprehende a partir de actos concretos, propósitos, motivaciones, percepciones e intención. Por tanto, las diversas posturas discursivas se han recogido a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas.

La muestra se configura a partir de una serie de organizaciones del sector público, privado y social -tercer sector- e integra a la pequeña, mediana y gran empresa, todas con sede en Madrid capital. Los entrevistados fueron elegidos por su cualidad de expertos, es decir, jefes, *managers* o responsables de área. Cargos todos que en el organigrama empresarial inciden directamente en el desarrollo y gestión de políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

El guión de las entrevistas priorizó la más absoluta libertad de los informantes consiguiendo así modificarlo repetidamente en favor de un avance más enriquecedor. Su estructura final fragmenta el proceso que aquí nos ocupa en cinco conjuntos que responden a las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién? ¿por qué? y ¿para qué? Dentro de estos bloques se ordenan diez subconjuntos más que permiten hacer una “foto fija” del hacer empresarial en materia de conciliación. Estos son: objetivos; áreas de

¹ El certificado es otorgado por Fundación Más Familia desde 2006 y normaliza el modelo de gestión concebido en el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School. Creada como una organización independiente, sin ánimo de lucro y con carácter benéfico, la Fundación enmarca su trabajo en la Responsabilidad Social Corporativa incentivando en el sector privado la protección y apoyo a las familias, su mejora en calidad de vida y bienestar.

intervención; beneficios e impactos; planificación y desarrollo; toma de decisiones; autoevaluación; comunicación; funciones y características del área gestora; motivaciones y receptores o público objetivo.

Merecen ser destacados algunos hallazgos significativos de esta investigación:

1) Es posible afirmar que el logro más encomiable de la Fundación Más Familia es haber normalizado los procesos corporativos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal a través del modelo de gestión EFR y su certificación. Como referente español en el tema nutre una labor constante de defensa por entornos más respetuosos con la familia.

2) No existe -como se suponía- un “proceso creador” como tal, esto es, un punto de inflexión en el que deliberadamente se den pasos hacia la adopción de políticas y medidas concretas. Todas las empresas consultadas venían haciendo concesiones informales antes de certificarse. Trabajar en conciliación pues, no es un proceso meditado o consciente; más tarde alcanza esa categoría cuando se ordena y formaliza todo lo que antes se venía practicando de manera más o menos espontánea.

3) Para la mayoría de encuestados la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es un tema muy nuevo, por tanto, su gestión -que sigue una ruta preestablecida y ordenada- exige también altas dosis de creatividad e iniciativa para hacer llegar el tema a todos los niveles en la organización.

4) El certificado EFR distingue a las organizaciones más comprometidas y sensibles con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Esta conciencia, entre la “élite”, sin embargo, no se traduce en programas que cedan mayor autonomía a los trabajadores(as) para flexibilizar sus jornadas de trabajo. Las iniciativas propuestas no centran esfuerzos en el apoyo al trabajo de cuidados y la familia; tampoco presentan una clara determinación para cuestionar patrones culturales que alientan la persistencia de desigualdades entre los sexos (creencias, valores, hábitos, estereotipos, prejuicios, prácticas, etc.) dentro y fuera del trabajo.

5) La conciliación, abiertamente dissociada de la perspectiva de género, se interpreta en estas organizaciones no como un instrumento de igualdad y corresponsabilidad sino como cualquier prestación que consiga mejorar la calidad o condiciones de trabajo para los miembros de entidades certificadas. En este agregado caben, por tanto, medidas tan sorprendentes como inconexas con el fin último de armonizar trabajo-familia-individuo.

Palabras clave: RSC, RSE, Responsabilidad Social Corporativa, igualdad, equidad de género, conciliación, flexibilidad laboral.

SUMMARY

Without agreed definitions, or accuracy with regard to its scope and real meaning for business practice, Corporate Social Responsibility (CSR) continues to gain spaces and, especially, becoming strong within the speech of its protagonists.

One of the implications of this conceptual uncertainty is, for now, that companies' discretionary interpretation on their obligations in the social scene or what should be understood as responsible performance prevails over collective reflection to define boundaries. The end result is well-known: in addition to an undoubted link between the private sector and a myriad of corruption scandals that have arisen in the last couple of decades, the practice of philanthropy and patronage has completely undermined the spirit of change which, some say, this operating model enshrines.

Until now the observation is that CSR is only a latency keeping multiple possibilities:

The possibility of reconstructing old and deficient relations business-society; the possibility that the business world becomes aware of its economic, social and environmental impacts managing them actively; the possibility of demanding minimal and non-negotiable criteria to respect, in order to lay the foundations of new agreements among social agents; the possibility of moving toward new -and righteous- productive models and the possibility, of course, to influence the management of risks and consequences of imminent irresponsibility, etc., etc.

Thus, there is an open area. A space widening opportunities where new demands, new leaderships, participative citizens, abundant information and a planet with limited resources converge. In this context the organization's practice is forced to abandon the secrecy in favor of public scrutiny. Their culture and values must evolve at the same pace if they want to survive sheltered by legitimacy or the "social license".

There is little doubt that the "responsible" ideology ranks among its priorities a number of principles such as transparency, sustainability, human rights respect, integrity, ethics and equality. However, for women and their rights, remains only a good intentions manifesto since it has been unable to materialize the conditions for them to fully exercise their citizenship. Words and facts are not always aligned:

Ignoring that poverty, physical/sexual violence and discrimination are eminently feminine issues, women also face greater affectations due to various types of exclusion such as unemployment, underemployment, wage gap, lack of freedom or opportunities. All this in addition to environments where social norms feed hardships and limitations: lack of mobility, time, training, exposure to violence or deprivation of basic human rights.

Men and women are not equal, nor are measured by the same standard. The distribution of tasks, opportunities, remuneration, work division by sex and use of time show a clear picture of social status and social appreciation for one and another. International studies reveal that the most relevant inequality between the sexes is the unpaid care work which "includes children, elderly and sick people care within the household and communities as well as cooking, cleaning, washing and, in developing countries, fetching water and collecting firewood" according to NGO Oxfam International.

The traditional assignment of the caregiver role forces women to reconcile the domestic and familiar sphere with others in which now they take part more intensely like the labor one. The effects of this tendency accuse both quantifiable and pernicious impacts for the future: birth rates decrease; changes in age ranges for marriage and having the first child; reorganization of labor trajectories; lower female participation in the workforce; increase of one-parent families; academic failure in dependent minors, unfeasibility of social protection system, etc.

Aware of this scenario, the economic and political powers have had to join the debate on the reconciliation of working life, family and the individual. Companies, in particular, have had to rethink its role as agents of change as well as calibrate the risk of not attending on binding regulations or those resulting of becoming accomplices to inaction that perpetuates inequities. The best shelter for this movement is Corporate Social Responsibility: to be an ambassador of egalitarian principles and take care of the "internal customer", that is to say, the wellbeing of their employees as first order interest group is an effective and morally good strategy.

Far from judging its validity as a transformational thinking, CSR has boosted commitment of more organizations that seem to comprise the importance of respect for different vital dimensions. It is exactly such organizations where our focus of interest is.

The central objective of this investigation is to describe the process that generates and manages policies and initiatives for work-life balance in spanish companies distinguished by their expertise and experience facilitating such balance, that is, companies certified as family-responsible (known in spanish as EFR).²

Being a basic, descriptive and exploratory research, the qualitative or humanistic-interpretative paradigm has been the best analysis approach not only because it allows us to specify the stages and evolution of our object of study (work-life balance policies implementation), but because it is only apprehended from concrete acts, purposes, motivations, perceptions and intention. Therefore, the diverse discursive positions have been gathered through semi-structured in-depth interviews.

The study sample is formed from a series of public, private and social sector organizations and integrates the small, medium and large enterprise. All of them with head office in Madrid, Spain. The interviewees were chosen for their status as experts, meaning heads, managers or main responsible person of area. These positions, in the corporate organization chart, directly affect in the development and management of work, family and private life reconciliation policies.

The interviews script prioritized absolute freedom for informants managing to modify it repeatedly in favor of a more enriching progress. Its final structure divides the process that we are studying in five sets that respond to questions what?, how?, who?, why?, and what for? Within these blocks, ten subsets that allow taking a picture of business practice in this field are sorted. These subsets are: objectives; intervention areas; benefits and impacts; planning and development; decision making; self-assessment; communication; functions and management area characteristics; motivations and ultimate beneficiaries or target audience.

Some significant findings of this investigation deserve to be emphasized:

1) It is a fact that the most commendable achievement of Fundación Más Familia (the certifying entity) is having standardized corporate processes of family-work balance policies through the management model (EFR) and its certification. As a

² This certificate is granted by Fundación Más Familia since 2006 and normalizes the management model conceived at International Center for Work and Family (IESE Business School). Created as an independent, non-profit and charitable organization, this entity framework is Corporate Social Responsibility encouraging private sector protection and support to families, improvement in quality of life and well-being.

spanish reference this institution encourages the defense of family-friendly environments.

2) It does not exist -as it was assumed- a "creative process" as such, that is, a turning point in which deliberately some steps are taken towards the adoption of policies and concrete actions. All companies consulted had been making informal concessions before certification. The implementation of work-life balance policies is not a pondered or conscious process; later it reaches this category when systematization replaces earlier methods.

3) For most of the respondents the harmonization of work, family and private life is a largely unknown topic, therefore, its management -which follows a pre-set and strict control- requires also high doses of creativity to get it at all levels in the organization.

4) EFR certificate rewards the effort of the most committed and sensitive organizations regarding work-life balance policies. This awareness among the elite, nevertheless, does not translate into programs that transfer major autonomy to employees in order to make their working hours more flexible. The proposed initiatives do not focus on supporting unpaid care work and family; nor do they challenge cultural patterns that encourage the persistence of inequalities between the sexes (beliefs, values, habits, stereotypes, prejudices, practices, etc.) inside and outside of workplace.

5) Work, family and private life reconciliation, openly dissociated from the gender perspective, is interpreted in these entities not like an instrument of equality and corresponsibility but as any provision that succeed in improving the quality or working conditions for the members. This aggregate admits all kind of surprising services/benefits mostly disconnected from the main concern of these policies: making work time compatible with the rest of vital dimensions.

Key words: CSR, Corporate Social Responsibility, gender equality, work-life balance, workplace flexibility, family friendly workplace.



INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A partir de la segunda mitad del siglo XX hemos transitado de una ética general, exclusivamente atribuible a los actos humanos, a otra que considera posible incorporar ciertos principios en las actividades de entes sociales como la empresa. Esta parece haber ensanchado las exigencias tradicionales para integrar demandas sociales y medioambientales.

Bajo el nombre de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se cobija la práctica de autodeterminación por la cual se asumen “voluntariamente” ciertos principios éticos frente a la sociedad –vgr. transparencia, equidad, respeto, justicia, etc.-. Sin embargo, al tiempo que toma fuerza este discurso como símbolo de nueva conciencia en los negocios, numerosas contradicciones en la actuación de corporativos compromete la credibilidad del ideario ético desatando sospechas: desde la década de los 90 en el siglo pasado y a lo largo de este segundo milenio resulta casi imposible disociar al sector privado de los escándalos donde despilfarro, fraude, corrupción o imprudencia son portada recurrente en medios masivos de comunicación. Aún no está claro si presenciamos una estrategia de marketing o el surgimiento de nuevas relaciones empresa-sociedad.

En este resquebrajamiento moral se ha abonado, sin querer, un suelo fértil para poner en valor la influencia de la empresa como mediador social, germen de desarrollo tanto como de descomposición social. Desde este punto de vista, el mundo corporativo debiera perseguir la observancia y defensa de principios constitucionales, fomentar valores de igualdad y no discriminación para convertirse en instrumento de progreso que consolide verdaderas democracias atendiendo a las necesidades de nuevas sociedades desde el pluralismo.

La empresa tiene, sin duda, una influencia incuestionable para la creación y estímulo de contextos igualitarios tanto como en el empoderamiento de las mujeres que aún no participan plenamente en/de la vida económica. Es evidente que tanto la igualdad de género como la Responsabilidad Social Corporativa son temas indisociables que ganan terreno en agendas políticas internacionales por ser herramientas de primer orden para la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Si bien ambos conceptos se edifican y desarrollan en diversos espacios de la actividad humana, el ámbito laboral es terreno prolijo:

Para hombres y mujeres el reparto de tareas, oportunidades, retribuciones, la propia división sexual del trabajo y hasta el uso del tiempo revelan diferencias que excluyen. No obstante, es también en el trabajo donde ambos sexos refuerzan la conciencia de identidad poniendo en marcha y reproduciendo valores históricos, culturales y lingüísticos, de ahí su importancia como semillas potenciales de nuevas fórmulas de interacción y representaciones que inciden en la realización individual y social de los seres humanos.

No es siquiera concebible la responsabilidad social de las empresas a menos que proponga un mapa de ruta hacia la igualdad entre hombres y mujeres, ello implica crear condiciones para la construcción de nuevos modelos de convivencia más sostenibles, humanos y justos. Más que caridad o maniobras publicitarias, la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa exige una visión amplia de sus aportaciones a la sociedad y tomar seriamente la oportunidad para incidir en el bienestar de esta. El concepto mismo refiere un modo de comprender los negocios y la gestión de múltiples capitales incluyendo el humano.

La constancia de un verdadero ejercicio de responsabilidad se manifiesta, sólo en parte pero significativamente, en la integración de la perspectiva de género o criterios de igualdad en operaciones, procesos internos y sistemas de gestión en la empresa. Aparecen en escena los planes y programas de igualdad en las organizaciones cuya contribución es, en principio, visibilizar una situación que se ha naturalizado, esto es, que las mujeres “[...] cobran menos que los hombres, realizan la mayor parte del trabajo no remunerado, tienen mayor presencia en los empleos a tiempo parcial y son objeto de discriminación en el seno del hogar, en los mercados y en las instituciones”.¹

Tal como sucedió en el pasado con vindicaciones orientadas a sensibilizar a los corporativos sobre su papel en el deterioro del medio ambiente y los derechos humanos, desde hace algunas décadas cobra fuerza el exhorto para que las organizaciones tomen conciencia de que este no es un “asunto de mujeres” sino imperativo moral y uno de los retos globales más trascendentes de la historia reciente para alcanzar crecimiento inclusivo.

¹ OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género. Cómo el G20 puede hacer avanzar los derechos de las mujeres en el ámbito laboral, la protección social y las políticas fiscales* [en línea]. Oxford (UK): Oxfam GB, julio de 2014 [citado 14/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1raT82j>> Pág. 2

Uno de los instrumentos de igualdad en pleno desarrollo es la llamada *conciliación de la vida laboral, familiar y personal (CVLFP)*, es decir, la creación de normas, políticas, medidas y acciones que faciliten la compatibilidad de esas tres esferas, pero sobre todo un impulso a la corresponsabilidad y reparto de tareas equitativo entre ambos sexos.

La plena integración de la mujer a la fuerza de trabajo que se acerca a la mitad de los individuos en activo a nivel mundial es un hecho que trae consigo profundas transformaciones en áreas cruciales como la economía, demografía, cultura, política y educación por mencionar sólo unas cuantas.

Las sociedades no son las mismas y sus miembros tampoco: entre los múltiples y novedosos retos planteados, hombres y mujeres intentan armonizar la esfera laboral, familiar y personal. No obstante para las mujeres, que asumen gran parte de las responsabilidades del cuidado, es imperioso gozar de una red de apoyo que comience con programas e iniciativas destinadas a facilitar un equilibrio entre vida/trabajo. Su ausencia ya tiene efectos observables: avances insuficientes en igualdad; descenso en tasas de natalidad; cambios en franjas etarias para contraer matrimonio y tener el primer hijo; reorganización de trayectorias laborales; menor participación femenina en la fuerza de trabajo; aumento de familias monoparentales; fracaso escolar en menores dependientes; inviabilidad de sistemas de protección social; niveles elevados de desafección y/o falta de compromiso en el trabajo, etc.

Este estudio pues, combina el análisis del estado de la cuestión con un marco valorativo y crítico que incluye, siempre que es posible, el enfoque sociológico de género para comprender los temas vertebradores antes esbozados, a saber, Responsabilidad Social Corporativa, empresa, igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal; sus relaciones e interdependencia. El objetivo central es revisar la génesis, implementación y administración de iniciativas conciliatorias al interior de entidades con probada madurez gestora en este ámbito, de la mano de sus creadores y/o responsables. En suma responder al qué se hace, cómo, por qué, quién lo hace y para quién.

La información generada a partir de este trabajo aspira a convertirse en punto de partida para la reflexión y debate tanto como para evidenciar la necesidad de otras investigaciones que ayuden, por ejemplo, a orientar futuras decisiones empresariales, políticas públicas o iniciativas académicas en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

I. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1.- OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Objeto material de estudio:

Las políticas y medidas de conciliación para públicos internos (trabajadores y trabajadoras) de empresas españolas certificadas como familiarmente responsables o EFR.

Objetivo general:

Describir el proceso de creación y gestión de los programas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en corporativos españoles que posean el certificado EFR de Fundación Más Familia.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer los objetivos, áreas de intervención, iniciativas más valoradas y expectativas proyectadas en los planes de CVLFP (responder al ¿qué se hace?).
- ✓ Detallar las etapas de planificación, desarrollo y toma de decisiones; exponer la valoración del trabajo propio y los medios de comunicación que intervienen en la difusión de dichos programas al interior de la empresa (responder al ¿cómo se hace?).
- ✓ Analizar las características del área encargada de las políticas de conciliación y los perfiles de sus integrantes (responder al ¿quién lo hace?).
- ✓ Definir las causas y razones de la organización para adoptar políticas conciliatorias (responder al ¿por qué se hace?).
- ✓ Determinar el/los público/s objetivo o receptores de los planes de CVLFP (responde al ¿para quién se hace?).

Hipótesis:

Hipótesis 1.- Los planes de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la empresa se conciben, estructuran y gestionan de manera intuitiva, esto es, sin atender a las necesidades reales de sus futuros beneficiarios.

Hipótesis 2.- Las políticas e iniciativas de conciliación en la empresa son dirigidas mayoritariamente a las trabajadoras como “ayudas” y no como instrumento de impulso a la igualdad de género y corresponsabilidad con los varones.

1.2.- METODOLOGÍA

Este estudio se enmarca en la investigación básica siendo eminentemente exploratorio y descriptivo. Su intención es dar cuenta de las características del proceso que crea, integra y administra políticas y medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal (CVLFP) en la pequeña, mediana y gran empresa de Madrid, a través del discurso de sus preceptores. Dicho de otra forma responder al qué, cómo, quién, por qué y para quién de estas iniciativas.

A diferencia de las mediciones objetivas de la realidad, demostración de causalidad y representatividad estadística, centramos la atención en la representatividad sustantiva explorando motivaciones, opiniones y decisiones. Se trata de “entender el objetivo de los actos, la magnitud del propósito y la intención de la acción humana, es decir, interpretar”¹ y, por ende, comprender las diferentes posiciones discursivas.

La metodología humanístico-interpretativa (o como sugieren otros nombres, estructural, constructivista o cualitativa) hará de brújula para poner en el centro a los actores sociales en la construcción de la realidad social seleccionada.

A través de la *vía inductiva* se priorizará la cualidad intencional de la conducta humana tratando a los individuos como sujetos activos que pueden aportar nuevo conocimiento desde su experiencia. Serán las particularidades y características de diferentes patrones de actuación en empresas españolas un corpus a partir del cual se trabaje. La construcción y puesta en marcha de planes de igualdad/conciliación en empresa serán propuestas específicas desde donde se pretende extraer principios generales en ellas implícitos.

El tratamiento del entorno social elegido nos obliga a un *análisis estático* dado que se hace necesario establecer periodos concretos, es decir, fijos en el tiempo (en el caso que nos ocupa se establece entre julio 2015 y enero 2016); si bien es cierto que sería útil seguir el proceso *dinámico* de este objeto de estudio, el cometido escapa a las posibilidades de este trabajo por su duración temporal.

Se opta por la combinación del *análisis directo* (información primaria o producida por quien investiga) y el *análisis indirecto* (información preexistente, recopilación documental).

¹ CORBETTA, Piergiorgio. *Metodología y técnicas de investigación social*. Edición revisada. Madrid: McGraw Hill, 2007. Pág. 348

1.3.- TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS

1. Comenzamos el estudio con la correspondiente revisión bibliográfica, documental y de otras fuentes pertinentes.
2. La entrevista semiestructurada se ha elegido como mecanismo idóneo para estudiar una realidad (implementación de iniciativas de conciliación) a partir del consenso que genere la diversidad acotada de perspectivas. El objetivo será ir tras opiniones expertas, el intercambio de significados e información en relaciones simétricas entre individuos, esto es, jefes, *managers* o responsables de área. Cargos todos que en el organigrama empresarial inciden directamente en el desarrollo y gestión de políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Se elaboró un guión de temas a tratar dando plena libertad al entrevistado para profundizar en algún(os) aspecto(s), cambiar el orden de presentación de tópicos y/o plantear otras preguntas a lo largo de la charla. Al final de este epígrafe se muestra un gráfico que aclara el diseño de dicho guión.

Su estructura contempla cinco grandes conjuntos que responden a las preguntas Qué, Cómo, Quién, Por qué y Para quién. Al interior de estos se aglutinan diez subconjuntos: objetivos; áreas de intervención; beneficios e impactos; planificación y desarrollo; toma de decisiones; autoevaluación; comunicación; funciones y características del área gestora; motivaciones y receptores o público objetivo.

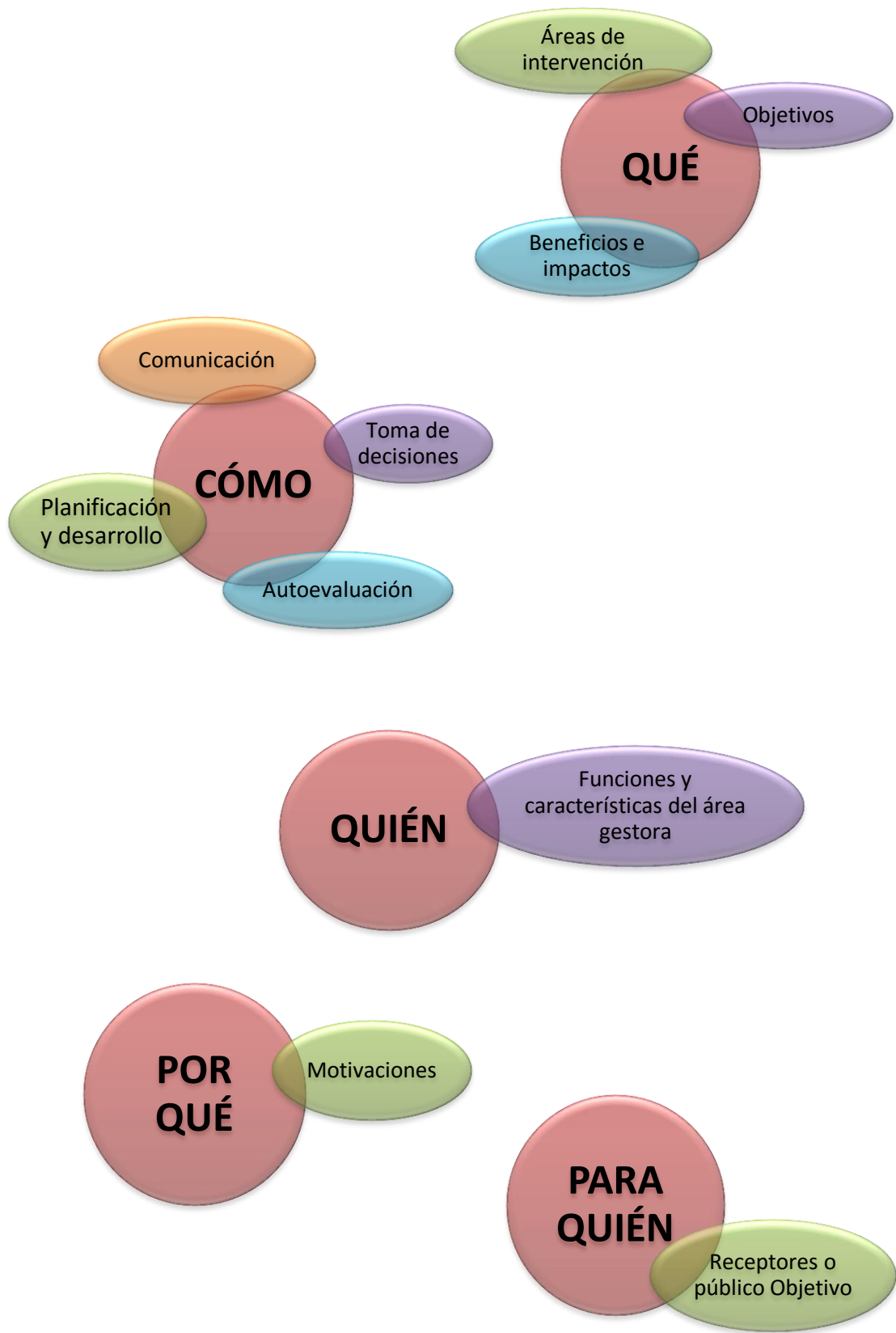
De estas entrevistas se pretende obtener la información sobre la arquitectura, metodología, participantes, motivaciones, objetivos y beneficiados entre otros elementos de interés que conforman el ya referido proceso que aquí nos ocupa.

El tratamiento de los datos seguirá el procedimiento general de los análisis cualitativos en Ciencias Sociales² con cinco etapas diferenciadas:

- I. Separación en unidades o segmentos que se juzguen relevantes o significativas para la investigación.
- II. Identificación, clasificación y codificación de unidades en relación con las categorías temáticas previamente establecidas.
- III. Síntesis y agrupamiento de categorías o construcción de metacategorías.
- IV. Disposición y transformación de datos.
- V. Obtención de resultados y conclusiones (interpretación cualitativa).

² Cfr. TOJAR HURTADO, Juan Carlos. *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Madrid: La Muralla, 2006 y RODRÍGUEZ GÓMEZ, G.; GIL FLORES, J. y GARCÍA JIMÉNEZ, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe, 1996.

GUIÓN DE ENTREVISTAS



1.4.- SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

La población objeto de estudio es un total de nueve organizaciones, privadas, públicas y del tercer sector, con sede en Madrid capital, que han obtenido una certificación como Empresa Familiarmente Responsable otorgado por la Fundación Más Familia. Del conjunto, tres son pequeñas (menos de 100 personas), tres medianas y otras tantas grandes (más de 100 personas) en concordancia con los criterios del certificador.

Este acotamiento responde fundamentalmente a las siguientes razones:

Dada la reciente proliferación de organismos involucrados en la evaluación del desempeño empresarial en materia de conciliación e igualdad de género, se hizo necesario realizar una primera revisión de las características, propuestas y criterios de selección que aquellos definen con objeto de emitir juicios respecto al hacer corporativo. Como principal fuente de información (posibles entrevistados), la entidad elegida debía pasar por un filtro y para ello se establecieron previamente dos condiciones:

- Primera: Considerar a las entidades más importantes y activas del ámbito gubernamental, privado y del tercer sector, involucradas en la creación de instrumentos distintivos (premios, sellos y certificados) en el ámbito de la igualdad de género y/o conciliación.
- Segunda: Elegir la que con base en su planteamiento y metodología de trabajo demostrara suficiencia como evaluador fiable, pero sobre todo pertinente para los fines aquí planteados.

La primera condición ha derivado en una primera criba que arroja cinco opciones, esto es, cinco instituciones otorgantes de algún tipo de reconocimiento relacionado con la igualdad y la conciliación trabajo-familia como se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre o razón social	Tipo	Fundación	Servicios	Distintivo/Periodicidad
Comunicación de Valor Añadido, S.L. (CVA)	Entidad privada	2001	Consultoría estratégica en comunicación	Premio Empresa Flexible/Anual
Institute Training for Managers, S.L. (INTRAMA)	Entidad privada	2012	Consultoría en RR.HH., formación y eventos	Premio WLMT: Liderazgo, Diversidad y Talento/Anual
Fundación Alares	Entidad sin ánimo de lucro	2005	Consultoría, investigación, formación, asistencia a la dependencia, CVLFP y responsabilidad social.	Premios Nacionales Alares a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal y a la Responsabilidad Social/Anual
Fundación Más Familia	Entidad sin ánimo de lucro	2003	Colaboración con iniciativas públicas y privadas de fomento a la conciliación, dirección de RR.HH. y Responsabilidad Social Empresarial	Certificación EFR (Empresa Familiarmente Responsable)/ Bienal o trienal renovables
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	Departamento gubernamental	2012 Sucesor del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad (2010-2011)	Propuesta y ejecución de la políticas del Gobierno en materia de salud, cohesión social, inclusión, familia, dependencia, discapacidad, igualdad y violencia de género	Distintivo “Igualdad en la Empresa”/ Trienal prorrogable

Una vez identificadas las entidades evaluadoras, y de acuerdo con la segunda condición preestablecida, se excluyeron tres cuyo recurso de recompensa es un premio dejando las últimas dos posiciones de la tabla (Fundación Más Familia y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) como candidatas con más solidez dado que su “oferta” es, respectivamente, un certificado y un distintivo institucional.

Es importante destacar la diferencia entre certificar -o para efectos prácticos avalar institucionalmente como es el caso del Ministerio- y premiar por una(s) práctica(s) con buenos resultados:

El primer caso exige una serie de pasos reglados, cumplimiento normativo escrupuloso, auditorías y finalmente el respaldo de una organización que hará constar, por escrito, el hecho de que la empresa reúne las condiciones necesarias para alcanzar el estadio en cuestión. La complejidad misma del conjunto de fases obliga generalmente a las organizaciones interesadas a seguir con el trabajo emprendido. Se promueve una autorregulación permanente y comprobable.

Sin menoscabo del mérito que supone obtener un premio, es indudable que el alcance de los esfuerzos se limita en tiempo y calidad; obtener un lugar en el podio de los ganadores implica sostener una o más prácticas destacables, en el curso de un periodo relativamente corto (un año), sin compromiso de continuidad. Cabe señalar, además, que las premiaciones empresariales no en todos los casos se ajustaban al interés de nuestro estudio.

Queda pues, hacer algunas observaciones sobre el distintivo que ofertan las dos opciones disponibles para terminar de argumentar nuestra selección:

Distintivo Igualdad en la Empresa

Este reconocimiento gubernamental se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años con posibilidad de prórroga. Comienza en el año 2010 centrando su esfuerzo en la inclusión del empresariado nacional a la red de “buenas prácticas” en el ámbito de la igualdad de oportunidades. La Red DIE o Red de Empresas con Distintivo “Igualdad en Empresa” concentra, hasta 2014, a 116 entidades públicas y privadas.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, prevé en su artículo 50 la creación de un distintivo “para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras, que podrá ser utilizado en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios” (numeral 1).

El Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre publicado en el Boletín Oficial del Estado n°. 265 del 3 de noviembre de 2009 regula la denominación del distintivo, procedimiento y condiciones de concesión, derechos y facultades tras la obtención, reglas de difusión institucional, procedimientos de control sobre el mantenimiento de aquel y su posible retirada en caso de incumplimiento en los acuerdos. El texto enumera los tres campos en que se dividirá el trabajo de valoración de las candidaturas:

- a) Aspectos generales relativos al Plan de Igualdad o las políticas de igualdad.
- b) Aspectos relativos al acceso al empleo y a las condiciones de trabajo. Y
- c) Aspectos relativos al modelo organizativo y a la responsabilidad social de las empresas.

Dentro del marco normativo estipula como requisito estar en situación regular con las obligaciones tributarias y de Seguridad Social y no presentar sanciones en firme durante los tres años anteriores a la presentación de candidatura, por infracción grave o muy grave en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación, o infracción muy grave en materia social.

Para postularse como candidato es menester presentar documentación y una memoria solicitud con el balance de las medidas de igualdad asociadas a las relaciones laborales y la publicidad de productos y servicios. Se debe presentar, por ejemplo, precisiones sobre el plan de igualdad implantado; información cuantitativa de la plantilla (desagregación por sexo, edad, nivel, grupo, categoría, tipo de vinculación con la empresa, etc.); sistema de remuneraciones; esquema de clasificación profesional; criterios de selección/promoción de personal; oferta formativa, entre muchos otros detalles que expliciten la estructura de la organización y sus compromisos con la igualdad. El numeral 4 de la LOIEMH detalla otros temas a tener en cuenta para la concesión del distintivo como “la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa”.

Actualmente la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades³ dependiente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e igualdad, es el órgano que controla e instruye este procedimiento. Hace las veces de comisión evaluadora y vigila que las organizaciones galardonadas mantengan la aplicación de políticas de igualdad de trato y oportunidades; para ello evalúa anualmente un informe remitido por las empresas agraciadas donde deberían probar que conservan el nivel de excelencia por el que han sido elegidas.

En el verano de 2014 el gobierno anunció mejoras a la regulación que rige la obtención del distintivo, entre ellas estaba la consideración de la brecha salarial y su

³ La Ley 15/2014, de 16 de septiembre (BOE, 17 de septiembre de 2014) acuerda la integración de las competencias de la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades dentro de los cometidos y estructura del Instituto de la Mujer, que pasa a denominarse “*Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades*”. Fuente: <www.inmujer.gob.es/elInstituto/conocenos/home.htm> Julio de 2015.

evolución dentro de las empresas así como las iniciativas que impulsen la conciliación y corresponsabilidad. El nuevo RD 850/2015, de 28 de septiembre (BOE N° 245, 13 de octubre 2015) llegaba para modificar a su predecesor, pero sólo ajusta algunos requisitos de participación y prórroga de vigencia; criterios de evaluación y procedimiento.

Si bien se establecen nuevas exigencias para dar cuenta de los esfuerzos que hace una empresa para que sus miembros concilien (*cfr.* Art. 10 apartado 2 incisos e, f y g), estas sólo son parte de un agregado. Pese a valorar positivamente toda actuación tendente a facilitar la conciliación, este no es un tema central ni se halla suficientemente avanzado en la estructura de la distinción.

En el apartado 4 de reciente creación, se lee lo siguiente:

4. Las empresas que concurran a las convocatorias de concesión del distintivo “Igualdad en la Empresa” que hayan obtenido certificaciones o reconocimientos de calidad en la implantación de un modelo de gestión en el ámbito de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, otorgados por entidades sin ánimo de lucro, que sean auditados por tercera parte independiente y que colabore con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, obtendrán en la valoración [...] una puntuación en dichos aspectos directamente proporcional a la graduación o categoría concedida por la entidad certificadora.

Desde luego se refiere al certificado EFR y le otorga peso como requisito no explícito para alcanzar la puntuación deseable en el rubro de conciliación dado que es, hasta ahora, el único modelo normalizado de gestión.

Certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR)

Creada como una organización independiente, sin ánimo de lucro y con carácter benéfico la Fundación Más Familia enmarca su trabajo en la protección y apoyo a las familias, su mejora en calidad de vida y bienestar. Desde 2006 otorga el certificado EFR, avalado por el propio Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del gobierno español.

Las fases de certificación son tres, con actores y requerimientos diferenciados:

- 1) Diseño e implantación del Modelo EFR- Además de cumplir con la legislación vigente y vinculante, cada organización, según su tamaño y sector, aborda la tarea de introducir en su gestión las directrices y especificaciones establecidas por la

marca EFR en sus documentos normativos EFR 1000-1 (para empresas medianas y grandes) o EFR 1000-2 (para empresa pequeña). Esta etapa se desarrolla ya sea con recursos propios o bien con ayuda de empresas homologadas que apoyan como consultoras.

- 2) Auditoría- Una entidad acreditada hace el diagnóstico y evaluación de la empresa por certificar. Ha de revisar que se lleven a efecto todas las exigencias convenidas.
- 3) Certificación- Se hace entrega del certificado que distinguirá a la empresa como personal y familiarmente responsable, durante 2 años si es pequeña y 3 para las grandes y medianas.

Entre las áreas inspeccionadas durante el proceso se hallan la perspectiva de género⁴; liderazgo y estilo de dirección; estabilidad o calidad en el empleo; flexibilidad temporal y espacial; apoyo a la familia de los empleados; políticas de desarrollo profesional; igualdad de oportunidades e integración laboral de colectivos desfavorecidos.

Siendo parte de un movimiento internacional en el que hasta ahora se cuentan más de 20 países en cuatro continentes, la iniciativa EFR atiende distintos espacios de la responsabilidad empresarial (normativa vigente, igualdad de oportunidades, inclusión, etc.), en especial aquel que compete a la conciliación de la vida familiar y laboral. En palabras de sus impulsores, el modelo de gestión EFR “persigue una cultura sociolaboral basada en reconocer la multidimensionalidad de la persona, y en lograr un equilibrio entre la parte profesional y el resto de dimensiones (privadas) de la persona.”⁵

¿Qué es y cómo funciona el Modelo EFR?

En 1999 la IESE Business School (Universidad de Navarra), a través de su Centro Internacional Trabajo y Familia, acuñó el concepto Empresa Familiarmente Responsable (EFR) que no se ajustaba únicamente a la traducción del anglosajón *family friendly* sino que pretendía subrayar el hecho de que “no sólo se trata de ser amigable con la familia del

⁴ Hasta 2012 “perspectiva de género” era un grupo independiente con indicadores propios en el aglomerado de mediciones a lo largo del proceso de certificación EFR. En 2013 es escindido entre dos grupos (liderazgo y estilos de dirección e igualdad de oportunidades) que dejan un total de seis bloques.

⁵ FUNDACIÓN MÁS FAMILIA y TATUM. Informe #Conciliación, la vitamina C de la empresa saludable: impacto de la gestión de la conciliación en la salud y bienestar de las organizaciones y sus colaboradores. Madrid: junio de 2015. Pág. 13

empleado, sino de responder ante las necesidades cambiantes de las personas que allí trabajan según el momento en que se encuentren en su trayectoria vital”.⁶

EFR da nombre a un modelo de gestión que ubicaría a la persona en el centro de un triángulo compuesto por empresas, sociedad y familia. Esta última, considerada germen de capital humano, entrenamiento primario en competencias y elemento necesario “para humanizar la sociedad y construir [...] riqueza necesaria de capital económico, humano y social” adquiere especial relevancia para las organizaciones.⁷ Dicho esquema teórico propone involucrar nuevos valores y entender la operación de una entidad sostenida menos por “presentismos” (horas de presencia en el empleo) que por objetivos-misiones.

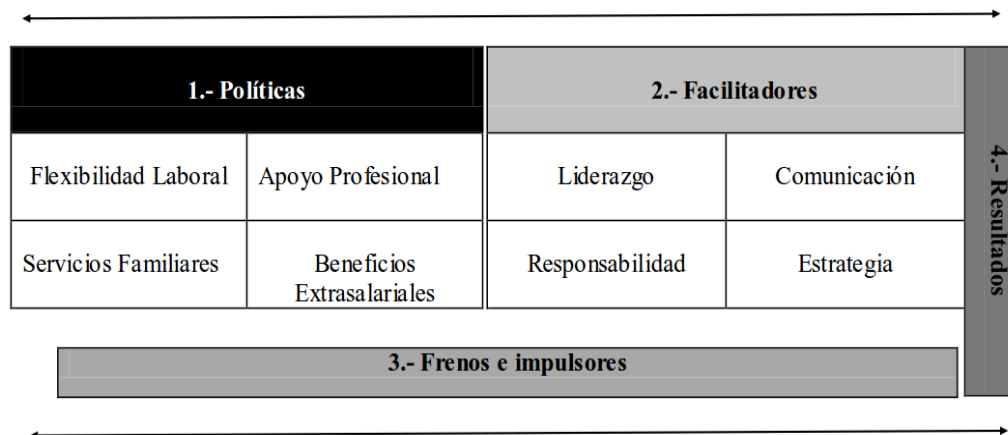
Los 10 pasos para convertirse en una EFR
1.- Compromiso de la alta dirección → Presupuesto
2.- Comité/Coordinador trabajo-familia
3.- Hacer un diagnóstico de en qué fase está la empresa en la actualidad (IFREI).
4.- Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados:
• Estudios de indicadores • Cuestionarios • Entrevistas (individuales/grupales)
5.- Elaboración de un plan integral de conciliación (PIC): Diseño de políticas y facilitadores.
6.- Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas:
• Políticas flexibles para ambas partes • Un acuerdo entre jefe y empleado
7.- Liderazgo y ejemplo de la alta dirección. Para conseguirlo se requiere formación de directivos y mandos intermedios.
8.- Valores familiares integrados en la misión corporativa como parte de la misión interna.
9.- Despliegue de políticas/acciones adaptadas a diferentes públicos
• Plan anunciado por la alta dirección • Comunicado a todos los empleados • Comunicación continua interna: folletos, vídeo, intranet • Equipos de trabajo/círculos de calidad
10.- Evaluación de la utilización/adaptación políticas

Fuente: CHINCHILLA y LEÓN. *Diez años de conciliación en España (2011)*

⁶ CHINCHILLA, Nuria y LEÓN, Consuelo. *Op cit.* Pág. 10

⁷ *Ibid.* Pág. 37

MODELO EFR



Fuente: CHINCHILLA y LEÓN. *Diez años de conciliación en España* (2011)

De acuerdo a sus creadores, los elementos de la tabla resumirían la esencia del modelo EFR, esto es, que los resultados obtenidos en cualquier entidad son reflejo de una combinación armónica entre políticas y facilitadores así como la oportuna detección de frenos que permitan ejercer controles.

Al tiempo que se desarrolla el modelo EFR, otra línea de investigación de la escuela de negocios da origen al Índice de Empleadores Familiarmente Responsables (IFREI por sus siglas en inglés), un cuestionario estructurado de autodiagnóstico a escala internacional para PYMES y grandes empresas, cuya deriva es un índice anual de flexibilidad empresarial. Sus objetivos han tenido tres momentos de inflexión:

1999 (IFREI 1.0)- Analizar las prácticas, las políticas y los programas que contribuyen a la conciliación. Se dirige a directores generales o directores de personas.

2010 (IFREI 1.0)- Examinar, desde la óptica de los empleados, la influencia de esas políticas, los responsables de aplicarlas y la cultura corporativa en el desempeño organizativo e individual.

2012 (IFREI 2.0)- Contrastar la visión de los colaboradores con la de niveles directivos para encontrar las especificidades de los entornos creados en una organización.

Desde el 2010 se integran dos dimensiones: la interna (características individuales del empleado) y externa (políticas, cultura y liderazgo) facilitando un dictamen sobre la situación presente y previsiones para mejoras en el futuro. Consideran asimismo indicadores como

difusión de programas e impactos “sobre la salud, el vínculo de lealtad, la intención de dejar la empresa y la satisfacción de los empleados”.⁸

Esta última versión, la 2.0 -nivel de evolución más elevado en que se halla la estructura del estudio- comenzó en 2010 y sigue su curso sin resultados publicados. Se sabe que abarcaría más de una veintena de países en los cinco continentes con un estimado de 16,000 participantes.

A partir de la información recabada es posible categorizar a las empresas con base en su capacidad para crear entornos flexibles/conciliadores, y para ello se establecen cuatro estadios de desarrollo (A,B,C y D) con características objetivables:

A.- Sistemáticamente enriquecedora del entorno empresarial y social (su cultura es ya Familiarmente Responsable).

B.- Discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial y social (tiene políticas y existen algunas prácticas Familiarmente Responsables).

C.- Discrecionalmente contaminante del entorno empresarial y social (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco).

D.- Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas Familiarmente Responsables).⁹



Fuente: IESE Business School/International Center for Work and Family. Nov. 2014

⁸ Información disponible en la web www.ifrei.iese.edu: Inicio/FAQ/Sobre el IFREI

⁹ CHINCHILLA, Nuria y LEÓN, Consuelo. *Op cit.* Pp. 39-40

La fase ideal se halla en el cuadrante A del modelo EFR que

*representa un estado en el cual la protección y el apoyo al empleado y a su familia se convierten en una parte integrante de la cultura empresarial y ello se percibe en la marcha diaria de la empresa. Tanto la empresa como su plantilla están sensibilizados con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo flexible para el bien de la empresa y la sociedad de hoy y mañana. Cuando estas creencias empapan todas las actividades en la compañía y la conciliación es un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales, la organización llega a ser sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo.*¹⁰

Adicionalmente se crea el Club IFREI, definida como “una red de empresas promotoras de una cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa” que engloba servicios múltiples: formación, encuentros de intercambio de experiencias, *benchmarking*, investigación y un ranking propio.

Este esquema de medición en los entornos empresariales tiene su importancia porque ha conseguido ser referente al pactar alianzas internacionales con entidades académicas y de investigación para el desarrollo de diferentes instrumentos. Para el ámbito español cabe decir que IESE está vinculado con los principales organismos que reconocen y trabajan por las políticas de conciliación a nivel nacional, es el caso de Fundación Más Familia quien tiene los derechos tanto del modelo de gestión EFR como del esquema privado de certificación que se desprende de este.

Sólo en España y Portugal, al fin de 2014, hay 423 empresas certificadas.

Así pues, las razones principales para decantarse por la certificación de Empresas Familiarmente Responsables como fuente de información primaria son:

- 1) El esquema de certificación se ciñe a nuestros dos temas eje: la conciliación trabajo/familia o CVLFP y la Responsabilidad Social Corporativa.
- 2) La serie de requerimientos y fases que conlleva garantizan que las empresas elegidas en la muestra tienen un nivel aceptable de madurez en la gestión y desarrollo de sus planes de conciliación.

¹⁰ *Ibid.* Pág. 40

1.5.- CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN

a) Tipo de propiedad: Se integran a la muestra empresas con carácter público, privado y del tercer sector.

b) Tamaño: Si bien los atributos de la micro, pequeña, mediana y gran empresa se delimitan en la Recomendación 2003/361/CE de la Unión Europea con base en el número de empleados y volumen de negocio anual, para esta muestra se utiliza la categorización que aplica Fundación Más Familia para dividir a las organizaciones en dos grupos, a saber, pequeña y mediana empresa (menos de 100 trabajadores/as) y gran empresa (más de 100 trabajadores/as). Ambos conjuntos quedan representados.

c) Sector: Las organizaciones seleccionadas pertenecen a los sectores secundario (industrial y energético) y terciario (educativo, financiero y servicios varios).

d) Ubicación geográfica: Se consideran sólo entidades con oficina matriz o sede principal en Madrid capital y poblaciones aledañas.

e) Otros: Se ha estimado pertinente incluir entre las condiciones de elección un margen temporal de al menos un año como miembro certificado de la Fundación Más Familia y una plantilla que supere 10 empleados/as. Ambas circunstancias inciden en lo que antes se ha denominado como “madurez” para gestionar tanto los planes de conciliación como a la gente que se beneficia de estos.

La selección se realiza atendiendo a la proporcionalidad, esto es, un número equitativo o lo más equilibrado posible de organizaciones que cumplan con los criterios antes detallados (tipo, tamaño, sector, residencia, número mínimo de empleados y periodo como miembros).

1.6.- UNIDADES DE MUESTREO

Nueve empresas con las siguientes características:

Empresa	Tamaño	Sector	Carácter	Tipo	Empleados	Año Certificación
People Matters	Pequeña	Consultoría RR.HH	Nal.	Privada	41	2009
Fundación ADEMO	Pequeña	Educación	Intl.	Tercer Sector	100	2013
AUDELCO	Pequeña	Certificación	Nal.	Privada	20	2013
EDP Renováveis	Mediana	Energético	Intl.	Privada	390	2011
Instituto de Crédito Oficial (ICO)	Mediana	Financiero	Nal.	Pública	330	2014
Trabajando.com	Mediana	Empleo y recursos humanos	Intl.	Privada	20	2013
Grupo CLH	Grande	Energético	Intl.	Privada	1,350	2008
Calidad Pascual	Grande	Alimentación y Bebidas	Nal.	Privada	4,000	2008
Grupo Mahou- San Miguel	Grande	Alimentación y Bebidas	Intl.	Privada	2,600	2009



II. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La ética sirve hoy para tapar todos los huecos. [...] Parece darse por hecho que todos los valores, por serlo, tienen que pertenecer a la moral, mientras que el resto de las interacciones humanas se mueven por intereses y estos sirven solo para enfrentar a los humanos, nunca para unirlos.

Fernando Savater. “Inflación ética”.
El País, 29 de mayo 2013.

2.1.- ¿DE QUÉ HABLAMOS?

Ya con algo más de seis décadas de andadura, la Responsabilidad Social no termina de ser definida ni en fondo ni en forma, y sin embargo, puede que el único gran consenso repose en la razón de su existencia, a saber, la urgente necesidad de hacer las cosas de otra manera dentro y fuera del mundo de los negocios.

Bajo distintas etiquetas como “modelo de pensamiento”, “nuevo sistema de gestión”, “paradigma organizacional” o “nueva conciencia empresarial” se hace cada día más familiar el término Responsabilidad Social Corporativa que remite, casi por inercia, a comportamientos valorados como positivos o deseables de las entidades lucrativas, no sólo al interior sino particularmente en relación con el resto de la sociedad. No obstante, sigue siendo material dócil: el camino es resbaladizo cuando se intenta dar una definición última y completa dado que evoluciona a la par que las expectativas sociales, pero también gracias a los aciertos y errores en el recorrido.

A continuación se recogen algunos intentos por definir la RSC:

Foro de Expertos sobre RSE (España, 2007):

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Forética (España): *La Responsabilidad Social de las Organizaciones es el fenómeno voluntario por el que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente.*

Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social (Brasil):

Responsabilidad Social Corporativa es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales

para futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Y, finalmente, la Unión Europea pone atención en uno de los puntos neurálgicos a los que se hará alusión más adelante: el carácter discrecional de las contribuciones sociales de la empresa a la hora de adoptar políticas de RSC.

Una primera definición del 2001 advertía que la responsabilidad social de las empresas “es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”. La define entonces como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.¹ En la comunicación de 2011, sobre su estrategia de renovación 2011-2014 en materia de responsabilidad social de las empresas, la Comisión, distingue que si bien se trata de acciones empresariales que rebasan obligaciones jurídicas hacia la sociedad y el medio ambiente, “algunas medidas reguladoras crean un entorno más propicio [...]”.

La última versión de su definición para la RSC se asienta en los siguientes términos: *La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.*² Enfatiza el respeto a la legislación y convenios colectivos entre los interlocutores sociales como requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad.

Las discrepancias se suscitan también en torno a su precisión: ¿Se debe hablar de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial?

El Informe del Foro de Expertos en RSE (2005-2007) indica textualmente:

Se ha optado por la denominación de RSE respecto al objeto de debate, y aún en el propio nombre del Foro, en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas. El término “corporativo” proviene directamente de los términos anglosajones “corporation” y “corporate” que hacen relación a las grandes sociedades anónimas que cotizan. Además RSE es un término

¹ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea]. COM(2001) 366 final. Bruselas: 18 de julio 2001 [citado 25/06/13]. URL: <<http://bit.ly/V88TZE>> Pp. 4 y 7

² COMISIÓN EUROPEA. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* [en línea]. COM(2011) 681 final. Bruselas: 25 de octubre 2011 [citado 26/06/13]. URL: <<http://bit.ly/17D0DGq>> Pp. 4 y 7

*absolutamente consolidado en América Latina, que es un espacio en el que la RSE española tendrá un desarrollo futuro natural.*³

Cabe mencionar que en este experimento definitorio, el “sujeto amplio” al que pretendía referir ha dejado fuera a otros individuos u asociaciones no inscritos al ámbito de las entidades lucrativas. El Diccionario de la Real Academia Española en su 23ª edición define corporación, en efecto, como una “empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores”. No obstante, su primera acepción habla de “organización compuesta por personas, que, como miembros de ella, la gobiernan”. Por tanto lo “corporativo” suele ser mucho más incluyente que “empresarial” si se considera que ese término trasciende la actividad eminentemente comercial para dar cabida a espacios más amplios donde figuran también organismos de otra índole (v.gr instituciones educativas, Tercer Sector, administración pública, etc).⁴

Como apunta García Nieto:

*[...] parece que lo importante no es tanto llegar a una única definición de responsabilidad social corporativa, mundialmente válida, sino entender cómo la RSC se construye en un contexto específico y cómo tomar esto en consideración para decidir las mejores estrategias empresariales.*⁵

Aun cuando los reflectores apuntan constantemente a los negocios, el concepto de Responsabilidad Social es ya transversal y estratégico para casi cualquier organización; esta nueva forma de gestión se extiende rápidamente a diversos entes sociales que procuran generar valor y cuidar las expectativas de sus grupos de interés o *stakeholders*.

No solo el empresariado, sino prácticamente cualquier agrupación pública, privada y de tercer sector, han mostrado interés en nuevas fórmulas de organización y gestión de procesos. Y mientras que para unos puede ser mucho más sencillo justificar la asunción de ciertos valores y prácticas, otros suscitan sospechas al adoptar la investidura de “responsables”. Todavía no está claro si estas manifestaciones de “conciencia” son moda transitoria o parte del inicio a un proceso continuado en el

³ *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea]. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005-2007. [citado 12/09/13]. URL: <<http://bit.ly/PMZ2EJ>> Pág. 3

⁴ Cfr. SATORRAS FIORETTI, Rosa M. *Responsabilidad Social Corporativa: La nueva “conciencia” de las empresas y entidades*. Barcelona: J.M. Bosch, 2008. Pág. 31

⁵ GARCÍA NIETO, María T. “Las Ciencias Sociales y la RSC”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, N° 6. Pág. 94

tiempo. Por momentos, la evidencia empírica hace pensar que se ha llegado a la cúspide de la inventiva en los departamentos de marketing y relaciones públicas renovando algunas estrategias para adaptarse a la competencia del mercado (ser elegible, generar valor y confianza), empero hay quienes auguran que se han cimentado nuevos contratos entre empresa y sociedad.

En uno u otro polo, los datos confirman que las políticas de responsabilidad social, comunicación y reputación corporativa ganan espacios en las agendas de gobiernos, instituciones y los Consejos de Administración de las empresas, quienes otorgan una valoración del 18.7% dentro de sus funciones. Del año 2009 donde se colocaban en una sexta posición, escalan a la cuarta para el 2010.⁶

Un reporte de la Unión Europea publicado en 2013⁷ buscó entre grandes empresas (públicas y privadas), referencias explícitas sobre RSC, políticas éticas, guías o principios internacionalmente reconocidos. Parte de los hallazgos son:

- 68% de los encuestados menciona el término RSC o uno equivalente.
- Al menos 40% refieren algún instrumento internacionalmente reconocido en RSC.
- 33% llevan a la práctica la sugerencia de la UE para remitirse a alguna de las siguientes guías: Pacto Mundial de la ONU, Norma ISO 26000 y Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.
- Las empresas de gran tamaño (más de 10 mil empleados) son 3 veces más propensas a dar cuenta de herramientas internacionales en RSC, que la compañía con entre mil y 10 mil empleados.

Se intentaba tomar el pulso al interés y disposición de grandes empresas europeas para involucrarse públicamente con el esfuerzo que se hace por definir una

⁶ Informe realizado por PwC España *apud* MARTÍN, Pablo. “La Sostenibilidad, Responsabilidad y Reputación Corporativa ganan peso en los Consejos de Administración”. *Corresponsables.com* [en línea]. 2 de febrero 2012 [citado 02/02/12]. URL: <<http://bit.ly/wm887m>>

⁷ COMISIÓN EUROPEA. *An analysis of policy references made by large EU companies to internationally recognized CSR guidelines and principles* [en línea]. Brussels: March 2013 [citado 29/03/13]. URL: <<http://bit.ly/10DTMZy>> Pág. 6

política comunitaria efectiva en Responsabilidad Social Corporativa. Los porcentajes indican conocimiento y penetración del tema en los consorcios de la eurozona.

En las últimas dos décadas la Responsabilidad Social Corporativa escala rauda en agendas gubernamentales, institucionales y empresariales debido a que acompaña proyectos, programas, iniciativas, declaraciones, leyes, acuerdos y una miríada de prácticas en todos niveles supuestamente destinadas a hacer mejoras sociales. Su capacidad de fusión con casi cualquier iniciativa etiquetada como “social” le ha ganado tantos adeptos como detractores; en cualquier frente hoy es innegable su influencia.

2.2.- UN POSIBLE CAMINO TRAS LA PISTA

Concepto escurridizo y en estrecha relación con múltiples elementos y actores sociales, la Responsabilidad Social Corporativa diluye sus orígenes en una serie de eventos a los que se atribuye conexión directa con su propio desarrollo: defensa de los derechos humanos, luchas laborales, filantropía, pensamiento dominante, sistema económico, política y empresa, entre otros. La paternidad, tampoco clarificada, es un poco de todos los que sabiéndolo o no han aportado esfuerzos por tejer relaciones humanas más justas y replantear las responsabilidades de la empresa más allá de lo económico desde el siglo XIX.

Aun cuando la percepción es que la mayoría comienza a comprender qué es eso de la RSC, hay quien juzga que no hay nada tan moderno en el concepto: la preocupación por el orden ético y moral ha sido una constante en el devenir humano y así se muestra en la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Rebasadas las interrogantes en el plano espiritual, esta incluye otras en el orden económico, político, social y cultural.

La encíclica *Centesimus Annus* del Papa Juan Pablo II (1991:54) declara que la Doctrina Social de la Iglesia “se preocupa de los derechos humanos de cada uno, en particular del proletariado, la familia y la educación, los deberes del Estado, el ordenamiento de la sociedad nacional e internacional, la vida económica, la cultura, la guerra y la paz, así como el respeto a la vida desde el momento de su concepción hasta la muerte”.⁸

Otro Papa, Pío XI, se refiere en su encíclica *Quadragesimo Anno* (1931:41) a las competencias de la Iglesia en materia social con las siguientes aseveraciones:

[...] tenemos el derecho y el deber de juzgar con autoridad suprema sobre estas materias sociales y económicas... La Iglesia no puede en modo alguno renunciar al cometido, a ella confiado por Dios, de interponer su autoridad, no ciertamente en materias técnicas, para las cuales no cuenta con los medios adecuados ni es su cometido, sino en todas aquellas que se refieren a la moral. En lo que atañe a estas cosas, el depósito de la verdad, a nosotros confiado por Dios, y el gravísimo deber

⁸ DIÓCESIS DE PLASENCIA. *Doctrina Social de la Iglesia* [en línea]. Escuela de Agentes de Pastoral. Cáceres: agosto de 2009 [citado 17/09/13]. URL: <<http://bit.ly/167wM8J>> Pág. 7

*de divulgar, de interpretar y aún de urgir oportuna e inoportunamente toda la ley moral, somete y sujeta a nuestro supremo juicio tanto el orden de las cosas sociales como el de las mismas cosas económicas”.*⁹

La función social de la propiedad, asegura Rosa M^a Satorras fue otro objeto de reflexión doctrinal que establecía:

[...] que la propiedad (tanto privada como pública) deben tener una doble legitimidad, la llamada legitimidad de origen y la legitimidad de ejercicio, que sólo se justifica por el cumplimiento de una función social. Esta antigua doctrina social católica, planteada en sus orígenes por Sto. Tomás de Aquino, fue desarrollada por diversos papas (León XIII, en la encíclica Rerum novarum de 1891, o Juan XXIII, en la Mater et Magistra de 1961).

*También, hallamos un ancho desarrollo de la doctrina de la «función social de la propiedad» en todo el socialismo humanista y democrático, así como en las corrientes de pensamiento «personalista». Bajo los prismas de las anteriores tendencias, la RSE en el fondo no es otra cosa que el modo específico en que la empresa decide ejercer su función estrictamente social (sin perjuicio que también sea social su objeto), es decir, que en cuanto a operadores económicos, la empresa, o más ampliamente, las corporaciones están llamadas a producir unos beneficios sociales que hacen patentes de diversas maneras, con el ejercicio de su propia actividad, pero también a partir de la realización de conductas socialmente responsables.*¹⁰

Alfred D. Chandler (1918-2007), profesor de historia de los negocios en la Escuela de Negocios de Harvard, desbroza desde los años 60 un terreno de reflexión sobre la génesis del gran corporativo como institución que domina la vida económica y social moderna, una aproximación obligada al tema.

Aunque concentrado siempre en los E.E. U.U, el historiador analiza la metamorfosis de las entidades lucrativas que, hasta antes de 1850, fueron unidades singulares simples, altamente centralizadas y algunas pocas con el tamaño necesario para ser funcionalmente divididas en departamentos o subsecciones. Se les llamó “one man show” (expresión acuñada por Herrymoon Maurer en 1955), en referencia al liderazgo ejercido por una o muy pocas manos. El grupo de control central, en esos

⁹ *Ibid.* Pág 16

¹⁰ SATORRAS FIORETTI, Rosa M. *Op cit* Pp. 29-30

primeros estadios, jugaba un rol esencial para los cambios (o la falta de ellos), pero sobre todo el que no existiera un aparato especializado en toma de decisiones.

Ya en mitad del siglo XIX y hasta 1920, distingue un cambio radical hacia modelos gerenciales o directivos (*managerial enterprises*) que apuestan por la descentralización del manejo a través de comités. En esta etapa las preocupaciones se centran en la toma de decisiones de inversión y operación, cuyos artífices son gerentes profesionales a sueldo, bajo las órdenes de consejos de directivos, lo cual indica no sólo división de funciones, sino toda una jerarquía renovada. Nace la empresa multiunidad en el seno del llamado capitalismo moderno cuya marca personal es la estrategia. El estímulo a la productividad, concepción de objetivos/metastas, visión de largo plazo, compromiso con la estabilidad o alcanzar mayor influencia en un sector industrial son ejemplos de esta cepa industrial encarnada en nombres como Ford, General Electric, Standard Oil o Sears Roebuck.

Chandler justifica las razones del cambio con base en un largo recorrido histórico que deriva en complejidad: la Revolución industrial que llegaba de Inglaterra, trajo a los Estados Unidos nuevos patrones de organización; el componente social y tecnológico se modificaban. La presión del mercado creciente también hizo su parte en la recta final del siglo XIX dado que había que lidiar con nuevos espacios de consumo, márgenes de tiempo acortados, otras necesidades y productos igualmente diversos. Más importante aún: el producto natural de nuevos gestores con perfiles técnicos y especializados fue otro estilo de proceder y administrar los recursos dentro y fuera de las organizaciones.

La empresa de última generación que coincidió con Chandler logra un alcance masivo tanto en producción como en distribución gracias a la tecnología (sobre todo comunicación y transporte), pero es posible que sean la especialización (entendida como una serie de destrezas, conocimientos y competencias llevadas a la práctica), innovación creativa y, sin duda, expansión, adjetivos que mejor la definen:

[...] Lo que es nuevo, entonces, es que hay muchas más corporaciones de gran tamaño; que dominan la economía más de lo que solían hacerlo; que, como la economía global,

se han orientado al consumo masivo; y que han incrementado enormemente el volumen y variedad de sus productos -sostiene-.¹¹

Al fortalecerse y acumular poder económico, el gran corporativo propicia afectaciones en el resto de sistemas sociales. Las tareas del Estado, por ejemplo, encuentran otros cauces: de regulador a proveedor de un “ambiente favorable” a las empresas. Los siguientes párrafos completan la idea con más precisión:

Es simbólico que mientras las torres de la iglesia dominaron el horizonte de las ciudades americanas en el siglo dieciocho, y las chimeneas en el siglo diecinueve, los rascacielos de las oficinas centrales hagan lo propio en el siglo veinte.

Los gerentes en estas oficinas generales son seguramente el grupo más importante de toma de decisiones económicas en los Estados Unidos hoy. Sus enormes redes administrativas cubren la nación y a menudo el resto del mundo. [...] Esta clase económica tiene más que decir que los granjeros, pequeños hombres de negocio, líderes sindicales y funcionarios gubernamentales sobre la política de precios, inversión, producción e innovación tecnológica.¹²

Los “tipos duros” de la administración empresarial no sólo mostraron la obsolescencia de la figura del propietario como cerebro, sino que cambiaron la economía y su desarrollo, instituciones y algunos conceptos que parecían inamovibles como producción, distribución y coordinación. Las opciones, según Chandler, aunque limitadas debían tomarse, y con frecuencia estos individuos se encaraban con situaciones en extremo complicadas, al punto de crear conflicto.

Un aporte interesante del autor fue su observación sobre el modo de operar de la corporación, y de este frente al de la burocracia gubernamental. La conclusión era que los procesos de ambas instituciones presentaban cada vez más similitudes: decisiones tomadas en grupo; flujos de abundante información; agentes especializados en recogida, procesamiento y filtro, en suma, barreras humanas innumerables de un laberinto funcional. De ahí su exhorto al estudio desde una perspectiva histórica de esta “nueva y más poderosa clase económica” dado que “el dominio de nuestra sociedad por esta y otras organizaciones de gran escala es una característica del siglo veinte que le distingue

¹¹ CHANDLER, Alfred D. “Great Enterprise; Growth and Behavior of the Big Corporation”. *Business History Review* [en línea]. Junio de 1956 [citado 12/08/13]. Vol. 30 N° 2. URL: <<http://bit.ly/1cKY1X2>> Pp- 229

¹² CHANDLER, Alfred D. “Decision Making and Modern Institutional Change”. *The Journal of Economic History* [en línea]. Marzo de 1973 [citado 07/08/13]. Vol. 33 N° 1. URL: <<http://bit.ly/19bhAsn>> Pág 13

de todos los otros”. En aquel se encontrarían nada menos que las claves para entender los cambios económicos recientes y la naturaleza peculiar del mundo moderno.¹³

Desde el XIX pues, se visualizaron nuevos entornos organizacionales donde el factor humano, tejiendo redes e interactuando, pronto cobraría fuerza como un elemento a considerar en la estrategia global. No es casual que el florecimiento de las teorías administrativas ocurriese entre el siglo XIX y XX; su preocupación por las relaciones humanas en la vida industrial era orientada por imperativos como aumentar la productividad o encontrar caminos que lograran integrar trabajadores poco cualificados en una novísima empresa de gran escala bajo rutinas demandantes.

En cierto sentido, el modelo clásico coste-beneficio tan socorrido en la empresa, aplica a sus inversiones en el tejido relacional: cuidar de unos o descuidar otros es estratégico y tiene impactos cuantificables: el paradigma Fordiano ejemplifica la atención dividida entre demandas obreras y producción en masa.

Si con la revolución industrial se desdibujaban las fronteras en más de un sentido, el siguiente gran salto sería el descubrimiento de la interdependencia. La organización de muchos, afectaba a numerosos grupos e individuos, pero era también alcanzada por otros tantos. No se trataba ya de buscar el bienestar de la familia o los socios, sino lograr acuerdos entre incontables actores influyendo sobre el mismo proyecto que, a su vez, tenía repercusiones en el medio externo. Cabe deducir que la ética entonces fuese abordada desde la empresa casi sin pensar en virtud de la evolución de las relaciones humanas y bajo un patrón escasamente filosófico: era preciso identificar riesgos y oportunidades, beneficiados y perjudicados en el quehacer industrial o por este. Las consideraciones éticas se centraron en dimensionar la magnitud de una decisión y sus consecuencias.

Los ricos -y creadores de riqueza- en la unión americana han ido legando su vena filantrópica a las generaciones que les sucedieron hasta convertirla en tradición cultural. Álvaro Vargas Llosa explica:

Desde inicios de la república estadounidense, el éxito económico estuvo asociado a la idea del mérito propio. Por eso el self-made man fue siempre un emblema del país. El éxito logrado en el ascenso desde abajo entrañó desde el comienzo un

¹³ Ibid. Pág 15

sentimiento de responsabilidad. Lo que la sociedad me ha permitido lograr me obliga moralmente. ¿A qué? A contribuir a su desarrollo.

Esta idea necesitó, a su vez, dos sustentos para volverse tradición: la fe religiosa y la fe en la libertad. [...] La vena religiosa, en su versión sana y no autoritaria, movió a la gente a preocuparse por el prójimo. La libertaria la movió a sustituir al Estado por las “asociaciones voluntarias” de las que habló Tocqueville cuando escribió su famosa descripción de ese país.¹⁴

El ideario encarnaba tiempo atrás en “El evangelio de la riqueza”, obra escrita por el magnate de la industria acerera Andrew Carnegie (1835-1919) donde se delibera sobre la obligación moral de los acaudalados de auxiliar a la sociedad por medio de sus recursos.

El sustento teórico de Carnegie reposa en dos principios, a todas luces paternalistas, que levantaban los cimientos de lo que entonces se entendiera como responsabilidad social de las empresas: el principio de caridad y el principio de custodia.

El principio de caridad suponía que los miembros de escalas sociales elevadas debían ayudar a aquellos con menos fortuna (ancianos, minusválidos, enfermos, desempleados). Esta ayuda era definida por el benefactor en forma (directa o indirecta), contenido (qué dar) y cuantía apoyándose, cuando era necesario, en otras instituciones como casas de asentamiento o iglesias. Para la década de 1920 esta labor, en principio individual, se reforma y convierte en esfuerzo empresarial para obras caritativas que paliaron necesidades comunitarias.

Eco de dogmas bíblicos, el segundo principio, el de custodia, dictaba que algunos fuesen considerados custodios o cuidadores de los bienes en la Tierra. En este caso las empresas y los ricos cuidarían del dinero de todos o serían administradores de bienes públicos.¹⁵

El siglo XX, máxime su segunda mitad, fue caldo de cultivo para militancias varias: pacifismos, discursos antiimperialistas y contestatarios, antirracismo, igualitarismo y nuevas izquierdas. En los Estados Unidos principalmente, se suscitan las

¹⁴ VARGAS LLOSA, Álvaro. “El evangelio de los ricos”. *Poder 360°* [en línea]. Junio de 2012 [citado 19/08/13]. URL: <<http://bit.ly/LdY1zA>>

¹⁵ STONER, James. A.F.; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R. *Administración*. (Trad. Pilar Mascaró). 6a edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996 Pág. 109

reivindicaciones y movimientos de denuncia frente a abusos corporativos y violaciones a los derechos de los trabajadores. Como se ha visto, se desarrollaba un músculo empresarial potente y su crecimiento era directamente proporcional a incipientes cuestionamientos morales.

La gran empresa fundó y ha tenido que sobrevivir a la “economía de la velocidad” de la que habló Chandler: ritmos vertiginosos, cambios y reinversiones de la coordinación administrativa. Los vientos de cambio fueron, seguramente, la ocasión de posicionarse frente al poder y meditar sobre la razón de ser, misión y objetivos de la organización cuyos referentes tambalean.

En 1953 la publicación de *Social Responsibilities of the Businessman* por Howard Rothmann Bowen inaugura el debate abierto de la RSC haciendo de ella una disciplina formal. Su trabajo seguía de cerca las posiciones intelectuales de quienes observaron a los grandes corporativos como fuente de poder y toma de decisiones. En su texto lanza la gran pregunta: ¿Qué responsabilidades ante la sociedad se espera que la empresa razonablemente asuma? Más aún, adelanta una definición inicial de RSC: “se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios para seguir políticas, tomar decisiones, o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”.¹⁶

El desarrollo de la RSC en los años sesenta y setenta centra sus esfuerzos en terminar de formalizar el término y acotar su contenido. La literatura sobre el tema se propaga y poco a poco va dejando nombres para la historia de los aportes a la, todavía fallida, consigna de fijar límites precisos. Prolíficos pensadores de la Responsabilidad Social Corporativa como Keith Davis; William C. Frederick; Clarence C. Walton o Joseph W. McGuire que exhortaría a los hombres de negocios para actuar “justamente”, como un ciudadano propiamente lo haría, lograron reflexiones importantes en la configuración de aquella o conceptos filiales como ciudadanía corporativa¹⁷.

Personaje emblemático que rompía las novísimas disquisiciones sobre el adeudo social que tiene la empresa fue el economista liberal y premio Nobel estadounidense Milton Friedman. Señalado como uno de los “rescatadores” de la economía clásica a fines del siglo XX, trabajó muchos años a favor del libre mercado y también cargó una

¹⁶ CARROLL, Archie. “Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct”. *Business & Society* [en línea]. Sage Publications. Septiembre de 1999 [citado 17/09/13]. Vol. 38 N° 3. URL: <<http://bit.ly/Jl3Puy>> Pág. 270

¹⁷ *Ibid* Pág. 272

parte de ellos con el fracaso de su teoría monetarista, invento sospechosamente “corrupto”¹⁸.

Su visión sobre la RSC es clarificada en el título del controvertido artículo *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* (1970). Este hizo eco hasta bien entrados los años ochenta con argumentos que hoy parecerían políticamente incorrectos pero que fueron reflejo de la división de criterios frente a la responsabilidad que una empresa puede y debe asumir en sociedad.

En su escrito, ironiza sobre la conciencia social de la empresa, su búsqueda de fines “sociales”, preocupaciones más allá del simple beneficio o cualquier otra cosa que sea el “reclamo de la cosecha contemporánea de reformistas”. Sus defensores -asevera- “son títeres involuntarios de las fuerzas intelectuales que han estado socavando las bases de una sociedad libre durante las últimas décadas”.

Para Friedman la empresa era una persona artificial y por tanto podía sólo tener responsabilidades artificiales. Los ejecutivos corporativos, como administradores y empleados directos de los propietarios, se debían al único objetivo de preservar las ganancias de la empresa, eso sí ajustándose a la reglamentación básica y costumbres éticas que marcara la sociedad. Todo movimiento fuera de ese esquema, considerado o no como socialmente responsable, podría ser calificado como un gasto que atenta contra las ganancias de otro (en este caso de los accionistas). Le resultaba demasiado “socialista” estudiar siquiera la idea de llevar fondos a “usos alternativos”, aunque entre ellos se encontrase el combate a la discriminación y la pobreza o reducción de contaminantes.

Entre burla y escepticismo tildó de “disfraz”, “fachada hipócrita” o “tácticas que se acercan al fraude” toda acción justificada por motivos “responsables”. Sólo si estas eran utilizadas en beneficio de los intereses de la empresa, como atraer clientela y renombre comercial, eran invitados a echar mano sin pudor.

La dificultad de ejercer la “responsabilidad social”-aduce- ilustra, por supuesto, la gran virtud de la empresa competitiva privada, ya que fuerza a la gente a ser responsable de sus propias acciones y les dificulta que puedan “explotar” a otras

¹⁸ KRUGMAN, Paul. “¿Quién era Milton Friedman?”. *El País* [en línea]. 19 de octubre 2008 [citado 18/09/13]. URL: <<http://bit.ly/HgxUW0>>

*personas, ya sea para fines egoístas o no egoístas. Pueden hacer el bien, pero sólo a expensas de sí mismos.*¹⁹

La idea de que un negocio no podría sobrevivir con tantas cargas y, por tanto, debía volver a lo elemental (hacer dinero), se sumó a la hipótesis de Friedman en el sentido de que los ejecutivos de las compañías no están en posición de determinar la urgencia relativa de los apremios sociales ni la cantidad de recursos de la organización que se debe destinar a un problema dado cualquiera. Por tanto se infería que “las empresas se deben dedicar a producir bienes y servicios con eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales en manos de los organismos de gobierno y las personas competentes”.²⁰

El tiempo se encargaría de probar que en el acto de producir bienes y servicios o aumentar utilidades hay mucha más responsabilidad moral en el empresariado de lo que se quiso o pudo advertir. En todo caso, los primeros brotes de una incipiente traza de responsabilidad corporativa frente a problemas sociales y del entorno aparecen innegablemente en el centro de movimientos ideológicos y sociales.

Un aparente estatismo de los agentes relacionados con las empresas terminaría pronto con la inercia: el factor medioambiental salta al primer plano de la mano de grupos articulados, con intereses comunes y capacidad de influencia en políticas y prácticas de las corporaciones.

Si bien no puede negarse el movimiento de redefinición organizacional que hizo crecer casi ilimitadamente a las organizaciones y, en apariencia, las hace más conscientes del entorno, este “despertar” hunde sus raíces en el pleno reconocimiento de un planeta con recursos finitos y explotados a un ritmo poco menos que sostenible. En 1972, el estudio *Los límites al crecimiento* encargado por el Club de Roma²¹ al Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) ponía de manifiesto la inviabilidad a largo plazo del modelo de desarrollo predominante, riesgos futuros del consumo excesivo aunado al crecimiento poblacional imparable y posibles vías de armonización.

¹⁹ FRIEDMAN, Milton. “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. *The New York Times Magazine* [en línea]. 13 de septiembre 1970 [citado 18/09/13]. URL: <<http://bit.ly/112BM>>

²⁰ STONER, James, *et al.* *Op cit.* Pág. 111

²¹ Grupo de estudio nacido en 1968 en el que participaron políticos, académicos, empresarios, científicos y sociedad civil. Se proponía debatir sobre “la visión de asuntos internacionales, y particularmente los problemas derivados de un consumo ilimitado de recursos en un mundo cada vez más interdependiente”. *Cfr* www.clubofrome.org

Llamado desde entonces el “Big Bang del pensamiento ambiental” por la agitación de conciencias que había provocado, su consecuente repercusión se hace eco en otras muchas discusiones, encuentros y peticiones internacionales con miras a reformular la ruta económica o de políticas públicas.

La primera propuesta institucional de un modelo de desarrollo sostenible contrapuesto al tradicional, de crecimiento económico, basado en la explotación indiscriminada de recursos que amenaza la supervivencia no ya de los negocios sino del planeta entero, se plasma en el célebre Informe “Nuestro Futuro Común” o Informe Brundtland de 1987.

Elaborado por la ONU a través de su Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, el estudio que presidiera Gro Harlem Brundtland se propuso, por un lado, hacer un análisis económico, social y político que desvelara nuestra inseparable relación con el medio ambiente natural y, desde luego, el coste (como sinónimo de deterioro) que ha tenido el avance de las sociedades desarrolladas. Por otro, era tarea imperiosa proponer medidas concretas que revirtiesen un proceso destructivo ya previsto: “No estamos pronosticando un futuro; estamos presentando una advertencia” -asegura en la página 16-.

416 folios componen una descripción pormenorizada del estado en la relación planeta-humanos. La pasarela de temas abarca cuestiones como demografía; sobreexplotación; ciencia y tecnología sub o mal empleadas; conflictos internacionales; erosión de las instituciones; inacción; desigualdad; consumo; producción y otros igualmente cruciales. Uno de los renglones acentuados con insistencia en la exposición fue la **responsabilidad compartida**, como puede leerse en diferentes secciones²²:

- *Vivimos en una época en la historia de las naciones en que se necesita más que nunca una coordinación de la acción política y de la responsabilidad.*
- *En una época en la que instituciones multilaterales, y su normativa, son más necesarias que nunca, se las ha desvalorizado. Y la noción de responsabilidad internacional para el desarrollo ha desaparecido. La tendencia hacia las relaciones multilaterales está en baja y se afirma la predominancia nacional.*

²² ONU. Informe “Nuestro Futuro Común” [en línea]. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 42º periodo de sesiones. 04 de agosto 1987 [citado 24/08/13]. URL: <<http://bit.ly/Wux95s>> Pp .51, 56, 113 y 335

- *Es fundamental que la transición hacia el desarrollo duradero sea administrada conjuntamente por todos los países. La unidad de las necesidades humanas exige el funcionamiento de un sistema multilateral que respete los principios democráticos [...] y que acepte no sólo que la tierra es una, sino que el mundo también lo es.*
- *Se precisan ahora reformas a nivel internacional para encarar simultáneamente los aspectos económico y ecológico, de manera que la economía mundial pueda estimular el crecimiento de los países en desarrollo dando más cabida a las preocupaciones del medio ambiente.*
- *Los bienes mundiales no pueden administrarse desde ningún centro nacional: el Estado en tanto que nación es incapaz de hacer frente a las amenazas que se plantean a los ecosistemas compartidos. Las amenazas a la seguridad ambiental sólo pueden resolverse mediante una gestión conjunta y mediante procedimientos y mecanismos multilaterales.*

Al tiempo que se hacía un llamado a individuos y grupos ciudadanos; organizaciones no gubernamentales; a las educativas y comunidad científica en general para crear conciencia y cambios políticos tangibles, el papel de las empresas en la consecución de objetivos comunes era ineludible y cada vez más notorio en el hilo de argumentación. No obstante, el exhorto a estas para tomar una actitud resuelta y cooperativa frente a retos ambientales suele tener un tono indulgente:

- *Las naciones tienen que correr con los costos de toda industrialización inadecuada. Muchos países en desarrollo se están dando cuenta de que no poseen ni los recursos ni -dada la rapidez del cambio tecnológico- el tiempo para dañar ahora sus medios ambientes y repararlos después. Y tienen también necesidad de asistencia e información de las naciones industrializadas para hacer el mejor uso de la tecnología. Las empresas transnacionales tienen una responsabilidad especial en facilitar el camino de la industrialización en las naciones donde actúan.*
- *Las empresas multinacionales pueden desempeñar una función importante en el desarrollo duradero, en especial cuando los países en desarrollo dependen más del capital social extranjero. Pero si se quiere que estas empresas ejerzan una influencia positiva sobre el desarrollo, se debe fortalecer la capacidad de negociación de los países en desarrollo frente a*

*ellas, de manera que puedan conseguir condiciones que respeten las preocupaciones ambientales*²³

Si bien es admitido que apenas existen medidas que fijen cotos y normen la actividad industrial y su impacto ambiental en el mundo, la empresa, desde la visión Brundtland (como tenedoras de recursos, tecnología, conocimiento y capacidades de gestión) jugaría un rol decisivo en el desarrollo de las naciones menos favorecidas del mundo siempre que estas mostraran menos recelo a las inversiones extranjeras y mejorasen sus dotes negociadoras, cuyos desequilibrios eran resultado de la “falta de información del país en desarrollo, preparación técnica inexistente y deficiencias políticas e institucionales”.²⁴ Todo lo cual, desde luego, no aparece relacionado en absoluto con esas mismas organizaciones.

Se animó a los gobiernos a ayudar a su empresariado con subvenciones y otros estímulos para que invirtieran en medidas preventivas o correctivas dado que “la respuesta de la industria a la contaminación y el deterioro del medio ambiente y los recursos no debería limitarse a cumplir con las reglamentaciones. Debería aceptar un sentido amplio de responsabilidad social y asegurar el conocimiento de las consideraciones ambientales en todos los niveles”.²⁵

Más un deseo que declaración de principios, la sostenibilidad es definida en los siguientes términos:

*Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. [...]El desarrollo duradero exige que se satisfagan las necesidades básicas de todos y que se extienda a todos la oportunidad de colmar sus aspiraciones a una vida mejor. Un mundo donde la pobreza es endémica estará siempre propenso a ser víctima de la catástrofe ecológica o de otro tipo.*²⁶

Comparado con otros ensayos para precisar los alcances de la sostenibilidad, el de Brundtland quedaba corto según el escritor y ecologista brasileño Leonardo Boff que opta por lindes menos antropocentristas o, como él mismo llama, holísticos e integradores para ensanchar el espacio “vida” a otras comunidades de seres:

²³ *Ibid* Pp. 30, 33

²⁴ *Ibid* Pág. 130

²⁵ *Ibid.* Pág 253

²⁶ *Ibid.* Pág 23

*Sostenibilidad es toda acción destinada a mantener las condiciones energéticas, informacionales, físico-químicas que sustentan a todos los seres, especialmente a la Tierra viva, a la comunidad de vida y a la vida humana, buscando su continuidad, y atender también las necesidades de la generación presente y de las generaciones futuras, de tal forma que el capital natural se mantenga y se enriquezca su capacidad de regeneración, reproducción y ecoevolución.*²⁷

Además de precisiones, el informe de la ONU suscita multitud de críticas. Para empezar, el hecho de no pronunciarse firmemente en contra del ritmo devastador de “crecimiento” que imponen las sociedades industrializadas; no acotar las fronteras que dividen la satisfacción de necesidades y otras prácticas consumistas o hacer consideraciones fútiles sobre equidad sin acuerdos para evitar la concentración de riqueza y poder de algunos que siguen disponiendo de recursos planetarios.

También se dejó entrever que la pobreza era fuente de degradación ambiental o, dicho de otro modo, que la riqueza era buena para el planeta:

*[...] de ahí la explícita recomendación de una senda de crecimiento económico del tres por ciento anual en el Sur, pero también en el Norte (para abrir campo a las exportaciones del Sur). [...] Así pues, la definición implícita de “desarrollo sostenible” según los inventores de esa expresión es “crecimiento o desarrollo económico que sea compatible con la capacidad de sustentación”.*²⁸

Tras la huella del trabajo “eco-armonizador” de intereses con el informe Brundtland, se sucedieron las aproximaciones empresariales al terreno de la responsabilidad social, en este caso a través de las preocupaciones medioambientales. No sin aprovechar cualquier ocasión para crear o estrechar alianzas entre las élites o agentes institucionales de relevancia: la ONU, por ejemplo, tenía ya una larga historia de complicidad con agrupaciones empresariales como la Cámara de Comercio Internacional (ICC por sus siglas en inglés) que, obtuvo de aquella en 1946, el nombramiento de organismo consultivo de alto nivel. Más adelante, en 1990, también trabaja de cerca con el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BCSD) cuya creación, de hecho, es autoría de dos viejos amigos: Stephan Schmidheiny, industrial

²⁷ [s.d] “Sostenibilidad: intento de definición holística”. *ComunicaRSE* [en línea]. 30 de enero 2012 [citado 23/08/13]. URL: <<http://bit.ly/1azXtna>>

²⁸ MARTÍNEZ ALIER, Joan. *De la Economía Ecológica al Ecologismo Popular*. 2ª edición. Barcelona: Icaria, 1994. Pág. 90

suizo, y Maurice Strong, Secretario General de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

Río de Janeiro, Brasil fue sede de la segunda Cumbre de la Tierra liderada por la ONU en 1992. Las expectativas fueron conseguir políticas internacionales y marcos regulatorios más efectivos, así como impulsar el trabajo en materia medioambiental que no había llegado demasiado lejos. Al final de las sesiones se obtuvo la Agenda 21 (compendio de más de 2500 “recomendaciones prácticas”), una Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (conjunto de principios) y la Declaración de principios sobre los bosques.

A muchas ONG les pareció que la Cumbre de la Tierra de Río fue boicoteada por el lobby industrial, organizado principalmente dentro del BCSD. El Consejo Empresarial no sólo consiguió deshacerse de las propuestas para regular a la industria, sino que finalmente consiguió que se proclamase a la industria como nuevo socio de la ONU en su búsqueda del desarrollo sostenible. [...] De hecho, los intentos de las ONG para aprobar alguna regulación que impidiese a las multinacionales actuar libremente, fracasó estrepitosamente: la única referencia a la industria en la Agenda 21, principal resultado de la Cumbre, fue para reconocer su participación en el desarrollo sostenible.²⁹

Para 1995 el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible se fusiona con el Consejo Industrial Mundial sobre el Medio Ambiente y surge el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) con secretaría en Ginebra. Con alrededor de 200 empresas miembro de todos los sectores y continentes se autodefine como una plataforma de intercambio de conocimiento, buenas prácticas y búsqueda de soluciones. Para otros el WBCSD es un *lobo con piel de cordero*, formado por algunas de las empresas más contaminantes del mundo, y puede ser considerado parcialmente responsable desde su creación, de la falta de progreso global en los ámbitos del medio ambiente y desarrollo.

[...] Los que quieran asociarse deben pagar una suma que no es precisamente barata: 50.000 dólares. Pero el prestigio verde del que pueden hacer gala las empresas que se asocian al WBCSD es sin duda una valiosa mercancía. Hoy en día [...] sigue promocionando la protección medioambiental mediante el crecimiento económico, la

²⁹ BALANYÁ, Belén, et al. *Europa S.A.: la influencia de las multinacionales en la construcción de la UE*. (Trad. A. Ponziano y A. Alcover). Barcelona: Icaria editorial, 2002. Pág 222

*autorregulación y los mercados sin trabas. Su solución a todos los problemas medioambientales es la ecoeficiencia [...] que implica reducir la utilización de energía y residuos durante la fase de producción (,) un concepto atractivo para la industria, pues permite aumentar la competitividad sin reducir los niveles totales de consumo público ni las ventas.*³⁰

Hasta 2013 Stephan Schmidheiny seguía en la lista de presidente honorario del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. En su página web, Schmidheiny, abogado, relojero, filántropo y ecologista deja en unas cuantas líneas su visión de los problemas vitales de la humanidad:

*Globalización no se trata solo sobre el mercado. Hoy en día, las fronteras son porosas. Las personas y los microbios se mueven a través de ellas. El clima es global. Las emisiones de carbón de China pueden invadir Nueva York y Miami. La información fluye a través de las fronteras; hoy en día los pobres ven televisión. Ellos ven como las mayorías ricas viven y que políticas persiguen. No permitirán un mercado global que cree una brecha creciente entre ricos y pobres.*³¹

La conciencia del daño ambiental aparece en la escena corporativa y gubernamental gracias a sus grupos de interés (ciudadanos, clientes u otros) que han trabajado coordinadamente por evidenciar malas prácticas o abusos. Fuerzas externas han marcado un salto cualitativo en lo que se refiere al funcionamiento de organizaciones y, con toda seguridad, siguen siendo motor que anima a movimientos constantes en pro de comportamientos más éticos. Poco a poco han conseguido la autoridad para atraer respaldo social y legal obligando a las empresas a replegarse para preservar ciertos derechos.

Es factible que los grupos más punzantes para el empresariado de la segunda mitad del siglo XX hayan sido ambientalistas y defensores del consumidor quienes heredaban dos revelaciones importantes: el hecho de que no hay organizaciones autosuficientes y el poder que tienen algunos grupos de interés para intervenir en el desenvolvimiento presente o futuro de una empresa.

Sucede pues que, además de los *stakeholders* y sus necesidades están los preceptores: grupos más numerosos, heterogéneos y poderosos en el sentido de establecer agendas gubernamentales y empresariales, por ejemplo la academia y centros

³⁰ *Ibid.* Pág 223

³¹ www.stephanschmidheiny.org [citado 28/08/13]

de investigación en general que favorecen el intercambio de conocimiento, marcan tendencias, establecen prioridades y, sobre todo, son capaces de adelantar los primeros pasos de lo que puede convertirse en normativas. “La responsabilidad social de la empresa se convirtió en un clamor compartido por diversos grupos que exigían cambios en los negocios americanos”.³²

Entre los años 20 y los 80 hay un salto cualitativo en las preocupaciones empresariales y sus herramientas: de la simple beneficencia a estrategias mercantiles o propagandísticas donde la comunicación, entre otros instrumentos, es crucial. Parte esencial de las motivaciones que han derivado en lo que hoy se entiende como RSC comienzan en un claro intento por llevar a otro nivel un modelo de competitividad empresarial, incorporando activos intangibles a la estrategia, tales como la construcción de una imagen asociada a valores. Este camino, llevaría pronto a generar reacciones emocionales como interés e implicación de públicos objetivo en la gestión de marca. Más adelante, se transita hacia la acción social que no exige renunciar al buen nombre, sino fortalecerlo en el acto de compartir con el entorno un proyecto común. A partir de ese punto ocurre una suerte de asimilación social de la empresa; esta perfila su “ciudadana corporativa”:

*Podemos observar cómo la ciudadanía corporativa se ha convertido en la enseña de la responsabilidad social corporativa del siglo XXI. La atribución de la cualidad de ciudadanas a las organizaciones supone establecer una vinculación directa con la ciencia política y la sociología; en tanto que la ciudadanía representa un estatus en los sistemas sociales y políticos democráticos.*³³

Como actor social responsable de generar riqueza, ofrecer bienes y servicios o crear empleo, la empresa se tiene en una consideración especial hasta darle el rango de ciudadana en virtud de su significación para el resto del conjunto social. Se entiende que en esta relación mutuamente acordada sociedad-corporativo, hay intercambios constantes de recursos. Más aún: se pacta para ambos el ejercicio de derechos y obligaciones que logren equilibrio y consenso; del mismo modo se espera que trasciendan la norma escrita para alcanzar estadios de excelencia mediante la asunción

³² BOATRIGHT, John R.(1993) *Apud* DE LA CUESTA, Marta. “La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa” [en línea]. En: *Jornadas de economía alternativa y solidaria*. Bilbao: 18, 19 y 20 de octubre 2005 [citado 13/09/13]. URL: <<http://bit.ly/pgyHJd>> Pág. 2

³³ GARCÍA NIETO, María T. “Las Ciencias Sociales y la RSC”. *Op cit.* Pág. 98

de compromisos de interés general, desde su área de influencia en pos de mejoras a la calidad de vida de todos los implicados.

Si la crisis económica de los setentas había conseguido que el Estado dejase de ser único responsable del bienestar social para repartir ese cometido entre todas las instituciones, la siguiente década vira en otro sentido. Estudioso de las organizaciones, Luis Montaña estima que gracias al neoliberalismo se advierte un repliegue y reducción de las diferentes instituciones o “desinstitucionalización” generalizada. De vuelta a la preeminencia de las reglas de mercado se busca, a partir de los ochenta, relaciones financieras de corto plazo perdiendo de vista el fin social de las instituciones. Se diluye la empresa como institución fallando al tejido de relaciones duraderas: “[...] quizá porque las empresas son cada vez menos responsables es que necesitamos el discurso de la Responsabilidad Social Corporativa”, dice.³⁴

Integrar la visión de otro u otros que no estén, en apariencia, vinculados de modo directo y tangible con una corporación fue otro paso importante en la configuración de la RSC. El economista Edward Freeman en 1983 con su “teoría de los *stakeholders*” impulsa un enfoque relacional e integrador de la gestión del negocio, en franca oposición a planteamientos anteriores más situados en lo puramente transaccional. Su modelo de análisis es participativo y recuperaba el ideario de los valores fusionados a la gerencia empresarial.

Aunque él mismo da crédito a quienes trabajaron desde los sesenta con el concepto *stakeholder*, las ideas de Freeman venían de la necesidad de ampliar la mirada tradicional a la vida corporativa: no perder de vista a quienes tienen “interés” o “participación” (dos significados del anglicismo *stake*) por/en la corporación y pueden también modelarla.

Escapando de otras formulaciones más generales que identificaron a esos grupos objetivo, entendió que el análisis seguía incompleto si no se llegaba a la especificidad de una definición lo cual permitiría hacer acopio de datos importantes respecto a sus actos, objetivos y motivaciones. Propone entonces dos definiciones para *stakeholder*,

³⁴ MONTAÑA, Luis. Sesión plenaria: Responsabilidad Social Corporativa en tiempos de crisis. En: *Seminario Internacional AISOC: Organizaciones y comunicación en tiempos de crisis. Perspectivas, alternativas y propuestas*. Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC). XXVI. Universidad Complutense de Madrid, 08 de julio 2013.

una amplia (englobando grupos “amistosos” u “hostiles”) y otra estrecha que capturaba la esencia de los primeros teóricos.

- Aceptación amplia: *Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que sea afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como empleados, segmentos de clientes y otros).*
- Aceptación estrecha: *Cualquier grupo o individuo identificable del que la organización depende para su supervivencia continuada (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, algunas instituciones financieras y otros).*³⁵

Se suele mencionar la publicación del libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984) como la Meca de sus definiciones, sin embargo ya antes demostraba que tenía elaborado el concepto y, de hecho, no cambia sustancialmente en esta obra: “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una empresa”.³⁶

El salto cuántico en la propuesta de Freeman fue acercar las abstracciones éticas a una manifestación concreta como el diálogo y, desde este, dar forma a estrategias comunes e intereses universalizables. Otorga importancia al hecho de referirse sin timidez a los grupos adversos a la empresa para observarlos desde una perspectiva mucho más dilatada que, a su vez, facilitaría una comprensión de las fuerzas y presiones influyendo en y hacia el corporativo. Pero, más notable aún, el hecho de pensar a la empresa como un asunto de todos: el paradigma que sostuvo una concepción de las organizaciones como asunto de uno, o de algunos, se debilitaba en presencia de incontestables razonamientos.

En su investidura como *doctor honoris causa* por la Universidad española Comillas (2008) Freeman dijo: "Hoy quiero hacer una propuesta diferente: pienso que necesitamos un diálogo que atraviese generaciones, sociedades, los ejes norte-sur,

³⁵ FREEMAN, R.E. y REED, David. L. “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”. *California Management Review* [en línea]. Primavera de 1983 [citado 19/09/13]. Vol. XXV N° 3. URL: <<http://bit.ly/16qxatI>> Pág. 91

³⁶ FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Ma.: Pittman, 1984. Pág. 24

este-oeste, clases sociales, razas, religiones y demás contingencias de la vida. Este diálogo debe poner la ética y las cuestiones éticas en la palestra. En definitiva, necesitamos remoralizar nuestras conversaciones acerca de lo que significa vivir la buena vida y crear buenas comunidades".³⁷

Conviene cerrar este epígrafe a través de un breve repaso diacrónico del académico José M. Rodríguez (Universidad de Valladolid)³⁸ quien apunala los hitos en la trayectoria de la RSC:

Siglo XIX: Paternalismo clásico caracterizado por la acción social, filantropía, altruismo dentro del esquema del patrón/empresario como padre de sus clientes, empleados y proveedores.

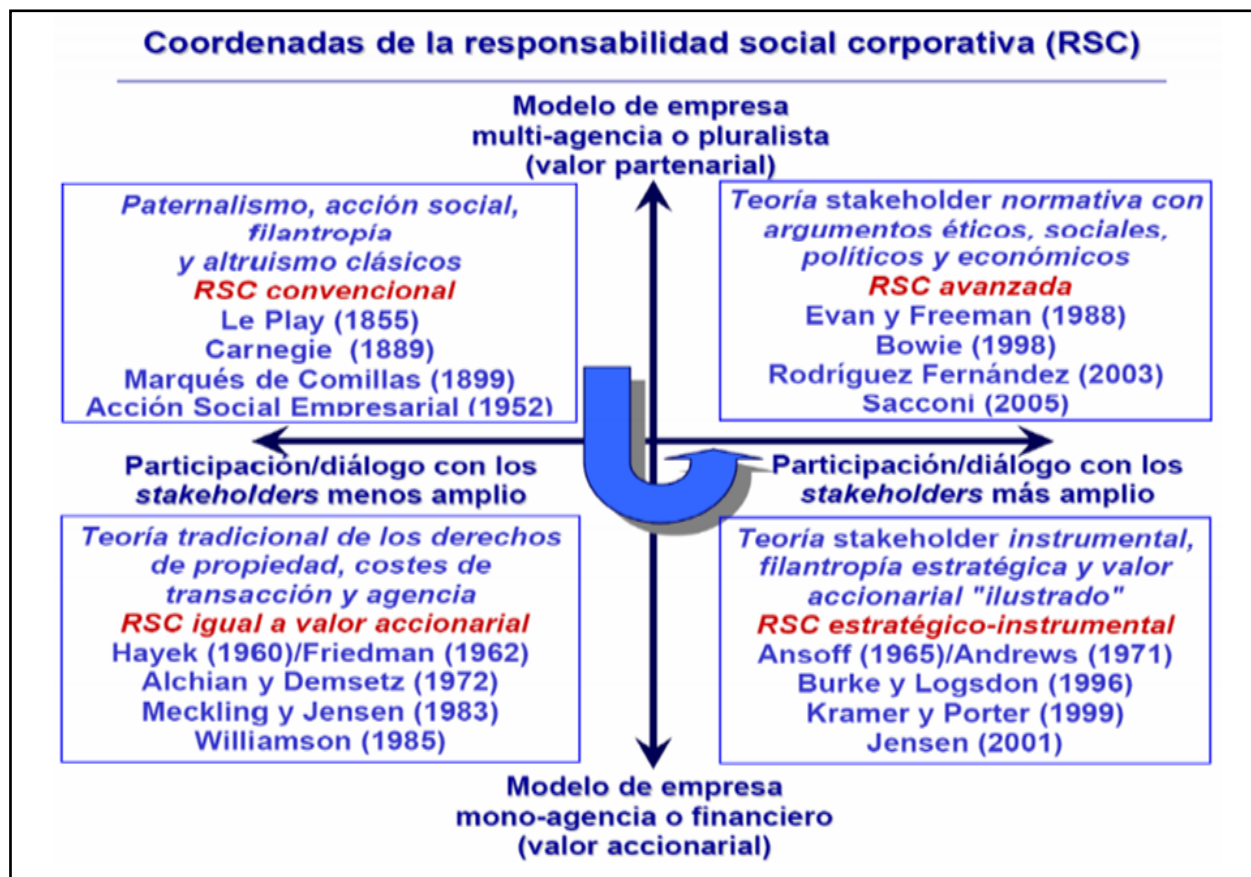
Años 70 y 80: Eliminación de la RSC en sentido estricto porque la “única responsabilidad social de las empresas es incrementar los beneficios” como afirmaba Friedman entre otros autores de la economía institucional clásica (Hayek 1960; Alchian y Demsetz 1972; Meckling y Jensen 1983; Williamson 1985) encuadrados en la teoría de agencia, coste de transacción y teoría clásica de los derechos de propiedad.

Década de los 80-90: Debido en parte a la presión del tercer sector y, sobre todo, la importancia de los trabajadores como activo específico resurge la RSC en términos de estrategia e instrumento al servicio de los accionistas para conseguir incremento de beneficio.

Siglo XXI: Asignatura pendiente ir hacia otra RSC avanzada e integral, conseguida por dos vías: participación-diálogo con los distintos implicados con una empresa, así como crear riqueza para todos ellos.

³⁷ [s.d] “Edward Freeman, padre de la Teoría del Stakeholder, doctor honoris causa por Comillas. *Universidad Pontificia Comillas* [en línea]. 02 de diciembre 2008. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/17MIFOJ>>

³⁸ RODRÍGUEZ, José Miguel (UVa). *La RSC: un modelo de empresa*. Presentación para el curso Responsabilidad Social Corporativa: ruta hacia la sostenibilidad. UNED-COMA, mayo 2013.



Fuente: José Miguel Rodríguez (UVa). UNED-COMA, mayo 2013

Este parpadeo histórico y el gráfico que se muestra más abajo ayudan a concluir que el concepto mismo de la Responsabilidad Social Corporativa, y desde luego su operatividad, es una obra hecha a medida: una suerte de adaptación organizacional que conecta recursos y necesidades pero, sobre todo, reflejo de una filosofía al servicio de la empresa según corresponda a las dos visiones más recurrentes: la de empresa mono-agencia o la empresa más pluralista y global.

Concepto	RSC Instrumental	RSC avanzada
Modelo de empresa (implicados en el gobierno)	Mono-agencia	Pluralista / global
Medición de resultados	Solo se tiene en cuenta el beneficio para el accionista (valor accionarial)	Se mide la riqueza neta total, teniendo en cuenta a todos los partícipes (valor partenarial)
Participación de los implicados en la actividad empresarial (accionistas, proveedores, clientes, empleados, etc.)	No hay diálogo con los stakeholders no accionistas por que se consideran un medio y no un fin en sí mismos	Sí, se tiene en cuenta a todos los stakeholders, de ahí que sea un modelo de empresa plural
Consideración de la RSC	Forma parte de la estrategia para la obtención de mayores beneficios para el accionista a través, entre otros, de una mejora de la imagen/reputación de la empresa	Es un valor fundamental de la organización construido a partir de los intereses de todos los stakeholders
Objetivos de la empresa	Únicamente la eficiencia	La eficiencia y la equidad como garantías de la estabilidad de la empresa a largo plazo
Responsabilidades de los altos ejecutivos	Creación de valor y rentabilidad en el corto plazo	Creación de valor a largo plazo y preocupación por la sostenibilidad

Fuente: José Miguel Rodríguez (UVa). UNED-COMA, mayo 2013

Así pues, desde una perspectiva teórica, mucho puede especularse con respecto al supuesto origen de la RSC. Sí es más o menos reconocible el momento en que la RSC permea el discurso empresarial: la instalación definitiva y notoria de una economía global en que el modelo social basado en la libre empresa se multiplica en el mundo entero. Nos referimos a la década de los noventa.

De ese punto hasta esta primera década del siglo XXI, se instaura una etapa bicéfala: por un lado la del desarrollo sectorial de la disciplina de la RSC que parcela y analiza en profundidad diferentes aspectos del tema (estándares, códigos éticos, inversiones responsables, apoyo a la comunidad, etc.) y, por el otro, la empresa

ciudadana que acentúa su deber para con el medio ambiente y la comunidad. Ambas secciones comparten las siguientes propiedades destacables:

- Proliferación de investigación empírica y publicaciones sobre RSC y ética en los negocios (EN).
- Creación de cátedras sobre ética en los negocios en casi todas las escuelas de negocios e instituciones (países occidentales) para promover RSC, EN o aspectos concretos de estas.
- Apertura de líneas de investigación en muchas universidades europeas y estadounidenses.
- Gobiernos interesados y participativos en el impulso a la RSC. Por ejemplo: creación de Secretaría de Estado en Reino Unido (1996); leyes sobre balance social en Francia y Portugal; publicación del Libro Verde de la RSE por la Comisión Europea (2001).³⁹

³⁹ DE LA CUESTA, Marta. *Op cit* Pág. 5

2.3.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ¿PARA QUÉ?

En 2014, a través de una encuesta realizada a 1000 españoles de entre 18 y 60 años se observa que la mayoría de los ciudadanos (65 %) desconoce el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, sin embargo, el 90 % exige de las empresas el mismo nivel de compromiso que a los poderes públicos cuando se trata de abordar la recuperación económica o dar soluciones a los problemas del entorno. La implicación ciudadana que prescinde de las definiciones se revela en números: 49 % de encuestados abandonarían una marca si ésta no respeta derechos fundamentales o al medioambiente y los tres atributos destacables para que un español considere “responsable” a la empresa son, en orden de importancia, ética (58 %), transparencia (46 %) y diversidad (45 %).⁴⁰

Entre las exigencias que manifiesta la sociedad a los corporativos se hallan, obviamente, la generación de riqueza y desarrollo, creación de empleos, ser eficiente e innovadora, dar cuenta de las decisiones que se toman, manejar los riesgos con prudencia y honestidad, además de coadyuvar a la construcción de sociedades más justas promoviendo la igualdad en su seno (o no admitiéndola).

Nuevos roles, nuevos ciudadanos y mayores exigencias empujan al alumbramiento de formas distintas de concebir una empresa, de gestionarla para estar a la altura de las demandas más acuciantes.

El reconocimiento de la implicación no sólo con la sociedad que le acoge, sino con el espacio físico que ocupa e influye lleva a considerar tres ejes fundamentales para orientar el concepto RSC, mismos que se han bautizado como “triple cuenta de resultados” o *triple bottom line* e integra el aspecto económico, social y al medioambiental.

Responsabilidad Social Corporativa reducido a unas cuantas frases, equivale a dejar atrás indicadores puramente económicos para evaluar el impacto que causa a las comunidades y medio ambiente cualquier actividad empresarial. Cambio significativo, que podría ubicarse en la segunda mitad del siglo XX, es la concepción empresarial sobre sus objetivos y punto de partida: se ubican ya en la postura de verdaderas

⁴⁰ FUNDACIÓN ADECCO. V Informe: *El ciudadano español y la Responsabilidad Corporativa*. [en línea]. 09 de febrero 2015. [citado 10/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1DwjNLX>>

organizaciones sinónimo de asociación, lazos y voluntades. Acto seguido se concibe una identidad que cohesiona en torno a valores; se apuesta decididamente por un proyecto de largo plazo que, evidentemente tendrá un coste elevado en sentido amplio, pero que también se sabe redituable e imprescindible.

La RSC propondría que empresa y sociedad cohabiten el mismo espacio creando un modelo poco más sostenible, humano y si es posible más justo.

La razonable duda que surge frente a este escenario es si esa formulación de nuevas y mejores prácticas verdaderamente se plantea mejorar a la sociedad o sólo incrementar ganancias a cualquier precio, incluso o especialmente el de mentir y maquillar actos manipulados utilizando la efectiva bandera de Responsabilidad Social Corporativa.

¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Tiene una misión social más allá de producir bienes y servicios a cambio de un canon? ¿De qué y ante quién es responsable una empresa? La percepción social es que la empresa es un actor social dinámico y con capacidad de aportar mucho más al bienestar de comunidades e individuos desde sus actividades. Es también la hora de competir para intentar sobrevivir en un modelo económico impaciente, especulativo, cortoplacista y cada vez más alejado de los intereses por el bien común. Es esa competencia la que obliga a poner sobre la mesa uno de los conceptos más controvertidos y prometedores de este siglo: la Responsabilidad Social Corporativa que, para sus defensores, no es otra cosa sino la convicción de que sólo en el respeto a principios éticos y morales es posible mantener un negocio y hasta hacerlo rentable; para otros, sin embargo, el binomio empresa-valores es el oxímoron mejor publicitado y por ello insostenible pero altamente rentable.

El poder de las empresas es incuestionable, su rol en el desarrollo social y económico también lo es y parece haber llegado el momento de exigirle tomar responsabilidades por el impacto causado al entorno en que opera, y mucho más que eso, al bienestar del planeta en general. Desarrollo social y comportamiento empresarial tienen una relación estrecha e ineludible.

Esto en buena medida se explica por la transformación misma del ente empresa: a diferencia de las concepciones asumidas en las primeras décadas del siglo XX donde había concentración de propietarios, concentración de información, toma de decisiones y responsabilidades mucho más acotadas y sectores de actividad bien definidos, las empresas de este siglo se comportan como material flexible dispuesto a tomar la forma

de las manos que le manejan. Los inversores se han multiplicado y diversificado, tanto es así que aquellas empresas cotizadas en los mercados bursátiles ponen a disposición de cualquiera parte de su propiedad. Asimismo el linde entre áreas es borroso, por tanto la responsabilidad se reparte y el espacio de trabajo es infinito: una misma organización puede hacerse grande en un sector, pero estará haciendo negocio simultáneamente en muchos otros, creando infinidad de niveles, especializaciones y conexiones. Buen ejemplo de ello es General Electric: la veterana estadounidense que comienza la marcha en 1892 en el sector eléctrico ofrece en la actualidad un espectro de productos y servicios que incluye cuidado de la salud; crédito y finanzas; electrodomésticos; aviación (sistemas, negocio, motores, capital, etc); investigación; soluciones industriales; plataformas inteligentes (aviónica, computación, manejo de datos); infraestructura minera y varios más.

La influencia de la empresa deja de ser local para tomar dimensiones globales. Nada que haga la empresa le es indiferente a la sociedad entera, una y otra están condenadas a vivir en alianza y encontrar espacios de acuerdo en el marco de una conciencia del bienestar compartido. Beneficios económicos y bienestar social es la consigna de estos tiempos.

En ese complejo ambiente de convergencias y divergencias, no puede obviarse que ante todo el concepto de RSC busca nuevos caminos de organización y administración. De todos los capitales que conforman el acervo empresarial es el humano cuyo peso específico hoy se tiene en cuenta como nunca. El diálogo es valorado como un activo imprescindible y, con este viene aparejado el interés y compromiso con diferentes individuos o asociaciones de estos.

Desde una visión más estratégica de la RSC es fácilmente comprensible que el fomento del diálogo sea justificado por la oportunidad de atracción de innovaciones organizativas: se da cabida a la integración de múltiples visiones (transferencia de conocimiento); participación en toma de decisiones; identificación de áreas de oportunidad y carencias o fortalecimiento de la cultura corporativa.

Ya sea que se trate de un signo de madurez y evolución, o la consecuencia natural de una mala relación histórica que debe ser corregida, empresas, individuos e instituciones no tienen más opción que compartir para reconciliar intereses en un claro reconocimiento de su interdependencia. Al fin y al cabo los problemas y retos, sin duda, afectan a todos.

¿Por qué la sociedad exige cada vez más de ellas? ¿Cómo se atajará la retórica en la RSC que poco se corresponde con las prácticas éticas reales?

Sobre este tema ha reflexionado Antonio Vives, y demuestra que existe una brecha extensa entre las intenciones declaradas no sólo en empresas sino a nivel individual, y lo que en efecto se lleva a los hechos en el día a día.

Dentro de las apreciaciones de Vives figura, por ejemplo, un cuestionamiento a la multitud de encuestas entre la población cuyo propósito no está muy claro. Por ejemplo, las más recurrentes en los últimos años son aquellas que preguntan a un grupo de ciudadanos si estaría o no dispuesto a comprar un producto que apoye causas sociales o cuya elaboración pruebe ajustarse a procedimientos responsables. “¿Qué relevancia tiene esa pregunta? [...] La misma pregunta incita a responder positivamente. ¿Quiere el consumidor quedar mal delante del encuestador? -pregunta- .⁴¹

En efecto, parecería obvio que si se inquiriere sobre nuestra voluntad de hacer algo, esa declaración irá irremediablemente plagada de buenas pero débiles intenciones y al final, es muy probable que se opte por aquellas elecciones que nos supongan un esfuerzo o pérdida menor, a aquellas otras cuya toma resulte de algún sacrificio por pequeño que este parezca: En una encuesta de actitud a los contribuyentes en los Estados Unidos, el 87% respondieron que no se debía engañar sobre los impuestos y un 95% aseguraron que a la hora de hacer su declaración, la honestidad e integridad personal eran los factores que guiaban tal ejercicio. Sin embargo, la brecha entre lo que un ciudadano estadounidense debe pagar y lo que se recauda asciende aproximadamente a 345 mil millones de dólares. Es decir, la gente miente.⁴²

En el caso de la compra responsable de la que se hablaba más arriba, así como cualquier otra decisión que se relacione con RSC lo fundamental es la educación ciudadana sobre estos temas. Como en otros ámbitos, cuanta más información (de fuentes diversas y fiables), mucho mejores elecciones y más participación puede esperarse de quien, al final, es el principal beneficiario o afectado por lo que ocurre con la actividad empresarial, es decir, la sociedad entera.

⁴¹ VIVES, Antonio. “La pregunta equivocada: ¿Compraría ud...?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 06 de septiembre 2008 [citado 09/04/13]. URL: < <http://bit.ly/10JxdOL>>

⁴² VIVES, Antonio. “Brecha entre la retórica y la práctica: ¿sólo en las empresas?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 07 de abril 2013 [citado 09/04/13]. URL: < <http://bit.ly/YfgmpK>>

Esa misma sociedad, sin embargo, sufre desmotivación moral que, a juicio de la filósofa española Adela Cortina, es el principal ingrediente de una tangible carencia de convencimiento en los individuos sobre el valor de un comportamiento ético: “[...] la debilidad y la fuerza de la moral vienen de que son las personas mismas las que han de estar convencidas de que los seres humanos son dignos de una vida buena, de que hay valores que es necesario encarnar en la vida cotidiana. Ese es el precio que hay que pagar por la autonomía moral, y esa es también su grandeza” advierte.⁴³

⁴³ CORTINA, Adela. “¿El fracaso de la educación?”. *El País* [en línea]. 01 de septiembre 2012 [citado 04/09/12]. Sección opinión. URL: <<http://bit.ly/T3TOU9>>

2.4.- LUCES Y SOMBRAS DE LA RSC

2.4.1.- Lo Bueno

Pocas cosas con respecto a la RSC generan consenso, pero una de ellas es sin duda la extraordinaria movilización que ha provocado en diferentes niveles y ámbitos. En poco más de una década se ha construido un discurso -en permanente transformación- que interpela a todos los agentes sociales.

Con independencia de posturas ideológicas se abren cada vez más espacios para el diálogo y reflexión cuyo centro de gravedad son las organizaciones y sus impactos en la sociedad: foros, encuentros, artículos académicos, programas educativos, cobertura mediática, etc. Se evidencia la participación ciudadana y su interés: formación de asociaciones, observatorios, activismos, etc. Y, de manera directa o indirecta, es innegable el estímulo que tiene el tema tanto sobre la labor normativa como en aquella de naturaleza no vinculante: Ley de Transparencia, Estrategia Española de RSC, Plan de Empresa y Derechos Humanos, Código Unificado de Buen Gobierno, etc.

“La Responsabilidad Social Corporativa no va a resolver los problemas mundiales”, afirma James Epstein-Reeves. Y con esa conciencia, el experto en RSC de *Forbes* desgana seis razones para “abrazarla” desde la empresa como vía para “impulsar los sucesivos procesos de negocio en la organización”⁴⁴:

- 1) Innovación. Se cita el ejemplo de un acondicionador elaborado por Unilever que utiliza menos agua para su producción, cosa que muestra los esfuerzos en investigación y desarrollo hechos por la empresa.
- 2) Reducción de costes. Ya sea que se opte por gastar menos energía eléctrica o ahorro en embalaje cualquier iniciativa es bienvenida a la hora de recortar facturas.
- 3) Diferenciar marca. Aunque se dificulta la idea porque la RSC es cada vez más un “lugar común” en los negocios, se arraiga y prueba que no es una moda pasajera.

⁴⁴ EPSTEIN-REEVES, James. “Six reasons companies should embrace CSR”. *Forbes. The CSR blog* [en línea]. 21 de febrero 2012 [citado 10/07/13]. URL: <<http://onforb.es/wdUmk0>>

- 4) Visión de largo plazo. Asegurar que el negocio sea sostenible y pensar en los impactos que tienen hoy las decisiones de negocio sobre los resultados del futuro.
- 5) Retención de consumidores. “¿Cuál es el sentido de hacer RSC si nadie lo sabe?”. Cuando el mensaje lanzado a los consumidores es sobre algo “bueno” ello puede abrir nuevos caminos para relacionarse.
- 6) Retención de empleados. Se refiere a involucrarlos en cualesquiera estrategias de RSC y que conozcan la situación de su propia empresa.

En el argumentario de los optimistas aparecen motivaciones éticas, cosméticas y de mejora. Desde el punto de vista institucional es factor de innovación social, desde el empresarial es una política estratégica, para el académico un nuevo marco de relaciones. Cada cual expone sus razones para apostar por ella y, además de las arriba enumeradas, otras ya célebres son las que siguen:

- Generar reputación y valor. Mejorar la imagen.
- Aspirar a una gestión con transparencia.
- Reducir riesgos (no financieros). Menos errores y faltas a la legislación.
- Maximizar beneficios (aunque no está claro cómo).
- Percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.
- Incrementar productividad.
- Acceso a fondos de inversión y mercados financieros.
- Ventajas competitivas
- Fortalecimiento de relaciones con los grupos de interés prioritarios y otros relacionados.
- Generación de activos intangibles (asunción de valores, relaciones estrechas con *stakeholders*, reputación corporativa, cultura corporativa, capacidad de innovación).
- Motor de cambio: trabajadores y clientes presionarán a sus empresas en el futuro.
- Capacidad de autorregulación.
- Satisfacción e implicación de todos los involucrados.
- Evita recelos de donantes e inversores.

No está muy claro si las empresas han apostado por la Responsabilidad Social gracias a una profunda convicción de las virtudes que posee actuar con transparencia. Sí parecen más objetivables algunos riesgos que se corren al ignorar una gestión más responsable; ingrediente estimulante para, quizá, hacer el esfuerzo de hacerla parte de una estrategia de largo plazo. Por ejemplo:

1) Consumidores: Más implicados, mejor informados, con herramientas informativas y de comunicación que les lleva a crear verdaderas redes influyentes en el presente y futuro de cualquier organización. Al fin y al cabo, el cliente es la pieza más importante y la que da sentido a una empresa.

Las empresas que se muestran más cercanas a los intereses de sus clientes y, sobre todo, que hacen evidente el cuidado por el medioambiente sin olvidar otros pilares básicos como precio-calidad tienen adelantado el camino para llegar al bolsillo y corazón de sus objetivos.

Es de suponer que si una empresa destina recursos a la gestión responsable, lo hará movido por el interés y demandas que muestren sus grupos de interés. Una crisis reputacional le puede costar la vida misma a cualquier empresa.

2) Legales: Cuando existe una política clara que exija ser meticuloso para cubrir los requerimientos de ley, evaluaciones y/o certificaciones periódicas se reduce al mínimo la posibilidad de negligencias que siempre cuestan caro.

3) Recursos humanos- La atracción y fidelización de talento es uno de los beneficios que se le atribuye a las políticas empresariales que integran la RSC.

La felicidad del consumo responsable

La empresa de información y medición Nielsen mostró en su *Estudio Global sobre Responsabilidad Social Corporativa* (febrero-marzo 2013) que 50 % de consumidores en todo el mundo estarían dispuestos a pagar más por productos de empresas involucradas en programas de RSC. La segmentación por edades y geografía arroja datos que representan oportunidades de mercado para los negocios: el grupo más proclive a buscar el compromiso social detrás de aquello que compran tiene menos de 30 años y vive en Asia, aunque Europa mejora su nivel de apertura.

De los 58 países analizados se extrae que el interés de los consumidores por la RSC ha aumentado en 74 %, cifra que “denota la importancia de que las empresas realicen programas adecuados y comprometidos con la sociedad” -advierte la firma-.⁴⁵

Aún cuando estas pesquisas pueden ser interpretadas como medidores de efectividad en campañas publicitarias o de marketing social, también indican el interés emergente de actitudes más conscientes o informadas sobre lo que se compra. Las empresas se han dado cuenta que hay cada vez más ciudadanos dispuestos a respetar y hacer que se respeten derechos y obligaciones cívicos, incluso en el ritual de comprar.

Investigaciones a partir de los años ochenta se han ocupado de la conexión que existe entre felicidad y consumo sugiriendo que las experiencias placenteras, el nivel de renta o la variada oferta acompañada de libertad de elección, eran factores decisivos para alcanzar altos niveles de satisfacción con la vida. Más recientemente (siglo XXI) se han integrado visiones más filosóficas y sociológicas⁴⁶ esbozando una vía más “espiritual” a la felicidad donde se busca cuidar de otros, desarrollar una actitud responsable frente a ellos o coincidir en el desarrollo de nuevas comunidades, todo sin declinar al consumo:

“Con respecto a la conducta del cliente, los individuos que conscientemente se preocupan por los demás están interesados en el bien común. Cuando adquieren productos actúan como consumidores socialmente conscientes que toman en cuenta las consecuencias públicas de su consumo privado”.⁴⁷

Grupos con preferencias hiperespecializadas como los productos orgánicos que, gracias a sus hábitos, forman redes de apoyo a los pequeños comercios, dan prioridad a lo local y se rigen, en general, por normas éticas como el denominado “comercio justo” que se ocupa de procurar condiciones justas de intercambio y un mercado sostenible para los productores. Se facilita pues, la cultura de un consumo más justo y saludable.

La idea que subyace a este nuevo comportamiento de los consumidores es que, a través de la compra, se puedan tomar decisiones que influyencien a las empresas que

⁴⁵ NIELSEN. “50 % de los consumidores de todo el mundo pagaría más por productos y servicios de empresas socialmente responsables”. *Nielsen España* [en línea]. 02 de septiembre 2013 [citado 11/09/13]. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/19B58y9>>

⁴⁶ Cfr. CHERRIER, Hélène y LEGO, Caroline. “A reflection on consumer’s happiness: The Relevance of Care for Others, Spiritual Reflection and Financial Detachment”. *Journal of Research for Consumers* [en línea]. 2007 [citado 26/09/13]. Issue 12. URL: <<http://bit.ly/1baBota>> Pp. 1-19

⁴⁷ *Ibid* Pág. 7

ofertan bienes o servicios. Se pretende que, consumiendo, las personas introduzcan variaciones en las conductas corporativas y conviertan ese acto en vector de equilibrios.

La relación sociedad-mercado se ha transformado sin duda en algo más horizontal y dialógico debido fundamentalmente a dos elementos: globalización (fines de los 70's) y nuevos roles de la sociedad civil (presiona, obliga, ciudadanos más participativos, comunidades más interconectadas). Sin minimizar las buenas intenciones de un proyecto de esta índole tampoco puede obviarse que, el consumo así planteado, no es el que puedan permitirse aquellos ciudadanos de escasos recursos, con poca o nula formación e incluso teniendo ambas condiciones tampoco será la práctica habitual de quien no se haya implicado voluntariamente con estos movimientos que defenderán todo, menos la frugalidad como estilo de vida o el no-consumo.

Otras economías posibles

En plena recesión, motivada básicamente por los desmanes del capitalismo financiero, surgen revitalizados intentos de regeneración económica. Ninguno de ellos, hasta ahora, ha sido del todo aceptado, en buena medida por grupos e individuos que han denunciado la insuficiencia en aportes, escasa factibilidad en la práctica, interés social falaz o directamente un “disparate” y “liberticidio”. Imperfectos o no, la labor de abrir una discusión sobre el estado de la cuestión e integrar distintos criterios con el objetivo de cambiar el rumbo actual ha tenido repercusiones importantes: una de ellas sensibilizar y crear comunidades participativas.

El primer movimiento, cada vez más extendido principalmente en Europa y recientemente en América, es la **Economía del Bien Común**. Esta serie de principios desarrollados por el economista austriaco Christian Felber se propone cambiar los indicadores tradicionales de medición en la economía para integrar valores humanos como la solidaridad, cooperación, responsabilidad ecológica o empatía, entre otros.

Se calcula que en 2013 cuenta con algo así como 1300 empresas adheridas de todos tamaños e industrias en más de una veintena de países; miles de simpatizantes; banqueros; políticos; instituciones públicas; administraciones; asociaciones sin ánimo de lucro y otros participantes aún más curiosos como los voluntarios, colaboradores y otra figura más que hace la labor de “embajador” para promover los postulados de esta filosofía.

El centro de gravedad del “nuevo mundo Felber” puede ser resumido así:

Una nueva economía en la que las empresas no compitiesen por ganar dinero sino que cooperasen para producir respetando principios democráticos. Donde una empresa obtuviese incentivos fiscales por contribuir a la igualdad, no destruir empleo (o por crearlo en épocas de crisis), y donde quebraran aquellas que no optaran por esta vía porque los castigos impuestos serían tales que se verían abocadas a la desaparición. En este modelo, ricos y pobres estarían "encadenados entre sí" porque habría un salario máximo atado proporcionalmente al mínimo. Y los "casinos financieros" habrían desaparecido porque la obtención de dinero "no es el fin sino un medio" para lograr otras cosas.⁴⁸

El ideólogo de esta alternativa económica se aventura por un revolucionario cambio de perspectiva e incita a la resistencia social para reescribir las reglas desde ahí, o rescatarlas de las constituciones de muchas naciones como debería hacerse en cualquier democracia que se precie de serlo. Se defiende constantemente de sus denostadores⁴⁹ bajo el paraguas del realismo que buscará rentabilidad y ganancias para los empresarios sin ofrendar la dignidad humana a los mercados financieros.

Para establecer una métrica que muestre si efectivamente una empresa provee bienestar a la sociedad existen 17 indicadores que han de precisar en qué medida una organización está alineada con el bien común como se muestra en el siguiente gráfico.

Tras la inspección de estas categorías, se obtiene una nota o puntuación y, al final del proceso este balance es compartido tanto con la empresa que se ha sometido al escrutinio voluntario mediante auditoría, como a los consumidores para que sepan qué consumen y a quién.

Presume de ser un movimiento abierto a todos y las decisiones que se llevan a la práctica han de ser invariablemente consensuadas en asambleas, grupos regionales y asociaciones desde donde surgen constantemente proyectos específicos que dinamizan la teoría en general.

⁴⁸ ORTEGA, Lorena. “Christian Felber y Sami Naïr, debates económicos a ritmo de reggae”. *El País* [en línea]. 22 de agosto 2013 [citado 26/09/13]. URL: <<http://bit.ly/1f5p25t>>

⁴⁹ Cfr. RALLO, Juan Ramón. “Antología de disparates de la Economía del Bien Común”. *Blog personal de Juan Ramón Rallo* [en línea]. 14 de mayo 2013 [citado 27/09/13]. URL: <<http://bit.ly/11Cxrgc>>

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.0

Versión: 11 de abril de 2012. Esta versión es válida para el balance 2012



VALOR	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
GRUPO DE CONTACTO					
A) Proveedores	A1: Gestión ética de los suministros. Plantamiento activo de los riesgos de los productos/servicios adquiridos, consideración de aspectos sociales y ecológicos en la elección de proveedores y socios de servicios				
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas. Consideración de aspectos sociales y ecológicos en la elección de servicios financieros; orientación al bien común de inversiones/disposiciones y financiaciones				
C) Empleados independientes propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad Garantía de las condiciones humanas de trabajo, promoción de salud física y bienestar psíquico, organización propia y fundamento del sentido del trabajo, Work-life-Balance (Equilibrio-trabajo-vida). Igualdad/inclusión de discapacitados y desfavorecidos	C2: Reparto justo del volumen de trabajo Reducción de horas extras, remuneración a los contratos "todo-incluido", reducción del horario de trabajo regular, contribución a la reducción del desempleo	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas Promoción activa del estilo de vida sostenible de los trabajadores (movilidad, alimentación), formación y concienciación de las medidas logradas, cultura de la organización sostenible	C4: Reparto justo de la renta Menor extensión de renta (neta) en la empresa, limitación de renta máxima y mínima.	C5: Democracia interna y transparencia Transparencia de decisiones y financiera, participación de los trabajadores en las decisiones operativas y estratégicas, elección de la directiva, transmisión de propiedad a los trabajadores, p. ej. Sociocracia
D) Clientes / productos / servicios / co-empresas	D1: Venta ética Orientación hacia clientes y participación de estos, cooperación con la protección al consumidor, formación venta ética, marketing ético, sistema de bonificación ética	D2: Solidaridad con otras empresas Transmisión de información, Know-How, personal, encargos, créditos sin interés, participación en marketing cooperativo y superación de crisis cooperativa	D3: Concepción ecológica de productos y servicios Oferta de productos/servicios ecológicos de calidad; conciencia de generación de medidas; consideración de aspectos ecológicos en la elección del cliente	D4: Concepción social de productos y servicios Escalonamiento social de los precios, libertad de barreras, productos especiales para clientes desfavorecidos/discapacitados	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales Ejemplo: desarrollo con competidores de estándares más altos, lobbying
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ significado del producto/ servicio Sentido del producto bajo consideración de estilos de vida sostenible	E2: Aportación a la comunidad Apoyo mutuo y cooperación a través de medios de financiación, servicios, productos, logística, tiempo, Know-how, conocimiento, contactos, influencias	E3: Reducción de efectos ecológicos Reducción de los efectos medioambientales de la empresa a un nivel de futuro sostenible: recursos, energía y clima, emisiones, residuos, etc.	E4: Minimización del reparto de ganancias a externos Sin rédito o sólo máxima compensación de inflación para el capital de propietarios externos (que no trabajan en la empresa)	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones Información bajo Global Reporting Initiative (GRI), Informe del Bien Común, participación en la toma de decisiones de los grupos de interés
Criterios negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT/derechos humanos -200 Productos sin dignidad humana/ inhumanos, p.ej.: armas, electricidad atómica, OGM (organismos genéticamente modificados) -200 Suministro/cooperación con empresas, que lastiman la dignidad humana -150	Compra hostil -200 Patente defensiva -100 Precio dumping -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200 Incumplimiento grave de especificaciones medioambientales (p.ej. valores límite) -150 Obsolescencia programada (vida del producto corta) -100	Remuneración desigual a mujeres y hombres -200 Reducción de los puestos de trabajo o desplazamiento de la ubicación pese a ganancias -150 Filiales en paraísos fiscales -200 Interés de capital propio > 10 % -200	No revelación de todas las participaciones y filiales -100 Impedimento de un comité de empresa -150 No publicación de los flujos de filiales a lobbies/ entrada en el registro de lobbies de la UE -200

Fuente: www.economia-del-bien-comun.org. Septiembre 2013

El segundo en la lista es una de las posibles fórmulas a seguir en el intento de suavizar el dilema que enfrenta a los intereses empresariales con los sociales, lanzado en las aulas de dos profesores en Harvard: Michael E. Porter y Mark Kramer. Ambos propugnan una teoría que plantea el valor compartido a través de la simbiosis entre los retos planteados a la civilización de este siglo y los objetivos empresariales con miras a alcanzar innovación y riqueza. La relación empresa-sociedad, siguiendo estas ideas, se basaría en el entendido de crear bienestar mutuo: beneficios económicos y bienestar social; crear también nuevas opciones y decidir conforme a criterios consensuados.

Valor compartido se define por sus autores como “las políticas y prácticas de funcionamientos que aumentan la competitividad de una compañía mientras simultáneamente mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre progreso económico y social”, aunque esto no sea en absoluto “responsabilidad social, ni filantropía, o siquiera sostenibilidad, sino un nuevo camino al éxito económico”.⁵⁰

Construida sobre los preceptos de integración de preocupaciones sociales al corporativo, lo que se enfatizan Porter y Kramer es la ganancia de beneficios no sólo como opción sino como prioridad porque es así como podrán “abonar” tanto al bienestar general como al interés propio. “El valor compartido, dice el Señor Porter, apunta hacia ‘una forma más sofisticada de capitalismo’, en donde ‘la habilidad para abordar asuntos sociales es integral a la maximización de ganancias en vez de un tema ajeno al modelo del beneficio’”. Desde ese punto de vista, los problemas sociales son también un mercado en potencia.⁵¹

Convencidos de que la legitimidad de la empresa ha decaído como nunca, también señalan a los políticos que, con leyes, socavan su competitividad y estancan el crecimiento económico. “[...]Mientras más abraza la responsabilidad corporativa, más culpable es el negocio por los fallos de la sociedad” -protestan-.⁵² Y si bien estas afirmaciones no van precisamente en el sentido de la empatía social desinteresada, se les puede reconocer que peleen por una visión estratégica que de ninguna manera prefiera

⁵⁰ PORTER, Michael. E y KRAMER, Mark. R. “Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”. *Harvard Business Review* [en línea]. Enero-febrero de 2011 [citado 27/09/13]. URL: <<http://bit.ly/fwsygd>>

⁵¹ LOHR, Steve. “First, Make Money. Also, Do Good”. *The New York Times* [en línea]. 13 de agosto 2011 [citado 27/09/13]. Sección *Business*. URL: <<http://nyti.ms/18vVn3i>>

⁵² PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. *Op cit*

el cortoplacismo, reparar en las necesidades de los clientes y las influencias que de un modo más extenso confluyen en el desarrollo empresarial; en resumen, tomar con alguna seriedad el verbo “compartir” para traer al centro de los esfuerzos una apropiación de esta visión que lleve a la colaboración entre gobiernos, ONG y empresa.

Potenciando la colaboración y lo “abierto” entendido como lo que no tiene autor ni dueño está en tercer lugar la **Economía Colaborativa**. Ofrecer y recibir, o más propiamente compartir y colaborar siendo miembro de organizaciones públicas y distribuidas, donde las responsabilidades son tomadas de forma voluntaria es el proceso que identifica este movimiento con la promoción de una nueva economía. Su prefijo favorito es “co” y lo adhieren a casi cualquier verbo: co-producción, co-creativo, *co-working*, *co-society*, co-financiación, etc.

Fue el francés Antonin Leonard, quien primero desde un blog y más adelante en Facebook (2011) llevó sus intereses más allá de las redes sociales atrayendo a otros apasionados de la economía colaborativa para coordinar debates, cara a cara en París, que a la postre tomaron forma en la comunidad internacional llamada *OuiShare*.

Más que una amenaza al sistema pugnan por relacionarse estrechamente con industria y gobiernos para enfrentar la crisis desde plataformas colaborativas Creación a partir del código abierto, consumo colaborativo, bancos de tiempo, monedas virtuales, *makers* son sólo una muestra de las ideas que han surgido de la alianza de valores y pensamiento. Estos valores son: apertura; transparencia; independencia; impacto; MPRL (conocer gente en el mundo real); beta permanente (experimento abierto); retroalimentación; inclusión y juego.

La organización tiene también su propio manifiesto que presenta los puntos neurálgicos de su filosofía:



Fuente: www.ouishare.net/es. Septiembre 2013

Inversión socialmente responsable e inversión de impacto

Esta ha sido otra iniciativa que se ha extendido considerablemente en los últimos años y que bien se puede atribuir a los nuevos “tiempos responsables” que algunos aseguran presenciar.

A diferencia de otras modalidades como la donación o la filantropía que, como ya se ha mencionado, formaron la etapa inicial de la Responsabilidad Social Corporativa, una inversión de impacto tanto como la inversión socialmente responsable (ISR en adelante) buscan ser opciones que mezclan una visión mercantil con aquella que responde a necesidades sociales; su mecanismo es relativamente sencillo: la

aportación de capital para producir mejoras sociales cuantificables, a cambio de réditos igualmente medibles.

Se calcula que en el mundo están circulando actualmente entre 25 y 30 billones de dólares en capitales dentro de la modalidad inversión de impacto,⁵³ y el principal beneficio es crear continuamente redes de pequeños y grandes intermediarios que, al final de un proceso, terminan beneficiando a un “cliente” final que es el emprendedor, cuyo sector o actividad no tiene demasiada importancia siempre que proponga proyectos alineados con este objetivo.



Fuente: Roland Dominicé y Todd Farrington. Symbiotics Group. Marzo 2013

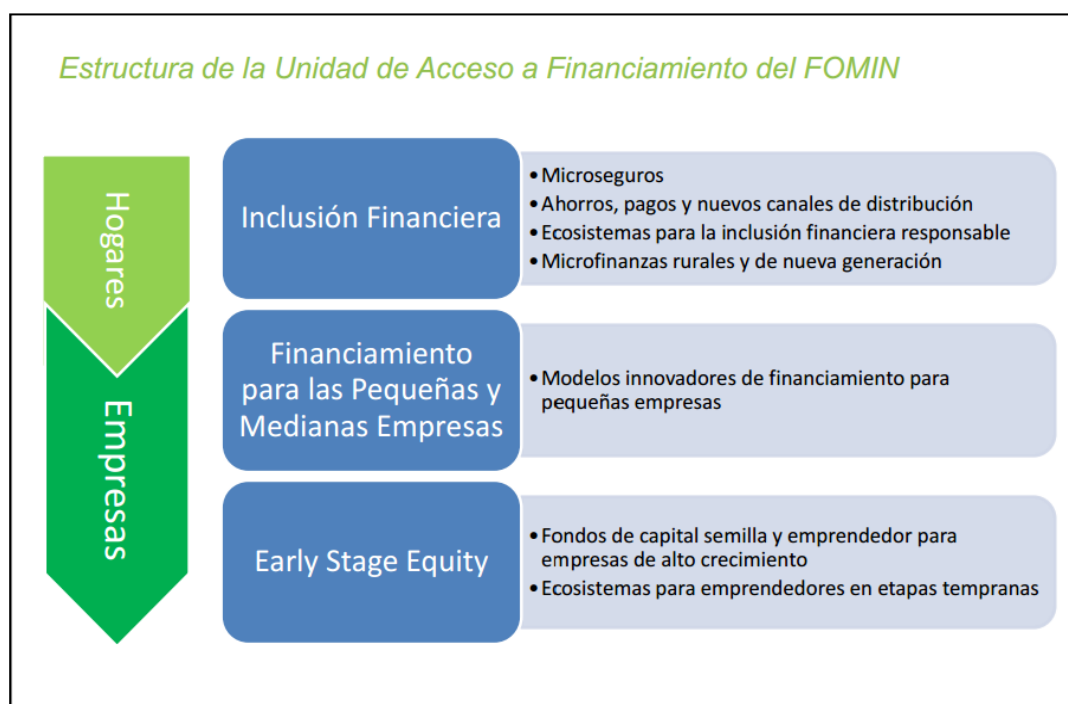
Los interesados en estas inversiones son tan diversos como su tamaño y capacidad: inversionistas privados, fundaciones, grandes empresas o bancos están en la

⁵³ DOMINICÉ, Roland (Symbiotics Group). *Seminario Inversión de impacto* [audio]. Forum Empresa, 27 de marzo 2013 [citado 27/03/13]. URL: <<http://bit.ly/YON2Ss>>

lista. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es sin duda uno de los agentes más activos en el negocio:

Su interés está claramente en Latinoamérica y dos frentes prioritarios: los hogares y empresas. Invierte en vehículos que otorguen crédito a emprendedores haciendo alianza con distintos financiadores. Su objetivo, en palabras de Tomás Miller, miembro del Fondo Multilateral de inversiones del BID es “impulsar el rol de la PyME para terminar de consolidar el crecimiento de América Latina. [...] Por cada dólar que hemos invertido, la sociedad gana en promedio 6.45”.⁵⁴

Entre las estrategias para lograr estas metas se destaca inclusión financiera, es decir, microcréditos y financiación en zonas rurales o a grupos de escasos recursos (250 millones de adultos en LATAM no tienen acceso a servicios bancarios⁵⁵); financiamiento a PyMEs ofreciendo opciones diferentes a la de la banca tradicional y, por último, lo que llaman *Early Stage Equity* o capital semilla, en donde se precisa invertir en fondos que a su vez se inviertirán en empresas con potencial.



Fuente: Tomás Miller BID/FOMIN Marzo de 2013

⁵⁴ MILLER, Tomas (Unidad de Acceso a Financiamiento BID/FOMIN). *Seminario Inversión de impacto* [audio]. Forum Empresa, 27 de marzo 2013 [citado 27/03/13]. URL: <<http://bit.ly/164DjLg>>

⁵⁵ *Ibid.*

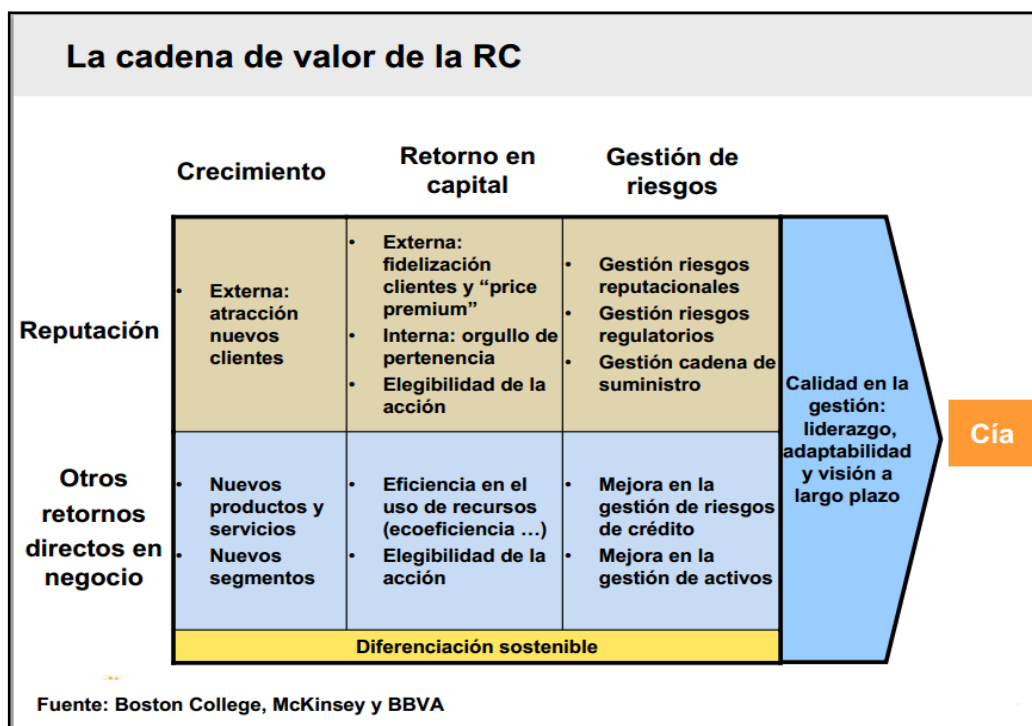
Dejando a un lado las reservas que deberían asaltar a cualquier ciudadano cuando se involucra en una aventura financiera con la banca convencional - particularmente esta-, el BID afirma obtener resultados muy positivos como duplicar el tamaño de los negocios financiados en un promedio de cuatro a cinco años y, en general, crecimiento económico palpable a través de atracción de compañías que cubren la “triple cuenta de resultados”⁵⁶, salarios, pago de impuestos o generación de empleos, entre otros.

La relevancia que tiene incorporar criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno para la banca es en estos momentos crucial: Antoni Ballabriga, Director de responsabilidad y reputación corporativa de BBVA opina que “[...] para las entidades financieras la ISR es una de las expresiones más genuinas de la responsabilidad corporativa ya que está en ese doble papel: por un lado son entidades ilegibles en algunas carteras, pero por otro lado son quienes están ayudando a inversores a orientar y definir sus políticas. Por tanto deben tener un papel muy relevante para impulsar la ISR”.⁵⁷

A través de la siguiente lámina, Ballabriga ilustra el modo en que la RSC crea valor a la empresa. Esto ocurre, dice, en tres dimensiones: la del crecimiento, la de mayor retorno de capital y la de gestión de riesgos; cada cual tiene sus propios indicadores y “monedas de pago”, estas son reputación y otros retornos directos al negocio como se muestra a continuación.

⁵⁶ Atención a dimensiones económica, social y medioambiental en sus actividades.

⁵⁷ BALLABRIGA, Antoni. *Curso La Responsabilidad Social Corporativa: ruta a la sostenibilidad* [video]. UNED COMA, 6 de mayo a 23 de junio 2013 [citado 17/06/13]. Mod 5: Cadena de valor y la Inversión Socialmente Responsable. URL: <<http://bit.ly/OdzMZf>>



El Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001), hace espacio para referirse a la Inversión Socialmente Responsable en el apartado 3.5 con algunas, como las siguientes acotaciones:

84: En los últimos años ha aumentado mucho la popularidad de la inversión socialmente responsable (ISR) entre los grandes inversores. Las políticas responsables en los ámbitos social y ecológico son para los inversores un indicador de buena gestión interna y externa. Dichas políticas contribuyen a minimizar los riesgos anticipando y previniendo crisis que pueden dañar la reputación y provocar caídas espectaculares del valor de las acciones. La demanda de fondos ISR está aumentando rápidamente en Europa y las empresas de inversión más importantes responden a este incremento de la demanda sacando al mercado más fondos de este tipo, pero se ha publicado poca información sobre su número, su importancia y sus resultados, salvo en el Reino Unido, donde la inversión socialmente responsable constituye el 5 % de todos los fondos invertidos.

85: Los fondos ISR invierten su capital en empresas que cumplen criterios sociales y ecológicos específicos. Dichos criterios pueden ser negativos, lo que excluye a las empresas tabaqueras y productoras de bebidas alcohólicas y armas. Los criterios pueden ser también positivos y dirigirse a empresas activas en el ámbito social y medioambiental. Otra posibilidad importante con la que cuentan los inversores para conseguir que la dirección de una empresa adopte prácticas socialmente responsables es el «activismo accionarial». Se espera que este activismo cobre mayor relevancia a medida que aumente la importancia otorgada a las cuestiones de gobernanza empresarial y el desarrollo de los fondos de pensiones.

86: No obstante, para que la ISR aumente más, los mercados financieros deben ser más conscientes de sus posibilidades de rentabilidad. A semejanza del Social Investment Forum, que se creó en 1991 en el Reino Unido, recientemente se han

*establecido foros de inversión social (FIS) en Francia, Alemania, los Países Bajos e Italia para ofrecer información sobre las políticas de responsabilidad social de las empresas y favorecer y promover el desarrollo de la ISR. Se espera que el foro de inversión social europeo, una red de FIS nacionales, apoye la expansión futura de la ISR.*⁵⁸

La carrera por la responsabilidad y actuaciones más íntegras siempre será bien recibida como hábito esperanzador. Pone sobre la mesa la importancia que tiene tomar decisiones sobre la oxidada base del respeto en todas las esferas de la vida; obliga a cuestionar hábitos, actitudes, creencias y, sobre todo, se han abierto espacios que antes estaban vedados, a los ojos y bocas que hoy quieren observar, opinar e incidir sobre el desempeño de otros. Otros cuyo poder sobre nuestras vidas es incuestionable.

2.4.2.- Lo Malo

Lo “malo” es todo lo que día con día acusa la falibilidad de un proyecto casi aplastado entre sus aspiraciones y la realidad. Lo malo, es el discurso reiterativo que no aporta nada nuevo; los eventos pomposos llenos de patrocinios y publicidad donde más que debate hay un gusto por fomentar el *networking* y las buenas relaciones. Lo malo es que el mundo de los “responsables” (a veces maestros del oportunismo) está plagado de recomendaciones, guías, sugerencias o directrices mientras los hechos demuestran que una distendida voluntariedad sigue causando desastres. Lo malo es la contradicción que se hace, cada vez más, definitoria de este proyecto llamado Responsabilidad Social Corporativa. Lo malo, según sus críticos⁵⁹, es que esta tenga futuro...tal y como está.

Reportes: entre la futilidad y el compromiso de transparencia

“No me gustan los informes de Responsabilidad Social, o de sostenibilidad. Ni siquiera los informes integrados, económicos, sociales y medioambientales. Me parecen un ejercicio de relaciones públicas, dirigido a mostrar que la empresa que los emite se presenta a sí misma como muy responsable. Pero no responden a las inquietudes y

⁵⁸ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *LIBRO VERDE*. Op Cit. Pág 22

⁵⁹ Un compendio de argumentos que sostienen esta afirmación puede encontrarse en el Dossier nº 14 de Economistas sin Fronteras publicado en el verano de 2014 (Vid. Bibliografía) . Los artículos de Ramón Jáuregui, José Carlos González y Juan Hernández Zubizarreta-Carlos Askunze son de especial interés.

necesidades de los *stakeholders*”.⁶⁰ Con estas palabras comenzaba el economista Antonio Argandoña una disertación sobre la inutilidad del famoso *reporting* cuyo futuro y permanencia se halla en constante debate.

Otros opinan⁶¹ que se trata de “medias verdades y a veces claras mentiras”. Una clara “reticencia de las empresas en reportar lo relevante, que puede no ser tan favorable, escudándose detrás de reportes de actividades secundarias, y a veces triviales, pero que puedan ser percibidas como acciones de un buen ciudadano y así extenderse a la imagen de todas las actividades de la empresa”; con todo, reivindican la trascendencia del proceso de producción más para la empresa y sus mecanismos internos que para otros.

Aún no existe un marco común europeo sobre el sistema de reporte de información no financiera (ética, gobierno corporativo, derechos humanos, medio ambiente, sociedad, etc); este varía entre países y mucho se ha discutido sobre la conveniencia de dejarlo al libre albedrío de regiones/empresas o, por el contrario, pugnar por una normativa vinculante. Los dos modelos que se consideran paradigmáticos por su flexibilidad aplicando el principio de “cumplir o explicar” son los de Francia y Dinamarca que, sin embargo, siguen generando suspicacias por su grado de permisividad sobre las cuestiones a informar, decisión hasta ahora de las empresas.

Es bien conocido que las decisiones de inversionistas, antes de tomar una opción, pasa por el análisis de información no financiera y los reportes de sostenibilidad que ofrece un negocio. Las pesquisas sobre esta cuestión arrojan señales que indican desconexión entre lo que hacen unos y esperan los otros: 78 % de los encuestados entre casi un centenar de empresas de 18 países opina que lo que se divulga (compañías cotizadas en bolsa) aún es insuficiente. Más aún, se evalúa negativamente el hecho de no integrar en la estrategia de negocio la publicación de indicadores ambientales, sociales y de gobierno.⁶²

⁶⁰ ARGANDOÑA, Antonio. “No me gustan los informes de Responsabilidad Social”. *Blog IESE Business School: Economía, ética y responsabilidad social de la empresa* [en línea]. 30 de noviembre 2012 [citado 23/05/13]. URL: <<http://bit.ly/16dtRto>>

⁶¹ VIVES, Antonio. “Informes de sostenibilidad: ¿sirven para algo?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 09 de diciembre 2012 [citado 23/05/13]. URL: <<http://bit.ly/T0lOHJ>>

⁶² [s.d] “Los inversores exigen memorias de sostenibilidad más claras”. *CompromisoRSE* [en línea]. 24 de julio 2013 [citado 08/08/13]. Sección RSE. URL <<http://bit.ly/15f8TrS>>

Sabiendo esto, el Parlamento Europeo y el Consejo de la UE acuerdan (abril de 2013) modificar las Directivas cuarta (78/660/CEE) y séptima (83/349/CEE) del Consejo sobre contabilidad de las empresas porque su planteamiento “no es suficientemente eficaz” ya que el informe anual debe contener una “exposición fiel de la evolución, los resultados de los negocios y la situación de la sociedad”.⁶³ Dos meses más tarde se derogan ambas disposiciones dando paso a la Directiva 2013/34/UE del 26 de junio de 2013 sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas.

Un segundo borrador de la directiva -cuestionado por confuso y poco ambicioso- se anunció en febrero de 2014 con rectificaciones notables, por ejemplo, en un primer momento se aseguraba la inclusión de PyMES, todas las grandes empresas y cotizadas en bolsa (unas 18 mil compañías); después se decide que aplicará especialmente a Entidades de Interés Público (PIE en inglés), es decir aquellas definidas por la propia UE en otro documento como las “de significativo interés público por su actividad, tamaño, número de empleados o cuyo estatus corporativo es tal que tiene un amplio margen de *stakeholders*”⁶⁴.

Estas PIE representan una porción ínfima de los aproximadamente 42 mil grandes corporativos europeos que quedarán exentos de cumplir con la norma, en muchos casos por la imposibilidad de vigilar sus impactos (estructuras diversificadas, subsidiarios, subcontratistas, etc)⁶⁵. Más concretamente un aproximado de 6 mil empresas europeas, cotizadas o no, serán alcanzadas por esta decisión siempre que empleen a más de 500 personas y sumen un balance total de 20 millones de euros o 40 millones en cifra neta de negocios.

El camino “flexible y no intrusivo” que se anunció desde el primer documento, otorga a la empresa prerrogativas como ceder información pertinente como mejor le parezca. Un modelo a seguir con los siguientes lineamientos básicos:

⁶³ COMISIÓN EUROPEA. *Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO por la que se modifican las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del Consejo en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad por parte de determinadas grandes sociedades y determinados grupos* [en línea]. COM(2013) 213 final. Bruselas: 16 de abril 2013 [citado 23/05/13]. URL: <<http://bit.ly/1r6JmKA>>

⁶⁴ COMISIÓN EUROPEA. *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on specific requirements regarding statutory audit for public-interest entities* [en línea]. Brussels: February 10th 2011 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1g59w9T>> Pág 2

⁶⁵ Cfr. Postura de la *European Coalition for Corporate Justice* frente a la legislación europea sobre reporte no financiero para corporativos. Documentos disponibles en <<http://bit.ly/QzGtGt>> y <<http://bit.ly/1e5pl0k>> [citado 31/03/14].

- ✓ Tres ejes fundamentales para dar cuenta de la gestión: describir las políticas, sus resultados y riesgos.
- ✓ Los aspectos sobre los que se informará: medioambiente, sociedad, recursos humanos, respeto a los derechos humanos, corrupción, soborno y gestión de la diversidad en la alta dirección y consejos de administración.
- ✓ Se introduce el imperativo de elucidar la política de gestión de riesgos que tiene la empresa. No sólo riesgos financieros sino aquellos que atañen a sociedad en su conjunto y el medio ambiente. Esto incluiría los pormenores sobre cadena de suministro que es donde frecuentemente se hallan abusos a derechos humanos y ambientales.
- ✓ Se cede un margen de maniobra en la definición de contenidos de sus políticas, así como flexibilidad para divulgar la información útil y pertinente. Cuando estimen que ciertos aspectos no les conciernen podrán motivar tal apreciación en lugar de verse obligadas a elaborar políticas al respecto. Asimismo será posible apoyarse en herramientas nacionales e internacionales como las directrices de la OCDE, Pacto Mundial de Naciones Unidas, Norma ISO 26000, principios de la OIT u otros.

En su exposición de motivos inicial (documento de abril 2013), la CE reconoce que la transparencia es un elemento fundamental para la responsabilidad empresarial, pero indica que sólo un número limitado de sociedades divulgan información no financiera “de calidad muy variable, lo que dificulta a inversores y partes interesadas comprender y comparar la posición y resultados [...]”.

El pronunciamiento del Observatorio de la RSC en España era reticente con respecto a la directiva europea por conceder demasiada “discrecionalidad” sobre qué y cómo informar, lo que propiciaría incumplimientos con ciertos compromisos. Para Orencio Vázquez, su coordinador, el ambiente de recelo entre los ciudadanos y empresas exige una normativa estricta y sistemas de sanción ante el riesgo latente de que “las compañías solamente identifiquen riesgos que afecten a su actividad económica y no asuman su responsabilidad derivada de sus impactos en las personas y el medio ambiente”.⁶⁶ Finalmente el 16 de abril de 2014 el Pleno del Parlamento Europeo

⁶⁶ VÁZQUEZ, Alejandro. “El Observatorio de RSC considera que la nueva directiva europea otorga demasiada ‘discrecionalidad’ a las empresas”. *La información.com* [en línea]. 16 de abril 2013 [citado 23/05/13]. Sección Economía. URL: < <http://bit.ly/13Lzx88> >

aprueba la norma comunitaria con 599 votos a favor. A nivel procesal quedan algunos pasos: la sola previsión de lineamientos que debe difundir la UE para reportar bajo este esquema se espera para 2014-2015, los primeros reportes en 2016 y su plena integración en leyes nacionales hasta el 2017.

La consultora PwC revela que una empresa del IBEX 35 elabora dos informes anuales obligatorios que suman en promedio 315 páginas, a las que se adhieren en promedio otras 290, producto de dos informes voluntarios (memoria de actividades e informe de Responsabilidad Social):

*No es suficiente con seguir añadiendo documentación. Hace falta que las interdependencias críticas salgan a la luz y que la información deje de ser inconexa, inconsistente o perjudicial para otra área de la compañía. La empresa necesita una tarjeta de visita donde se exponga su estrategia de futuro, sus riesgos y oportunidades, su desempeño en la creación de valor y su modelo de negocio [...] -añaden-.*⁶⁷

Pese a ello los experimentos en el terreno del reporte siguen su curso y se hacen esfuerzos: *Global Reporting Initiative* -estándar mundial en reportes-, lanza su actualización de directrices pasando de G3.1 (versión anterior) a G4 en mayo de 2013. Se propone centrar atención a la materialidad de la información, esto es, en principio desechar muchos indicadores que no son relevantes para las empresas ni para la sociedad que teóricamente revisa esos textos.

Los claroscuros saltaron a la vista: uno de los indicadores más curiosos (G4-54) se refiere a la exhibición de datos que muestren la relación salarial entre la persona mejor pagada de un país y el salario medio de los demás trabajadores. Pero ¿por qué una empresa querría exponerse a hacer público un asunto tan delicado?

La Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO.) advirtió sobre “la creciente desigualdad en el reparto de la renta entre los beneficios empresariales y la remuneración de los trabajadores y trabajadoras”, siendo el “principal factor de la desigualdad estructural que existe en España”. En el informe de junio 2013, realizado por su Fundación 1º de mayo, el secretario de estudios Rodolfo Benito opinaba sobre las razones que colocaron al país en el segundo puesto europeo en desigualdad, sólo detrás de Letonia: “la expansión de la economía financiera ha supuesto una gran concentración de poder económico que, situándose al margen de todo control político y

⁶⁷ SÁNCHEZ-SILVA, Carmen. “Menos información. Más transparencia”. *El País* [en línea]. 02 de junio 2013 [citado 08/08/13]. Sección Economía. URL: < <http://bit.ly/13cb3ax> >

social, tiene una gran capacidad de decisión sobre la economía real, la acción política y la configuración social, tanto en el seno de los países como a escala planetaria”. Esto, implicaría, dijo, invadir “espacios de prestaciones públicas que son esenciales para la cohesión social y para hacer efectiva la igualdad lo que, en definitiva, supone una pérdida de calidad democrática”.⁶⁸

Cambios como estos, parte de las modificaciones al esquema de reporte G3, no se pueden evaluar tan ligeramente como “avances” hasta comprobar que, en efecto, ayudan a la exposición de datos transparentes.

Expertos previenen (de nuevo) sobre la peligrosa brecha que abre el hecho de que una organización distinga, por sí misma, cuántos y cuáles son los aspectos relevantes que incluirá en su memoria anual. Una de las posibilidades, ya contemplada, es que se haga materialmente imposible contrastar la información de un periodo a otro.

*Carbon disclosure*⁶⁹, por ejemplo, es un aspecto no obligatorio en el reporte bajo lineamientos GRI, a menos que se elija como “asunto material”, pese a su relevancia e impacto sobre las estrategias medioambientales que preserven al planeta. En relación con estas consideraciones se ha criticado al G4 de no exigir a las empresas que incluyan objetivos fijados científicamente y en cambio sí apoyar la inercia de “normas, metodologías y conjeturas”. Esto nos condenaría a “otra media década o más de una obediente divulgación GRI que supuestamente reporta sobre sostenibilidad, cuando en realidad está habilitada (si no animada) a quedar completamente escindida de la ciencia [...]”.⁷⁰

Desde el sindicalismo internacional se anunciaban las opiniones sobre el G4 en voz de Sharan Burrow, Secretaria General de la Confederación Sindical Internacional, durante una entrevista (mayo de 2013)⁷¹:

⁶⁸ COMFIA CC.OO. “España es el segundo país de Europa en términos de desigualdad”. *Boletín COMFIA Info* [en línea]. 06 de junio 2013 [citado 22/08/13]. URL: <<http://bit.ly/17qsQz1>>

⁶⁹ Una traducción libre es “divulgación de huella de carbono” y se refiere a mediciones sobre el impacto de la actividad humana en el medio ambiente, especialmente al cambio climático por la producción de gases de efecto invernadero, responsables del calentamiento global.

⁷⁰ BAUE, Bill. “Science-based carbon targets: G4 falters, GHG Protocol moves forward”. *Sustainable Brands. The bridge to better brands* [en línea]. 31 de mayo 2013 [citado 06/08/13]. Sección News & Views. URL: <<http://bit.ly/17QvMWB>>

⁷¹ [s.d] “Sharan Burrow, sobre el GRI. La búsqueda para maximizar ganancias de las empresas se sigue oponiendo a los derechos y la sustentabilidad”. *SustainLabour. Fundación Laboral Internacional para el Desarrollo Sostenible* [en línea]. 28 de mayo 2013 [citado 15/06/13]. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/12DVV75>>

El mundo sindical ha sido un defensor de la Global Reporting Initiative (GRI) desde su gestación. Nuestros representantes han trabajado duro durante años en los órganos de decisión del GRI, en el consejo, en el comité de asesoría técnica y en la comisión de socios y también en los grupos de trabajo del G4.

Sin menoscabo de la legitimidad del GRI y de las mejoras hechas en el nuevo “G4” con el objetivo de producir informes de sustentabilidad más eficaces desde el punto de vista estratégico y centrados en los impactos más importantes para las personas y el planeta, la realidad es que el corto plazo en la maximización de ganancias de las corporaciones se opone a los derechos y a la sostenibilidad.[...] muchas de esas grandes compañías emiten sus informes de sustentabilidad sin ninguna conciencia y la manera de tratar a los trabajadores cuyo trabajo multiplica sus ganancias sigue siendo criminal. Si preguntamos a cualquier CEO si les gustaría que sus hijos trabajasen en las factorías textiles de Pakistán, en la minas del Congo, en plantas manufactureras en América Central, o como vendedoras de cerveza en Camboya, les entrarán escalofríos. Sin embargo, permiten la perpetuación obstinada de estos horrores en la cadena de suministro de sus corporaciones.

La diferencia entre simplemente comunicar y rendir cuentas estriba en que esto último reposa sobre tres pilares fundamentales: transparencia, receptividad y conformidad, cualidades que sólo pueden evaluar los grupos de interés si se cubren sus necesidades de información objetiva y comparable.⁷² Ello sería la demostración de que se toma plena responsabilidad, se explica o justifica lo sucedido en un periodo.

Evidencia sobra para comprender que como vehículo de certezas o proveedor de las claves que permitan a los diferentes grupos de interés saber qué objetivos, estrategias, evolución y valores enarbola una empresa, los reportes simplemente han fallado. Es plausible que el siguiente paso sea discutir la pertenencia de semejante tarea.

Tolerancia a corruptelas

Incluso antes, pero nunca con tan acusadamente como desde el desplome económico de 2008, ha sido un hecho innegable el lazo que tienen los paraísos fiscales con el crimen y corrupción capaz de hacer temblar al mundo entero. Son territorios con escasa o nula tributación, normativas laxas y, en no pocos casos, receptáculo de activos

⁷² VÁZQUEZ, Orencio. *Curso La Responsabilidad Social Corporativa: ruta a la sostenibilidad* [video]. UNED COMA, 6 de mayo a 23 de junio 2013 [citado 17/06/13]. Mod. 6: Las memorias de sostenibilidad de las empresas. URL: < <http://bit.ly/1groqet> > Canal You Tube UNEDcursoscoma.

provenientes de negocios ilegales o considerados tóxicos (inversiones sin el mínimo de garantías de respaldo que se convierten en deuda).

Sin cifras precisas, se estima que existen alrededor de 50 paraísos fiscales en el mundo, cuyas entidades financieras administran el 25 % del PIB mundial (17.5 billones de euros aproximadamente).⁷³ La Unión Europea cuenta con dieciocho territorios que, según criterios de la OCDE en 1998, pueden considerarse paraísos fiscales. Es el caso de

-Andorra, Mónaco, Liechtenstein y San Marino.

-Islas del Canal de la Mancha: Jersey, Guernesey, Alderey, Sark y la isla de Man (colonias británicas).

-Territorios británicos de ultramar: Turcas y Caicos, Gibraltar, Islas Caimán, Bermudas, Anguila, Monserrat y Vírgenes Británicas.

-Territorio del Reino de Holanda: Isla de Aruba y Antillas Holandesas.

-Chipre y Malta, miembros de la UE desde 2004.

-Luxemburgo y Suiza.⁷⁴

En su reportaje *Europa y el G-20 retan a los 'búñkeres' fiscales*, el periodista Xavier Vidal-Folch afirma:

*Es una lucha contra un flujo monstruoso, cerca de 23 billones de euros negros y mutantes, más del 10 % del PIB mundial, que se trasladan por el orbe en nanosegundos, sin control ni reglas, que no pagan impuestos, que provienen en un tercio del narcotráfico y otros crímenes, que contaminan cuanto tocan. Que irritan a los contribuyentes que sí contribuyen. Y que tienen dueños y padrinos poderosos: los poderosos.*⁷⁵

Gracias a una “planificación fiscal agresiva” las multinacionales buscan cualquier resquicio legislativo para reducir al mínimo la presión fiscal que tienen; eligen cuidadosamente aquellos lugares que ofrecen más ventajas y que incluso compiten por atraer a estos conglomerados industriales a cambio de facturas aligeradas, atrayendo para sí inversión extranjera. Y, a estos “usuarios típicos” de la ingeniería financiera se

⁷³ [s.d] “Los paraísos fiscales custodian alrededor del 25 % del PIB mundial”. *El Economista.es* [en línea]. 21 de abril 2013 [citado 16/09/13]. URL: <<http://bit.ly/15w96bW>>

⁷⁴ VELASCO, Roberto. *Las cloacas de la economía*. 3ª edición. Madrid: Catarata, 2013. Pp. 251-252

⁷⁵ VIDAL-FOLCH, Xavier. “Europa y el G-20 retan a los ‘búñkeres’ fiscales”. *El País Negocios*. 19 de mayo 2013. Nº 1437. Pág. 4

suma la banca: “Citigroup tuvo 427 sucursales en refugios fiscales; Barclays, 300; Morgan Stanley, 273; News Corporation, la compañía periodística de Rupert Murdoch, 152, y Enron, antes de capotar, 881 subsidiarias”.⁷⁶

Ante el maltrecho crecimiento de las economías y sus programas elogiosos a recortes y subida de impuestos, se pone de manifiesto el injusto peso que cargan los ciudadanos en contraste con el quebranto a las arcas públicas resultado de la evasión fiscal de las grandes fortunas. En Europa, ese agujero llega al billón de euros anuales.

Estrechamente relacionado y, también en el ojo del huracán, se halla desde hace tiempo el espinoso asunto del secreto bancario. La directiva europea sobre cooperación administrativa que entró en vigor en enero de 2013 incluye la obligatoriedad de facilitar datos sobre cinco rubros: pensiones y propiedad de bienes inmuebles; rendimientos inmobiliarios, rendimientos del trabajo, remuneración de directivos y productos de seguros de vida. El alcance de esta propuesta fue ampliado con el acuerdo de los 28 miembros de la UE en octubre de 2014 con objeto de llegar a todas las clases de rentas y lograr un sistema integral que resulte en legislación revisada antes de 2017, año en que se aplicará; por tanto los dividendos, plusvalías de capital, balances de cuentas bancarias y otras formas de ingresos financieros estarán contemplados entre las categorías sujetas a intercambio automático de información.

Suiza ofrece un panorama de los cambios previsibles en el escenario de la banca europea bajo el esquema del intercambio automático de información (IAI). Para la nación helvética, que ha participado a regañadientes en la elaboración de las medidas impulsadas por la OCDE y el G-20, adoptarlas exigiría cambios legislativos, resoluciones en el Parlamento y quizá hasta consulta en las urnas.⁷⁷

Desde 1934, bajo el manto legal que protege la confidencialidad y secreto bancario, prácticamente cualquiera ha podido beneficiarse de una “cuenta no declarada” sin temor a ser cuestionado no sólo sobre el origen sino el destino de los recursos o, desde luego, las obligaciones tributarias que este conlleva.

La industria de capitales opacos cuenta 312 bancos operados por 29 mil empleados que, en conjunto, producen para el país helvético nada menos que 10.3 % del

⁷⁶ *Ibid.* Pág. 5

⁷⁷ Finalmente el 19 de nov. 2014 se publicaba en los medios la signatura Suiza del pacto multilateral para aplicar el intercambio automático de información fiscal, pero opta por esperar hasta 2018 para que funcione plenamente.

PIB.⁷⁸ Pese al acuerdo de facilitar información a terceros países que así lo soliciten, o el convenio marco de la OCDE en 2009 que fijaba las condiciones para ello, la tentativa de la UE es necesaria para enfrentar con más dureza la onerosa corrupción y, desde luego, marcará un antes y un después.

Las primeras estimaciones de los suizos divisan miles de millones de euros que escaparán de sus arcas cuando se haga realidad el levantamiento de secreto bancario; el desmantelamiento de pequeñas entidades sin cartera de clientes diversificada; pérdida de empleos y concentración de bancos. Las estrategias de supervivencia están en marcha: el dinero europeo ya no interesa tanto, ahora conviene mirar a países donde no se exigiría alto nivel de transparencia como Oriente Próximo, Asia, América Latina y África. Al fin y al cabo como expresa un gestor financiero en Zurich: “[...] en el mundo los ricos se hacen cada vez más ricos y siempre van a necesitar a alguien que les escuche e invierta su dinero por ellos y para eso estamos nosotros”.⁷⁹

Las promesas del G20, la Unión Europea y miembros de la OCDE se han replicado desde el 2009 en el sentido de seguir haciendo esfuerzos por combatir toda forma de evasión fiscal y los paraísos fiscales. Los conatos de sanción a través de la publicación de listas negras de paraísos fiscales han sido interpretados como fallidos toda vez que los territorios “evidenciados” se limitaron a cumplir mínimos exigibles por ley, invalidando toda intención disuasoria.

Pese al tímido avance, las reuniones del G-20 en San Petersburgo (septiembre 2013) y Brisbane, Australia (noviembre 2014) han ratificado su compromiso para involucrar a las autoridades tributarias nacionales en el sistema de intercambio de información automático; obligar a los *trusts* o fundaciones a declarar quién les controla; crear un cuerpo de “inspectores fiscales sin fronteras”⁸⁰ o incluso desarrollar legislación más específica como la que se plantea toda la eurozona.

En el terreno de las propuestas, algunas voces piden mucha mayor contundencia para acabar con el reinado de las transgresiones:

Se propone crear una lista negra de paraísos situados tanto dentro como fuera de la UE; cambiar el modelo de acuerdo de intercambio de información para que sea

⁷⁸ CARBAJOSA, Ana. “Cuenta atrás para el secreto suizo”. *El País* [en línea]. 16 de junio 2013 [citado 24/06/13]. Sección Economía. URL: < <http://bit.ly/17xDWTP> >

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ BOLAÑOS, Alejandro. “El G-20 ultima otro asalto contra el secreto bancario y los paraísos fiscales”. *El País* [en línea]. 04 de septiembre 2013 [citado 16/09/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1dHNwpf>>

*automático; obligar a los Estados a renegociar, suspender o, incluso, cancelar los convenios de doble imposición firmados con estos territorios; revocar la licencia bancaria a cualquier entidad que asesore a clientes sobre cómo evadir impuestos, o que mantenga filiales o sucursales en territorios considerados como paraísos; elaborar una lista negra de las empresas que promueven prácticas de planificación fiscal agresiva, y que llevara aparejada la imposición de diferentes tipos de sanciones; o no reconocer jurídicamente los actos de personas o residentes en dichos territorios.*⁸¹

Peligrosa voluntariedad

A la par del crecimiento en poderío y recursos que ostentan las empresas globales, el de los Estados mengua con la misma velocidad. Estos se van quedando pequeños en capacidad de influencia frente a los gigantes de la economía mundial: no parece haber política, reglamento o mecanismo suficientemente fuerte para hacer contrapeso a las reglas de un juego que son determinadas por los más grandes y poderosos en el mercado.

Desde la óptica de la RSC el principal obstáculo sigue siendo los mecanismos de supervisión y sanción, especialmente en escenarios de internacionalización de capitales donde, por ejemplo, la deslocalización industrial dispersa jurisdicciones, dificulta acuerdos en materia de derecho internacional y por tanto diluye también la fuerza de un organismo regulador, incluso si es este multilateral como la ONU, OCDE, Unión Europea entre otros.

La empresa multinacional concede numerosas exhibiciones de poder sobre asuntos tan críticos como el respeto y disfrute de los derechos humanos:

No puede haber más excusas, ni más muertes en incendios, ni más accidentes o enfermedades laborales, ni más pobreza relacionada con el trabajo y por supuesto no puede haber más rechazos a los derechos humanos y laborales. Ha llegado el tiempo de pasar del voluntarismo al acatamiento. Si las corporaciones no incluyen derechos laborales y normativas medioambientales en el epicentro de su modelo productivo, el estado de derecho debe ser lo suficientemente efectivo para asegurar su acatamiento.

El fracaso de los gobiernos en la protección de la defensa de los derechos laborales en la economía global ha dejado un gran vacío regulador y ha ayudado a crear una

⁸¹ PELÁEZ MARTOS, José M. “¿Acabó la era de los paraísos fiscales?”. *El País* [en línea]. 06 de septiembre 2013 [citado 16/09/13]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/17GB4NW>>

industria de ochenta mil millones de dólares dedicada a la responsabilidad social (CSR) y a la auditoría social, -alega Sharan Burrow-.⁸²

Se ha avanzado muy poco en terrenos de definición, ya no sólo conceptual sino de los límites que necesariamente deben perfilar empresas y sus interlocutores en el contexto de este proceso de la RSC. Para algunos, especialmente sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, hay un abuso en la voluntariedad propuesta si se habla de decisiones empresariales que invariablemente imprimen su marca en una sociedad; para los demás (léase gobiernos y empresa) lo más prudente es tomar distancia con normativas legales que han de regular un concepto cambiante y dinámico. El riesgo, desde esta postura, estriba en imponer obligaciones adicionales que terminen por incrementar sus costes de gestión y producción, o asfixiar toda libertad, flexibilidad e iniciativas para quedarse en el estadio de la legalidad, sin atender al moral.

La actitud empresarial española sobre este particular quedó bien justificada en el Foro sobre RSC que la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) celebró en la primavera de 2013. En él se hizo una defensa de la voluntariedad como principio básico que debe permanecer “respetado en su integridad”. José María Lacasa, Secretario General en turno advertía que una RSC bien entendida no era sinónimo de regulación ni de rendición de cuentas. El valor añadido de este modelo de gestión –explica– se vincula con la competitividad empresarial:

[...] vinculación que no pueden crear las instituciones o poderes públicos a través de una regulación o normativa complementaria", por lo que no dudaba en pedir fuerte y claro que se evitara "la profusión y dispersión de iniciativas legislativas que convierten a la RSE en obligatoria, perjudicando especialmente a las pymes pues aumentan las cargas administrativas y conllevan a la fragmentación de la unidad de mercado, limitando la capacidad de competir de las empresas en mercados globales.⁸³

Estas afirmaciones no eran nuevas: desde el 2003 la Confederación venía insistiendo constantemente en que la sociedad debe comprender y valorar que la empresa enfrente como el primer y más importante desafío su propia viabilidad, “lo que sólo puede hacer a través de la creación de riqueza y valor añadido”.

⁸² [s.d] “Sharan Burrow, sobre el GRI... *Op cit*

⁸³ [s.d] “La CEOE aboga por la voluntariedad de la RSE, ‘un principio que debe ser aceptado en su integridad’”. *Europapress.es* [en línea]. 11 de abril 2013 [citado 16/04/13]. URL: <<http://bit.ly/Ysjhae>>

Un documento del 2006 enlista una serie de iniciativas y premisas que eran fruto del consenso empresarial logrado a través del trabajo de la Comisión de Responsabilidad Empresarial. Dicha lista es la siguiente (los resaltados son del escrito original):

- El no cuestionamiento de la función principal de la empresa y el **carácter voluntario** de las actuaciones de este tipo, frente a imposiciones o nuevas obligaciones directas o indirectas que a menudo se proponen desde diversos ámbitos.
- La estrecha y necesaria vinculación de las iniciativas en el ámbito de la Responsabilidad Social a la **viabilidad y competitividad de la actividad empresarial**.
- El **carácter gradual y progresivo** en el desarrollo de las mismas, frente a requerimientos lineales o rígidos, teniendo en cuenta los distintos puntos de partida y llegada según los diferentes contextos y necesidades.
- Su **adaptación** a diversos sectores, contextos geográficos y tamaños de empresas, con especial atención a las PyMES.
- La **importancia de resaltar lo que las empresas vienen realizando** en este ámbito desde hace tiempo y que debería ser reconocido como contribuciones en el ámbito de la Responsabilidad Social.⁸⁴

Con alguna reminiscencia del pasado CEOE declara que “la principal responsabilidad de una empresa sigue siendo la de crear riqueza y empleo de manera sostenible” y, desde esta perspectiva tan práctica, las diferentes propuestas de actuación de la RSC “lejos de alejar a las empresas de sus objetivos de negocio, deben servir para reforzar su competitividad y capacidad para generar riqueza”.⁸⁵

Global Reporting Initiative lleva a cabo la campaña *Report or Explain* (reportar o explicar) que ha servido de inspiración a numerosas firmas -y no tantos gobiernos como es deseable- en todo el mundo⁸⁶ para adoptar, sin la presión de leyes vinculantes,

⁸⁴ CEOE. *La empresa y la Responsabilidad Social* [en línea]. Comisión de Responsabilidad Social Empresarial. CEOE, noviembre de 2006 [citado 16/04/13]. URL: <<http://bit.ly/11acWkd>> Pág. 6

⁸⁵ CEOE. *Responsabilidad Social Empresarial. “RSE: vinculada a la productividad y competitividad empresarial”*. Comisión de Responsabilidad Social Empresarial. CEOE, 09 de septiembre 2009 [citado 16/04/13]. URL: <<http://bit.ly/14sWjbg>>

⁸⁶ Cfr. *Global Reporting Initiative Report or Explain Campaign Forum*. URL: <<http://bit.ly/13aU4Ck>> [citado julio 2013]

una posición poco más exigente con las empresas que deciden no hacer pública su información no financiera. Las ideas básicas que defiende la campaña son:

- Que los reportes de sostenibilidad son necesarios y benéficos.
- Las empresas deben revelar su desempeño o las razones por las que no lo hacen.
- Si se aplica la política de reportar o explicar se disuade a más compañías para hacer lo primero, así se ofrece al mercado y la sociedad la información que sustente sus elecciones.

En junio de 2013 Noruega anunciaba su determinación para obligar a las empresas a imitar ese modelo de información sobre RSC en su negocio. Exenta del requisito a quienes ya sigan las directrices del GRI o se hayan adherido a los principios del Pacto Mundial de la ONU. Aun cuando se prevé un periodo de adecuación legislativa, el país nórdico es preceptor de un nuevo entorno corporativo menos permisivo.

La elección de ser responsable socialmente puede pasar por razonamientos de orden ético, sociológico, político o económico pero, en general, se observa que la ecuación elemental es casi de sentido común: ¿cuánto se gana con la ética? vs. ¿cuánto cuesta no serlo? De momento, la falta de “peaje” para los actos abusivos observa una relación estrecha con la inexistente gobernanza internacional.

Ante la timidez institucional para imponer medidas vinculantes que aporten equilibrio de poderes, se sigue en el pantano de la diplomacia internacional con intentos y sugerencias. Algunos optimistas confían en el éxito futuro de esta dinámica, otros incluso ven en ello la señal inequívoca de que, a la postre, se legislará.

Algunas otras apreciaciones insisten en que la transparencia sigue siendo una asignatura pendiente e inalcanzable:

ese proceso será especialmente complejo y requerirá sortear las maniobras de distracción que pretendan desviar las energías democráticas de las batallas centrales por la democratización del sistema productivo. Estas tienen que ver con los paraísos fiscales, la conexión entre especulación financiera e información privilegiada, el monopolio del poder de los primeros ejecutivos y la necesidad de contrapoderes internos en las empresas, las influencias opacas de los grandes lobbies o el cruce de intereses entre lo privado y lo público desde las llamadas “puertas giratorias”.

Sin fórmulas mágicas, sí se intuye un camino posible para *afrontar de raíz y simultáneamente los grandes problemas de la gobernanza y la transparencia en el mundo económico. Confiar en que se produzca sin grandes resistencias, como “evolución natural” del sistema, es desconocer las lecciones de la historia.*⁸⁷

Auditorías cuestionables

El trabajo en **auditoría social** ha dado numerosas muestras de ser cuando menos insuficiente y lleno de irregularidades. Las agencias externas tienen en su haber un cúmulo de sospechas que compromete su labor y utilidad desde hace años, especialmente durante el estallido de las quiebras financieras que dieron origen a la crisis mundial.

Es inolvidable la participación de la prestigiosa agencia *Artthur Andersen* (una de las cinco más grandes de EE.UU) en las inspecciones amañadas⁸⁸ que ocultaron fraudes en la gestión del gigante del gas y la electricidad Enron que en 2001 se viniera abajo con estrépito ante millonarias pérdidas.

HSBC, el quinto banco más grande del mundo dio la nota en julio de 2012 haciendo frente a acusaciones por lavado de dinero (desde 2007) de un cartel de drogas en América del Norte.⁸⁹ La sociedad crediticia es miembro del *Dow Jones Sustainability Index*⁹⁰; hace cuantiosas donaciones a caridad y educación, está involucrada con programas para combatir el cambio climático y cumple lineamientos GRI para reportes anuales. Justo en el de 2011 alude al seguimiento de una serie de políticas y procedimientos para evitar operaciones fraudulentas como lavado de dinero, sin explicitar alguna.

En su página 13 bajo el epígrafe *preventig crime* asegura que “sería muy difícil para los países en solitario y entidades supranacionales, tales como la ONU,

⁸⁷ MURO BENAYAS, Ignacio. “Transparencia, buenismo neoliberal y ‘capitalismo responsable’”. *Eldiario.es* [en línea]. 12 de enero 2013 [citación 18/01/13]. Sección Zona Crítica. URL: <<http://bit.ly/VAhvGd>>

⁸⁸ Cfr. ADAM, Alfredo. “Enron-Andersen. Un caso para análisis y reflexión”. *Revista Contaduría y Administración* [en línea]. Octubre-diciembre 2002 [citado 12/09/13]. N° 207. URL: <<http://bit.ly/1d8vqdc>>

⁸⁹ HERNÁNDEZ, Jaime. “Sinaloa encendió alarma de lavado en HSBC”. *EL Universal* [en línea]. 24 de julio 2012 [citado 26/07/ 2012]. Sección Nación. URL: <<http://bit.ly/P7UI5B>>

⁹⁰ Índice de evaluación en desempeño económico, social y medioambiental de las más grandes empresas en bolsa. Se le reconoce como referente para inversores para determinar la fiabilidad de una compañía por su estrategia de sostenibilidad.

implementar medidas o aplicar restricciones efectivas sin la asistencia de bancos como HSBC”.⁹¹ La web corporativa (www.hsbc.com) da cuenta de su visión de lo sostenible desde el enlace *Sustainability*, donde advierten: “[...]se trata de invertir en las relaciones con los clientes; asegurar que nuestro gobierno es robusto y nuestro apetito de riesgo sea prudentemente gestionado”.

Frente al escándalo por lavar dinero, y siguiendo su “prudente gestión de apetito de riesgo” eligió desistir el seguimiento legal en juzgados y pagar, a cambio, una multa que oscila los 27 millones de dólares con lo cual dio por terminado el asunto. Fue la agencia PriceWaterhouseCoopers quien se encargó de examinar la fiabilidad del reporte anual y su información que signaron como válida.

Bangladesh encarna las consecuencias del descuido e indolencia de multinacionales, subcontratistas locales y especialmente inspecciones fútiles. Es memorable el edificio Rana Plaza, cuyo derrumbe se produjo en abril de 2013, sólo un día más tarde al descubrimiento de grietas en sus muros. Dicho inmueble había pasado por dos auditorías de empresas occidentales que le declaraban “apto”.

Eva Kreisler, coordinadora de la red internacional Ropa Limpia advirtió que “[...] el sistema no funciona, las auditorías y los códigos de conducta son insuficientes”. Human Rights Watch confirmó que había 18 inspectores para ocuparse de los cien mil talleres de la capital bengalí Dacca.⁹²

Sobre la dudosa probidad de las agencias que auditan las fábricas en países como China, India, Honduras, Filipinas, Pakistán, Indonesia o Guatemala (donde frecuentemente se suscitan tragedias que derivan en pérdidas humanas) se centra el informe de la central sindical AFL-CIO con el título *Responsabilidad Subcontratada: Auditorías sociales, certificación del lugar de trabajo y veinte años de fallas en la protección de los derechos del trabajador*.

Sharan Burrow prologa el texto y, sin pudores acusa a la Responsabilidad Social Corporativa de ser una industria que hace negocio con la falta de intervención gubernamental, ausencia de regulaciones y la dependencia que mantienen las grandes organizaciones con otras que les vigilan copiando el mismo modelo de actuación.

⁹¹ HSBC: *Memoria de sostenibilidad 2011* [en línea]. [citado 24/07/2012]. Menú *Reporting sustainability*. URL: <<http://bit.ly/1a2INij>>

⁹² GALARRAGA, Naiara. “El precio social de la ropa”. *El País Domingo*. 05 de mayo 2013. Pp. 6-7

“[...]Se revela lo mala que ha sido la industria de la RSC para los trabajadores. No sólo ha ayudado a mantener malos salarios y condiciones de trabajo, también ha dado cobertura de relaciones públicas a productores que desdeñan el hecho de que la salud y la seguridad han costado cientos de vidas”. Burrow estima que el modelo de auditoría social estipulado por la RSC es un fracaso y nunca logrará un “trabajo decente y seguro” para millones de trabajadores ubicados de “ese lado de la economía mundial”.⁹³

El presidente de la AFL-CIO era categórico al respecto:

*El mejor sistema para identificar y corregir los problemas en el lugar de trabajo, ya sea sobre seguridad de los trabajadores o derecho de sindicalización, es a través de los propios trabajadores y sindicatos, no un programa publicitario de “responsabilidad social corporativa”. Los trabajadores y las trabajadoras saben lo que ocurre todos los días, todo el día, en sus lugares de trabajo. Los programas dirigidos por la empresa que envían “expertos” y les pagan para evaluar las condiciones de trabajo están viciados de raíz, ya que desconocen la realidad del día a día. Algunos auditores tienen incentivos para no informar exhaustivamente o con precisión lo que ven. En el mejor de los casos, los programas de vigilancia de la responsabilidad social corporativa son limitados. En el peor, esconden problemas y afirman que las condiciones de trabajo son decentes cuando no lo son.*⁹⁴

Al amparo de auditorías “independientes” ocurren tragedias, fraudes y excesos. Los encargados de preparar estas evaluaciones se quedan a la sombra, no son sujetos imputables o susceptibles de ofrecer razones que aclaren esas situaciones. Si el cometido de una agencia es velar por que se cumplan las normativas vigentes que protegerían los derechos de los trabajadores o corroborar la integridad de los datos reportados en memorias de sostenibilidad, queda claro que no sólo no se ha logrado, sino que es probable la dolosa complicidad entre aquellas y sus clientes.

⁹³ FINNEGAN, Brian. *Responsabilidad Subcontratada: Auditorías Sociales, Certificación del lugar de trabajo y veinte años de fallas en la protección de los derechos del trabajador* [en línea]. AFL-CIO. EE.UU: 2013 [citado 14/05/13]. URL: <<http://bit.ly/101ECIr>> Pág. 3

⁹⁴ [s.d] “Nuevo informe de EE.UU. desenmascara las falaces auditorías del lugar de trabajo en las cadenas de suministro”. *International Trade Union Confederation* [en línea]. 23 de abril 2013 [citado 14/05/13]. URL: <<http://bit.ly/11x8JZt>>

Medición de resultados: competencia y negocio

Si fuese verdad que lo que no se mide no se puede gestionar, la RSC lo tiene muy complicado. Mucho se habla sobre la medición de impacto, pero cada grupo de interés dimensiona ese “impacto” en terrenos diferentes: lo más común es hablar de resultados como sinónimo de ganancias, reputación y posiciones más competitivas con respecto a la competencia, no de mediciones del beneficio social. Pero incluso si se persiguen cálculos de orden cualitativo/social la complejidad es mayor dado que se asigna un valor económico a activos intangibles.

La Unión Europea financia un proyecto de investigación entre 2010 y 2013 sobre Medida de Impacto y Análisis de Desempeño en Responsabilidad Social Corporativa cuyo objetivo era desarrollar mecanismos de registro/medición en tres áreas: competitividad y crecimiento; objetivos medioambientales y objetivos de calidad del empleo⁹⁵. El trabajo continúa a través de la web www.csr-impact.eu y arroja actualizaciones como el desarrollo de un método de evaluación y gestión de RSC (*Corporate Impact Assessment & Management*) o la publicación del *Impact Practitioners Handbook* en septiembre de 2014.

A finales del 2012 Forética y Guidance España presentaron una herramienta capaz de medir el impacto de la información de RSC en internet. *My Observer for CSR* hará seguimientos muy precisos basados en la analítica de la información sobre RSE generada en medios virtuales.

¿Pero...por qué internet? Los representantes de ambas empresas respondieron a ello en un webinar público: “A través de internet podemos anticipar y analizar, detectar cambios de valoración de nuestra compañía o establecer prioridades estratégicas. Captamos lo que nuestros grupos de interés esperan de nosotros sin sesgar la muestra en una fuente de información cuasi-infinita y diversa”.⁹⁶

Se pretende segmentar la información en cuatro rubros:

1) RSC online- A la caza de tendencias en la virtualidad de internet: cuánto se habla, quién lo hace, sentimientos de grupos de interés, cuotas de información y representatividad.

⁹⁵ Proyecto *CSR IMPACT*. Todos los detalles de la evolución y textos disponibles en la sección Documentos de <www.csr-impact.eu> [citado 09/12/14].

⁹⁶ SILOS, Jaime y HERNÁNDEZ, Valentín. *Webinar My Observer for CSR* [presentación PDF]. Forética y Guidance España, 21 de mayo 2013 [citado 28/05/13]. URL: <<http://bit.ly/130Ujmw>>

- 2) Áreas de impacto, materialidad y acciones- Analiza el lugar que ocupa la empresa en términos de volumen (cuánto aparece) y sentimiento (positivo-negativo-neutro), así como la eficacia de la comunicación reflejada en entornos controlados, afines y no controlados.
- 3) Benchmark- Comparación de compañías líderes y afines para detectar oportunidades de diferenciación.
- 4) Mi organización- Recomendaciones estratégicas sobre acción, gestión, comunicación o áreas de interés que deba considerar la empresa.



Fuente: www.slideshare.net. Ejemplo de informe de My Observer. Julio 2013.

A pesar del trabajo exhaustivo que se hace en busca de medios, entidades, conceptos, enlaces relevantes o portales web en internet, y los resultados que pueden obtenerse gracias a la ubicación de aquellos preceptores que lideran las opiniones (negativas o positivas) de la organización, es preciso advertir que las opiniones de la ciudadanía no son parte de estas mediciones. La percepción, pero sobre todo el impacto real de las acciones y omisiones de una empresa en la vida/comunidad de una sociedad no siempre se hacen públicas, por tanto no tendrán representatividad en este

instrumento, lo cual desde luego implica que las empresas no lo tienen en cuenta a la hora de establecer estrategias. El objetivo a perseguir pues, será mejora en posicionamiento de reputación, es decir, juicios, impresiones, opiniones de líderes y público informado.

Las administraciones públicas hacen su propio experimento: el gobierno de Extremadura apoya la creación de un Observatorio de Responsabilidad Social (ORSE), y desde este se lanza un programa de autoevaluación en ocho pasos, accesible para cualquier empresa (extremeña) interesada en sumarse a estrategias de RSC. Promete llegar a todos los tamaños de empresa y autónomos otorgando información útil sobre el cumplimiento de estándares en RSC, comparación con otras compañías y ponderación de activos intangibles de la propia organización.

CONOZCA LA AUTOEVALUACIÓN EN SÓLO 8 pasos

1. Registro en la web del Observatorio www.rsextremadura.es



4. Acceso a la zona privada que consta de tres apartados



7. Realizo el diagnóstico de RSE respondiendo a los indicadores.



2. Realizo el alta como usuario



5. Completo los datos del perfil de la organización

6. Completo la información económica: Cuenta de explotación y balance simplificado



8. Obtengo la Memoria y el Informe Ejecutivo

Una vez verificada la información, mediante auditoría, la aplicación me facilitará un informe ejecutivo y una memoria de RSE. Estos documentos incluyen:

- Análisis de ratios (económicos y asociados a la RSE) de la organización y comparación con la media de las organizaciones registradas.
- Nivel de cumplimiento de estándares de RSE.



3. La aplicación comunica la información que se obtendrá.

- Análisis de ratios económicos:**
 - Ratios Financieros.
 - Ratios de Rentabilidad.
 - Ratios de Gestión.
- Memoria de Sostenibilidad:**
 - Análisis de ratios de RSE en los 5 ejes de la ley.
 - Comparativa de los ratios de la organización con las organizaciones de su sector, pymes y resto de organizaciones existentes en la aplicación.
 - Nivel de cumplimiento de estándares de RSE.

Fuente: www.rsextremadura.es. Julio de 2013

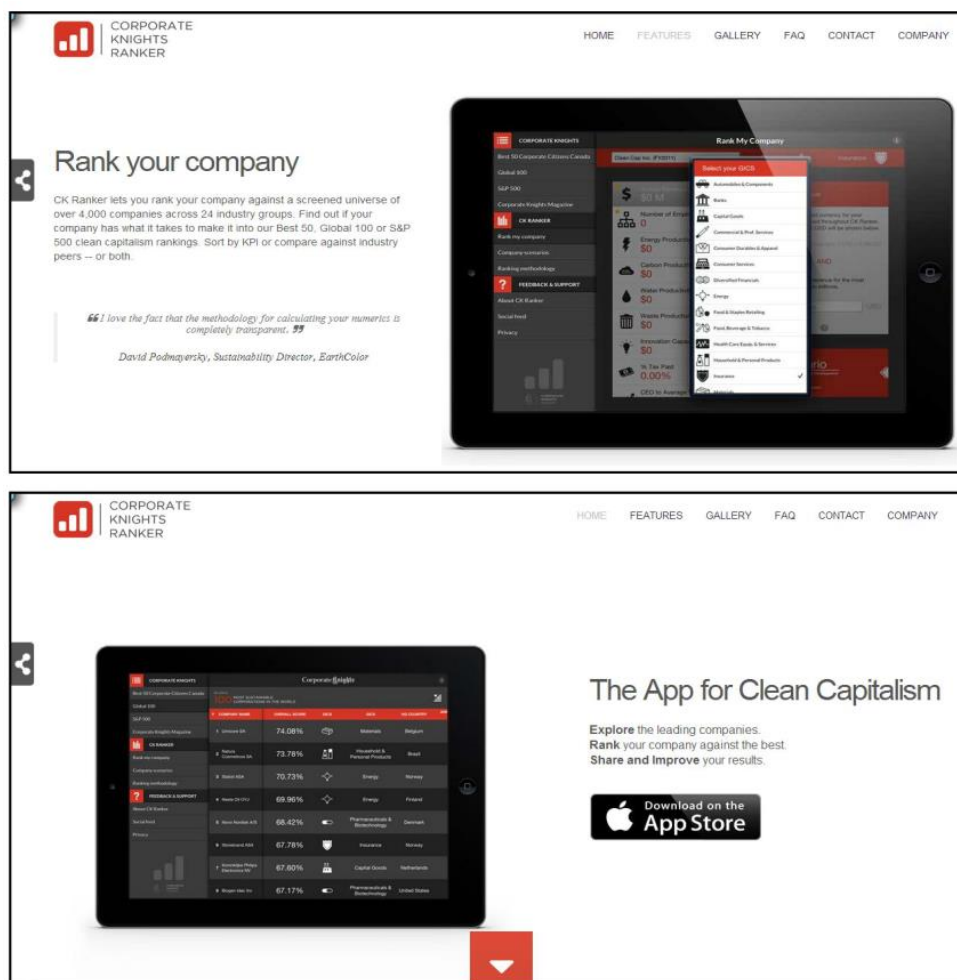
Dicho instrumento cuenta con la certificación de la *Global Reporting Initiative* en mayo de 2013. Asimismo, en marzo del mismo año fue elegida como “iniciativa del mes” por Forética que determinaba su competitividad en el ámbito europeo.

Punto a favor de este mecanismo es que conecta con la Ley de Responsabilidad Social de esa comunidad autónoma, lo que significa crear un registro de empresas socialmente responsables y poner a disposición de los candidatos potenciales la información necesaria para recibir subvenciones o ayudas (concesiones fiscales o prioridad en cesión de contratos por ejemplo) contempladas en la propia normativa.

Engrosando la lista de artilugios tecnológicos para hacer mediciones de lo responsable que uno sea en la empresa se encuentra la aplicación para el “capitalismo limpio” *CKRanker*, autoría de *Corporate Knights*, sociedad canadiense especializada en mediciones de desempeño sostenible y cobertura de información de negocios que publica periódicamente.

Lo que hace esta aplicación, accesible desde aparatos con sistema operativo iOS 5.0 (iPod, iPad, iPhone, iPod touch) es aglutinar la información de miles de sociedades que aparecen en tres monitoreos anuales que distinguen a las mejores empresas internacionalmente. *The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*, *The best 50 Corporate citizens* (Canadá) y el S&P 500 son el marco desde el cual el comprador debe compararse para evaluar su actuación en sostenibilidad.

En la sección de preguntas frecuentes (www.ckranker.com julio 2013) puede leerse lo siguiente: “Además de comprobar el desempeño de su compañía *CKRanker* puede ayudarlo a establecer objetivos sociales y medioambientales para su negocio observando el desempeño de sus pares más cercanos. Adicionalmente, al jerarquizar su empresa, aprenderá qué indicadores están siendo ampliamente atendidos por sus homólogos de la industria [...]”. Otro par de enlaces extienden la invitación para dar a conocer, a través de la misma aplicación móvil, los productos/servicios que ofrezca y aclaran que se puede mejorar la posición en el *ranking* de los más sostenibles con un poco de guía facilitada por los creadores.



Fuente: www.ckranker.com. Consulta julio 2013

Sin intención de generalizar, a primera vista se deduce lo que interesa medir: percepciones de públicos de interés, posicionamiento publicitario y en la competencia; objetivos cada vez más distantes de la empresa que abraza responsabilidades frente a la sociedad. El negocio como prioridad diluye la importancia de realizar un diagnóstico algo más artesanal si se quiere, pero comparativamente más fiable y aproximado a la realidad del sector, país, objetivos y *stakeholders* de una empresa que tome en serio la RSC. Imitar actuaciones y estrategias esconde riesgos importantes que, sin embargo, no se miden con la misma avidez.

Nuevas organizaciones salen a la palestra con sus propias métricas y el mercado florece:

Fundación Seres ya opera **rsc2** que “permite clasificar y valorar los proyectos de RSC de manera que las empresas puedan seleccionar mejor sus actividades y evaluar

sus resultados en términos económicos”⁹⁷. Poniendo foco en la reputación como fuente de valor para empresa y grupos de interés, la alianza DIRCOM -Villafañe & Asociados presentó en 2013 su propuesta de autoevaluación y autodiagnóstico de Responsabilidad Social Corporativa **Dircom2r**. En los Estados Unidos toma fuerza el *Social Footprint Method* auspiciado por el *Center for Sustainable Organizations* (agrupación de organizaciones sin ánimo de lucro): un elaborado método de aproximación a la medida y reporte del desempeño en sostenibilidad social, con base en el contexto.

Gobierno y empresa: amores que matan

Bajo el manto de las alianzas “responsables” se traslada parte importante de las obligaciones políticas a la sociedad civil que, ahora a través de las empresas, puede aspirar a la mejora en su calidad de vida. Se delegan roles que el Estado ha dejado de cumplir y “cabe la posibilidad de que la entrada del sector privado se convierta en un juego de vasos comunicantes que justifique para algunos la retirada del sector público. Es fundamental establecer líneas rojas más allá de las cuáles la desaparición del Estado deja sectores enteros en manos de la arbitrariedad de un puñado de donantes privados”.⁹⁸

Llevando esta idea al campo de la RSC, puede comprobarse que en vez de advertir sobre la urgencia de cambiar estilos de vida para hacer sustentable el consumo de recursos, la oferta empresarial y su comunicación vendan coartadas morales para cubrir demandas superfluas (o inventarlas). Pequeñas dosis de analgésico para la conciencia y apaciguamiento emocional que da rienda suelta a cualquier capricho del consumismo, siempre que este lleve por delante la etiqueta de un compromiso social poco claro o mal entendido: autos “ecológicos”, moda “verde”, cosmética “natural”, etc., son algunos ejemplos.

“Cambia la vida de un niño añadiendo una tarjeta a tu compra o apadrinando su educación”, ordena la campaña de una ONG en anuncios urbanos.⁹⁹ La construcción de esa visión del mundo más solidaria y sostenible, desde el aparador, lleva al plano individual lo que en el fondo se corresponde con ineficientes políticas públicas y

⁹⁷ Información de la herramienta en la página web de Fundación Seres (www.fundacionseres.org). Consulta 27/10/14.

⁹⁸ FRANJUL, Gonzalo. “Filantropocapitalismo”. *El País* [en línea]. 05 de julio 2013 [citado 05/07/13]. Blogs Sociedad. URL: <<http://bit.ly/10DZKlg>>

⁹⁹ Un kilo de ayuda: www.1kilodeayudaparaeducacion.org. Marzo 2012. Madrid, España.

desmantelamiento del Estado de bienestar: ayudamos a niños con cáncer si adquirimos un yogur; se dota de equipo informático a escuelas en zonas marginales con unos centavos en la cuenta del supermercado o llevamos infraestructura para habilitar el sistema de agua potable en el Tercer Mundo con la compra de una botella de vino.

La alianza entre gobiernos y entidades lucrativas, no lo olvidemos, exige retribuciones mutuas y no siempre son tan explícitas como se espera:

En enero de 2013 el gobierno mexicano lanza la Cruzada Nacional Contra el Hambre, un programa nacional para asegurar la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación en la población más vulnerable. Unas semanas más tarde, académicos, profesionales y activistas organizados bajo el nombre Democracia Deliberada reprochan públicamente dicha iniciativa señalando, entre otras cosas, su carácter propagandístico o anteponer intereses políticos y mediáticos a la efectividad. Según sus comunicados, se enmarcaba en un discurso atractivo y marketing, limitándose a “tratar de resolver los síntomas sin ir a las causas fundamentales”.¹⁰⁰

Al final de abril se incorporan a la Cruzada dos multinacionales. Por una parte Pepsico con la misión de desarrollar productos alimenticios que contribuyan a la desnutrición infantil y materna. El argumento que esgrime Rosario Robles, funcionaria al frente del programa es que con este convenio se “[...] aprovecha toda la experiencia, toda la capacidad de investigación científica de Pepsico para diseñar un producto enriquecido [...]”.¹⁰¹ Otros, no obstante, lanzaron datos para interpretar esta selección de colaboradores, por ejemplo que Magdalena Robles, hermana de la servidora pública, es socia de la agencia de comunicación que lleva la imagen de Pepsico en México.¹⁰²

El segundo y polémico colaborador es Nestlé quien se encargará de dar formación empresarial y culinaria a mujeres emprendedoras; en paralelo firmó el compromiso de impartir cursos de nutrición. Los siguientes párrafos ilustran muy bien el recelo de algunos sectores:

[...]¿no había un mejor aliado en materia de investigación nutricional que una empresa en parte responsable de la grave crisis de obesidad en México? ¿No hay en el sector

¹⁰⁰ DEMOCRACIA DELIBERADA. “Cruzada contra el hambre, mucho ruido y pocas nueces”. *Blog Democracia Deliberada* [en línea]. 5 de febrero 2013 [citado 2/05/13]. Onceavo comunicado. URL: <<http://bit.ly/10uCLuj>>

¹⁰¹ RODRÍGUEZ, Ruth. “Sedesol firma con Pepsico acuerdo por cruzada antihambre”. *El Universal* [en línea]. 08 de abril 2013 [citado 02/05/13]. Sección Nación. URL: <<http://bit.ly/Zpu8SU>>

¹⁰² MUÑOZ, Alma. “Topa con visos de nepotismo la cruzada de Peña contra el hambre”. *La Jornada* [en línea]. 13 de abril 2013 [citado 2/05/13]. Sección Política. URL: <<http://bit.ly/Zpq7xZ>>

público mexicano alguna institución capaz de desarrollar un producto que permita cumplir los objetivos? ¿Qué gana PepsiCo con esta alianza? ¿Cuántos recursos públicos habrán de transferirse a PepsiCo a cambio de su “capacidad de investigación científica”? ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de PepsiCo en este programa [...]?

[...] Los productores de los chocolates Kit Kat y los cereales Lucky Charms serán los encargados de educar a la población pobre de México sobre cómo tomar las mejores decisiones de consumo desde el punto de vista nutricional. Será una empresa líder en la producción de leche en polvo la que le explique a las madres pobres de México sobre las ventajas de la leche materna. Será una compañía internacional con cientos de miles de empleados alrededor del mundo la que enseñe a las madres pobres de México a crear su propio empleo. ¿Nadie en el equipo de Rosario Robles ha notado el potencial conflicto de interés? ¿El estado mexicano no cuenta con otros mecanismos para proveer información a la población?¹⁰³

En su comunicado número once, Democracia Deliberada urge a hacer un nuevo planteamiento de lo que significa la política social que no se corresponde a las soluciones cortoplacistas y nada claras que se proponen en la Cruzada. Tajantes advierten:

Quienes antepongan los intereses políticos y mediáticos por encima de medidas que distribuyan el presupuesto en beneficio de los grupos más necesitados, y quienes optan por estrategias espectaculares pero que se niegan a reconocer los grandes problemas que originan las desigualdades económicas y sociales y la carencia de oportunidades para los que menos tienen, serán nuestros adversarios políticos.¹⁰⁴

El movimiento civil, independiente y global *Transparency International* lleva a cabo diversas actividades para promover la sensibilización ante prácticas de corrupción, entre ellas conduce investigaciones anuales sobre el nivel de transparencia de la información pública reportada por grandes empresas multinacionales. Su informe de agosto de 2013¹⁰⁵ fijó atención en las multinacionales que operan en mercados emergentes y se asignaba una puntuación entre 1 y 10 de acuerdo al desempeño en tres dimensiones de transparencia: reporte sobre programas anti-corrupción, estructura

¹⁰³ DEMOCRACIA DELIBERADA. “La ‘teletonización’ de la política social”. *El País* [en línea]. 18 de abril 2013 [citado 02/05/13]. Sección Internacional. URL: < <http://bit.ly/10nOxGQ>>

¹⁰⁴ DEMOCRACIA DELIBERADA. “Cruzada contra...”. *Op cit.*

¹⁰⁵ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Transparency in Corporate Reporting: Assessing emerging market multinationals* [en línea]. Agosto de 2013 [citado 20/11/13]. URL: < <http://bit.ly/1aRfJol>>

organizacional y lo que llaman “reporte país por país” que incluiría las tributaciones fiscales que hacen en diversas geografías, impuestos o inversión de capital.

De las 100 empresas evaluadas, 75 obtuvieron una puntuación menor al 5, es decir reprobaban el mínimo aceptable o se quedaron en el eufemístico “promedio” del desempeño.

Aunque se restringe el alcance, las afirmaciones del informe claramente pueden ser extendidas al corporativo en general, con independencia de su actuación global o local:

“Las empresas de mercados emergentes deberían comunicar al público qué acciones están realizando para prevenir actos de corrupción y cuál es su relación con los gobiernos. [...] Asimismo, los gobiernos de mercados emergentes deberían aprobar nuevas leyes para obligar a las empresas a publicar los pagos que realizan a los gobiernos de cada país en donde operan”-indicó Transparency International-.¹⁰⁶

El mismo estudio señalaba que cerca del 60 por ciento de las empresas de la muestra no daba explicaciones o información contrastable sobre sus aportaciones a partidos políticos.

Perspectivas y retos

Nada está escrito en las líneas del futuro para la RSC. Señales visibles dejan mucho qué desear para quienes pretendan fijar una postura inamovible o predecir el rumbo que tomará.

El barómetro trimestral *Grayling Pulse* concluía en el primer semestre de 2013 que hay un 27 % de empresas a escala global que no considera al área de Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad como parte de su estrategia. En España ese porcentaje llegaba al 37 %. Los números advertían que los planes de desarrollo bien instrumentados y desarrollados se encuentran en tan sólo el 15 % de organizaciones internacionales (7% españolas).¹⁰⁷

¹⁰⁶ [s.d] “Las empresas multinacionales de países emergentes reprueban en transparencia”. *ComunicaRSE* [en línea]. 25 de octubre 2013 [citado 20/11/13]. URL: <<http://bit.ly/1aprHYG>>

¹⁰⁷ [s.d] “El 37 % de las empresas españolas no contempla la RSC en su estrategia”. *CompromisoRSE* [en línea]. 14 de junio 2013 [citado 16/06/13]. Sección RSE. URL: <<http://bit.ly/11H98H7>>

Por otra parte, el Eurobarómetro 363 de la Unión Europea (abril 2013) rastreó la opinión pública, en zona euro y algunas otras naciones seleccionadas, sobre la influencia que tienen las empresas en la sociedad. Algunas conclusiones destacables son:

- Europa con un 71 % y España en concreto con 79 % confían más en que la pequeña y mediana empresa haga esfuerzos para ser responsable socialmente. Ambas cifras se desploman al 48 % y 43 % respectivamente cuando se refieren a las grandes empresas y su disposición para actuar de forma responsable ante la sociedad.
- 47 % de europeos empleados en una empresa está en una de las siguientes situaciones: cree que los esfuerzos en RSC de sus compañías no son efectivos; responde que aún no se han tomado medidas o no sabe lo que hace/planea aquella para conducirse responsablemente.
- 79 % de encuestados (Europa) muestra interés por saber más sobre la forma en que la empresa muestra conciencia ante la sociedad. Y 62 % reportan estar totalmente desinformados.
- La división de percepciones que califican como “positiva” o “negativa” la influencia de las empresas en la sociedad está casi a la mitad: la Unión Europea da un 52% a la primera, frente al 41 % de la segunda. España dice que en 50% es positiva, pero el 43 % indican que es negativa.¹⁰⁸

Desde la academia el surgimiento de la RSC ha sido interpretado -también- como fragmento de un proyecto neoliberal económico y político, donde esta nueva disciplina responde a determinadas exigencias, por ejemplo, asumir parte de los riesgos sociales antes en manos del Estado garante de bienestar o, peor aún, convertir a las empresas en “productoras y ordenadoras de normas a nivel global, otorgándoles la facultad de elegir qué derechos respetar ‘a la carta’ y bajo qué circunstancias lo harán” como advierte María del Mar Maira. Explica que

el campo de la RSC es sumamente útil para extender las tesis neoliberales a favor de la reducción o no ampliación del papel del Estado y las instituciones internacionales y sus regulaciones en determinados ámbitos (el de protección de trabajadores, el medioambiental, etc.). De esta forma, se propone que las (potenciales) regulaciones

¹⁰⁸ COMISIÓN EUROPEA. *How companies influence our society: citizen's view (Flash Eurobarometer 363)* [en línea]. Directorate-General Enterprise and Industry. Directorate-General for Communication. Abril de 2013 [citado 28/08/13]. URL: <<http://bit.ly/11vg7GY>> Pp 9, 10 y 11

*públicas sean sustituidas por normas privadas de RSE elaboradas por las propias empresas y que se caracterizan por su voluntariedad, unilateralidad y autorregulación. [...] La RSE, concluye, no trata tanto de transformar las prácticas de las compañías como de modificar la manera en que estas son percibidas por la sociedad.*¹⁰⁹

En una apreciación más general se puede decir que a resultas de los movimientos internacionales llegó a España, en torno al año 2000, el impulso que intentaba legitimar a la empresa pidiendo límites en su comportamiento social y medioambiental; desde entonces multitud de iniciativas coincidieron en el mismo propósito avanzando al punto de hacernos creer que la “RSC había ganado la batalla de las ideas”. Así lo plantea Manuel Escudero, Director General de *Deusto Business School* y asesor especial del Pacto Global de Naciones Unidas.

Su artículo *Pasando página a la responsabilidad social de las empresas* (2013), incomodó a los fieles creyentes de la causa responsable quienes publicaron opiniones y otros textos en respuesta durante la semana siguiente. Las causas del prurito en el gremio se centran en tres párrafos:

[...] la RSE no ha logrado en la mayoría de empresas situarse en el corazón mismo de su modelo de negocio, quedándose en la periferia: el escaso peso que tiene la RSE en la agenda de los consejos de administración, tanto en España como en otros países, es buena prueba de ello.

Adicionalmente, la crisis como situación límite ha puesto en evidencia el escaso impacto que tiene la RSE para aportar soluciones a los problemas sociales de un país: hay muy pocos ejemplos de empresas responsables aportando soluciones efectivas a los infortunios sociales ocasionados por el desempleo, el meteórico deterioro de las rentas familiares o el impago forzado de hipotecas.

Y más allá, si tenemos en cuenta que en un mundo superpoblado estamos expuestos a otras crisis recurrentes de alimentos, agua, energía o clima, hay que concluir que 12 años de RSE han tenido un impacto superficial respecto a los grandes desafíos que confronta la humanidad.

Fuera de estas líneas, la empresa queda retratada como un pobre ente vigilado por sus grupos de interés que, encima, debe ocuparse de los problemas generales de la sociedad o evitar riesgos. Por tanto el autor admite que como “se trata de un

¹⁰⁹ MAIRA VIDAL, María del Mar. “La Responsabilidad Social Empresarial como parte del proyecto político y económico neoliberal”. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales* [en línea]. Universidad del País Vasco. 2013 [citado 11/04/14]. N° 28. URL: <<http://bit.ly/1ii7qG0>> Pág. 115 y 119

planteamiento no central a la cuenta de resultados, es lógico que ni haya entrado en el corazón mismo del modelo de negocio ni constituya un tema vital para los consejos de administración”.¹¹⁰

Para el socialista Ramón Jáuregui hay claros indicios de que la RSC no va bien: por un lado el trabajo del Consejo Estatal de RSC se halla completamente paralizado; no termina de definirse un Plan Nacional de RSC español y “[...] podríamos pensar que vamos a salir más reforzados, porque estamos asistiendo a fuertes impulsos y críticas, pero la realidad es que no se está expresando ese desafecto, esa indignación, en una mayor exigencia a las empresas de responsabilidad. [...] Tampoco se está produciendo innovación en la práctica de la RSE”.¹¹¹

La visión sindical tiene su propia teoría sobre los fallos de una inservible RSC: indefiniciones conceptuales, falta de representatividad de los grupos de interés, indiferencia a documentos críticos o la propia naturaleza humana “capaz de lo mejor y lo peor”, como bien reflejan las empresas. José Carlos González, miembro del Consejo Estatal de RSE (CERSE) y Secretario Federal de RSC en Comisiones Obreras (CC.OO), subraya el poder de la información como sustento imprescindible de una verdadera responsabilidad social que depende demasiado de tertulianos, gurús, escuelas de negocios o la voluntariedad de las compañías.

Contrastar y analizar esa información es clave para dar un nuevo rumbo a la RSC que sí funcione frente a un “sistema peligrosamente inclinado hacia una competitividad irresponsable”. El despliegue de datos financieros y no financieros es un asunto de primera necesidad toda vez que “el futuro del planeta se juega ahí, en[...] las grandes corporaciones con más poder que muchos países”. Aún así, González confía en que por encima de las memorias de sostenibilidad hay muchos otros elementos a través de los cuales se evaluará a las empresas, muchos de ellos tabú y origen de la crisis actual:

*Vamos a evaluar la **responsabilidad fiscal** de las empresas (se quiere obviar el tema de los impuestos en la RSE), su aportación al empleo (de calidad, o al menos, al*

¹¹⁰ ESCUDERO, Manuel. “Pasando página a la responsabilidad social de las empresas”. *El País* [en línea]. 13 de enero 2013 [citado 08/02/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/117d0QF>>

¹¹¹ MARTÍ, Carmen. “Ramón Jáuregui: ‘Las empresas tienen que darse un ethos’”. *Blog Comunidad Étnor. Ética de los negocios y las organizaciones* [en línea]. 18 de julio 2013 [citado 06/08/13]. URL: <<http://bit.ly/1cu4Ptf>>

*Trabajo Decente. Y en TODA su cadena productiva), su equidad (cómo no vamos a hablar de retribuciones, sobre todo de las de las cúpulas de las empresas), sus impactos en la educación, su relación con sus **RIESGOS** sectoriales... (La RSE estará basada en el análisis de la información financiera y no financiera de las empresas. La **TRANSPARENCIA**, obligatoria.¹¹²*

Economistas sin Fronteras publica en el verano de 2014 el dossier “Responsabilidad Social Corporativa: para superar la retórica” donde se expone cómo el *business case* o justificación económica de la RSC se convirtió en el centro de gravedad como la mejor y más rentable estrategia de largo plazo:

Un argumento bajo el que subyace la idea de que la adopción de comportamientos responsables no depende tanto del eventual talante ético de los empresarios ni siquiera sólo de las presiones sociales, sino ante todo del propio interés empresarial, de su inteligencia, de su “egoísmo ilustrado”. Algo que parece posibilitar una feliz conciliación de lo que es justo y necesario para la sociedad con lo que, al tiempo, es conveniente para la empresa: el camino, casi, para el mejor de los mundos posibles.

Lástima que sea una convicción que -pese a las profusas manifestaciones de fe y a todo el despliegue (y el negocio) que ha generado- no parezca haber calado de verdad ni siquiera entre las grandes empresas que más la proclaman. Aunque no son despreciables los cambios que la extensión de este enfoque de la gestión ha impulsado, en su inmensa mayoría son cambios que no pasan de ser fenómenos fundamentalmente epidérmicos y eminentemente formales, que no afectan significativamente al núcleo de la actividad de las empresas ni a sus criterios y formas de actuación esenciales. Sólo los cegados por la complacencia pueden negar que las grandes empresas, en la esencia, siguen actuando como siempre: ni siquiera en las más avanzadas, y más allá de aspectos puntuales, se perciben los cambios reales en sus prácticas que debería implicar una opción decidida y auténtica por la RSC.¹¹³

La gran presión cernida sobre la RSC es la entrega de resultados de negocio, lo cual afectaría a lo que debe ser en esencia su razón de ser: alinear la estrategia social y medioambiental de las organizaciones con sus valores y propósito comercial. En la

¹¹² GONZÁLEZ, José C. “¿Por qué no funciona la RSE? Y debería funcionar. Debe funcionar. Va a funcionar”. *Blog Responsabilidad ¡Social!* [en línea]. Comfia-CC.OO. 01 de febrero 2012 [citado 10/03/12]. URL: <<http://bit.ly/1pf7qct>> Las palabras resaltadas son del propio autor.

¹¹³ MORENO IZQUIERDO, José A. “La retórica de la responsabilidad social empresarial”. *Diario Responsable* [en línea]. 11 de julio 2014 [citado 14/07/14]. Sección opinión. URL: <<http://bit.ly/1ygkPHH>>

práctica de este modelo de gestión existen numerosas versiones que pasan por la filantropía pura, estrategias de sostenibilidad ambiental o la búsqueda de valor compartido lo cual probaría, según expertos, que aún hace falta coherencia, coordinación, una lógica que guíe el hacer de las entidades e implicación al más alto nivel.¹¹⁴

2.4.3.- Lo Feo...

Impulso a la industria bélica; especulación con alimentos; evasión fiscal; pagos a la administración pública en busca de contratos, licitaciones o privatizaciones; presión política para trabar leyes que amenazan intereses comerciales; pagos a jueces, burócratas, políticos, un largo etcétera. Elija usted el escenario, nivel, sector, parcela geográfica y actores e intente escindirle de la empresa o, mejor aún, de sus decisiones que irremediablemente tienen nexos con buena parte de las faltas más costosas en la historia humana.

Ahí donde ética y deshonestidad son “camaradas” cabe admitir la eficiencia de la corrupción. El filósofo materialista Gustavo Bueno lo califica como un “subproducto necesario para el sistema capitalista, porque crea un conjunto de funciones, crea una serie de individuos que, siempre que el robo no sea excesivo, va creando una casta de gente comprometida que estabiliza el régimen y que puede ser incluso favorable”.¹¹⁵

Actos de irresponsabilidad con larga tradición que se han naturalizado hasta el punto de ocultar sus efectos en la configuración económica, política, cultural y social de los países. La “corrupción de primera clase” que sólo puede permitirse un distinguido empresariado se adapta a los nuevos tiempos y sofisticada sus instrumentos. Todo está más cerca de lo que parece. La cara más visible de la irresponsabilidad social corporativa está a unos pasos del entorno próximo:

Es ya un asunto público el hecho de que algunos componentes internos de aparatos electrónicos utilizan metales extraídos por multinacionales que financian conflictos armados. Es el caso del “mineral de la muerte” o coltán de la República Democrática del Congo. *El País* documentaba con detalle en un reportaje de enero de

¹¹⁴ RANGAN, V. Kasturi; CHASE, Lisa y KARIM, Sohel. “The truth about CSR”. *Harvard Business Review* [en línea]. Enero-febrero de 2015 [citado 27/08/15]. URL: <<http://bit.ly/1w6OeA2>>

¹¹⁵ BUENO, Gustavo. *Apud* VELASCO, Roberto. *Op cit.* Pág 32

2012¹¹⁶ numerosos y repetidos atropellos de la gigante Apple y sus proveedores a empleados en fábricas de China.

Steve Jobs, fundador de la multinacional, declaró en una de sus célebres frases “Estoy tan orgulloso de lo que no hacemos como de lo que hacemos”. Declaración capaz de erizar cuando los periodistas revelan entornos laborales insoportables (suicidios en aumento, pancartas con leyendas como *trabaja duro en tu puesto hoy o trabaja duro mañana para encontrar otro*); problemas de seguridad (explosiones); negligencias (intoxicación de trabajadores por uso de químicos peligrosos); contratación de menores de edad; hacinamiento (hasta 20 personas en un piso de tres habitaciones) y jornadas de trabajo insalubres (algunos 12 horas al día, seis días a la semana) a pesar de tener publicados reportes y campañas de auditorías periódicas.

El texto del diario español indicaba que más de la mitad de los proveedores del gigante de la electrónica incumplen sistemáticamente con el código de ética que Apple establece. Revela igualmente que algunos ex directivos hablaron de “tensiones no resueltas” dentro de la empresa: esto es, que algunos altos cargos quieren mejorar las condiciones dentro de las fábricas, pero esa dedicación flaquea cuando entra en conflicto con situaciones como un trato privilegiado con proveedores cruciales o la entrega rápida de nuevos productos.

Apple se posicionaba en 2013, por sexto año consecutivo, como una de las empresas más admiradas en el planeta de acuerdo al ranking que publica la revista *Fortune*. Durante el trimestre de enero a marzo del mismo año ganó 13 mil millones de dólares convirtiéndose también en la empresa más rentable del mundo durante ese periodo y su “base de consumidores fanáticos” no les abandona.¹¹⁷

Noticias que, sólo a veces, alertan y crean en la sociedad un clima de recelo frente al hacer empresarial completamente justificado.

“Querido Señor Presidente: es usted un hijo de puta. Usted y sus ministros. [...] Estamos metidos en una III Guerra Mundial cuyas armas no son de fuego, sino que tienen forma de experimentos socio-económicos”... Es la crítica abierta y difundida a

¹¹⁶ DUHIGG, Charles y BARBOSA, David. “En China, los costes humanos están incorporados en un iPad”. *El País* [online]. 29 de enero de 2012 [citado 30/01/12]. Sección Tecnología: CiberP@ís. URL: < <http://bit.ly/zifxpo> >

¹¹⁷ AKHTAR, Omar, *et al.* “Fortune World’s most admired companies”. *CNN Money* [en línea]. Marzo de 2013 [citado 14/05/13]. URL: <<http://cnmmon.ie/13i1wMk>>

través del blog de un ciudadano español¹¹⁸ quejándose por los recortes ordenados desde el gobierno en turno para hacer frente a la crisis donde, sanidad y educación fueron decapitadas, mientras otras cabezas (caso de la entidad financiera Bankia) no sólo no cayeron sino que han sido protegidas bajo amnistías fiscales como premio al fraude millonario que terminó de lanzar al país a la caza de préstamos.

Otra vez en España y desde las redes sociales, se organiza la “Marea Destituyente”: convocatoria para distintas fuerzas sociales entre las que figuran funcionarios, trabajadores, políticos de izquierda y desempleados, entre otros que se proponían llegar al Congreso el 25 de septiembre de 2012, permanecer de forma indefinida y exigir una nueva Constitución. Al final no se cumplió del todo.

Parte del manifiesto afirmaba: “Ya no hay manera de ocultar que vivimos un gigantesco fraude social, con gobiernos que sistemáticamente nos mienten, haciendo exactamente lo contrario a sus compromisos electorales, y que no hay justicia alguna en los tribunales para los banqueros, políticos y empresarios culpables de la situación”.¹¹⁹

Así las cosas, actuar bajo ciertas premisas éticas ya no es opción ni estrategia de venta, sino el sano distanciamiento a un gatillo amenazador de la supervivencia social e institucional.

¿Cuál es el papel de las empresas en la injusticia y empobrecimiento mundial? ¿Cuál el que juega en la generación y reparto de riqueza, o la acumulación de esta en pocas manos? Y ¿qué sentido tiene observar ciertos principios éticos?

Echando un vistazo a la cada vez más frágil Unión Europea se encuentran últimamente los mejores ejemplos de canibalismo cuyas causas están fuertemente ligadas a la antigua fórmula de individualizar beneficios y socializar pérdidas. La economía de los múltiples socios, en íntima interdependencia, también privilegia a unos cuantos y no titubea cuando se trata de tirar por la borda a quien ya no encaja en el modelo de enriquecimiento que dictan las normas.

Casi invariablemente las empresas son agentes responsables de bienestar o descomposición social. Esto último es el signo característico de la última década del siglo. Despilfarro, corrupción, administraciones fraudulentas y robos vestidos con

¹¹⁸ REYES DOMÍNGUEZ, Aarón. “El Presidente del país de los horrores”. *Blog Barataria* [en línea]. 22 de abril 2012. [citado 24/07/2012]. URL: <<http://bit.ly/JFhPdB>>

¹¹⁹ HERRERA, Rubén. “Movimientos sociales de toda España pretenden ocupar el Congreso el 25 de septiembre”. *Blog Primavera Valenciana* [en línea]. 15 de julio 2012. [citado 24/07/2012]. URL: <<http://bit.ly/NV0EJa>>

distintas frases (“productos derivados” por ejemplo) han sido hasta ahora ingredientes esenciales de un explosivo que estalla en manos de países “rescatados”, o más propiamente secuestrados por angustia, deudas impagables y el olvido forzado de lo que significa futuro.

Nadie negaría en ese escenario el impacto que sufren las relaciones intra e internacionales, caldo de cultivo de ciudadanos asustados e indignados; países que se vigilan y ejercen de juez o policía; suicidios; violencia; división y asfixia del Estado de bienestar.

En Portugal Carlos da Mata, pensionista cuyos ingresos mensuales ascienden a 240 euros, decide “robar” (solo, enfermo y desarmado) una sucursal bancaria con intención de ser detenido para encontrar un techo aunque este fuese la prisión. Su primer intento, infructuoso, lo dejó sentado esperando a la policía frente a una tienda con los cristales rotos que él mismo rompería a golpe de piedra momentos antes.¹²⁰

Lo feo está en el diario matinal de hoy, aparecerá mañana y el día después de mañana. La responsabilidad sufre anemia...

¹²⁰ JIMÉNEZ BARCA, Antonio. “Antes preso que en la dura calle”. *El País* [en línea]. 07 de septiembre 2013 [citado 10/09/13]. Sección Internacional. URL: <<http://bit.ly/19v1C8p>>

2.5.- LAS MÚLTIPLES ÉTICAS

Cada periodo en la historia viene acompañado de profundos cambios y nuevos (o no tan nuevos) desafíos, de cuyas respuestas depende en buena medida lo que sabemos de nosotros mismos, nuestras capacidades y limitaciones, pero sobre todo, ofrecen siempre oportunidad para repensar el mundo de lo humano.

El sociólogo Rafael Echeverría advierte sobre la profunda crisis del pensamiento filosófico occidental y moderno que pone en duda preceptos básicos útiles para construir nuestra identidad u otorgar sentido a la vida:

*[...] por veinticinco siglos nuestras interpretaciones sobre el sentido de lo humano se han desarrollado dentro de los parámetros establecidos por el pensamiento metafísico que naciera en la Grecia antigua. Los diferentes cambios en nuestras interpretaciones, y las consiguientes modificaciones de nuestro sentido común, que se han registrado en este largo periodo, han acontecido al interior de determinados presupuestos que hoy en día exigen ser puestos en tela de juicio”.*¹²¹

Configurados por una convivencia social trastocada por innovaciones tecnológicas y la emergencia del lenguaje multimediático, pero también otros movimientos conceptuales, teóricos y de pensamiento “la metafísica se aproxima a su agotamiento histórico” -advierte-. La sugerente proposición detrás de esas frases es superar una óptica para transitar a otra que escape de parámetros largamente utilizados y no necesariamente vigentes.

¿Existe pues una verdadera crisis de valores o es que no terminamos el cautiverio de miradas nostálgicas al pasado, apelando constantemente a las bondades de otros tiempos, otras medidas y, al fin, juzgándonos bajo criterios miopes y cortos?

La incógnita nada original ha sido abordada por otros intelectuales que arrojan un poco de luz sobre ella: Zygmunt Bauman, desde la filosofía, acorta las distancias a través de su famosa metáfora de la liquidez para referirse a la impermanencia, al cambio y flujo constantes. La modernidad (décadas de desarrollo y crecimiento económico de postguerra) y más concretamente la modernidad líquida (imperio de la ciencia, tecnología, globalización e intrecambio) en la que vivimos y nos relacionamos, es

¹²¹ ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. 6ª edición. Santiago (Chile): Dolmen Ediciones, 2002. Pág. 15

sinónimo de inconsistencia, pero también de engañosas libertades y precariedad. Nuestro “tiempo líquido” es, en parte, la interiorización de la incertidumbre como constante y, especialmente, un desplazamiento que dejó por el camino entornos “sólidos” entendidos como modelos sociales fijos, repetitivos y estables.

Sin certezas nada echa raíces, nada puede apenas gobernarse y desde luego no hay terreno fértil para el anclaje moral. El individuo es apresado en el “no-lugar”, espacio carente de arquetipos. La caducidad nos amenaza, el abandono seduce, el olvido y desafección nutren una esquizofrenia existencial donde los lazos solidarios o compasivos no tienen cabida. Nada que parezca duradero lo tiene, mucho menos las relaciones con otros si no hay una contraprestación por correr ese riesgo. Bauman no oculta su interés por demostrar que la inclinación por el lucro es vírica y lo contagia todo.¹²²

El siglo XXI, coincide el también filósofo Gilles Lipovetsky, trajo consigo el sello de las incertidumbres. Los valores revitalizados son el discurso que puebla todas nuestras contradicciones: exaltación del ego, inmoralidad, autonomía e individualismo conviven sin conflicto con el abrazo a las virtudes. No hay ningún retorno a la ética, garantiza Lipovetsky, sino que nos inventamos una “nueva regulación social de la moral en este punto inédita que instituye una nueva fase en la historia de la ética moderna”¹²³.

Nos deshicimos pues de la antigua moral y del deber. Esta ética ligera, de segunda mano, no objeta al deseo de satisfacciones inmediatas, la felicidad intimista y el materialismo. Sin rehusar su presencia, es preferible debilitarla para que no incomode nuestro bienestar y, por supuesto, para que no pida ningún sacrificio. La era del “posdeber” instiga fragmentaciones, dualidades y antagonismos. El irrenunciable individualismo se bifurca en dos lógicas antinómicas: por un lado “individualismo unido a las reglas morales, a la equidad, al futuro; por el otro, el individualismo de cada uno para él mismo, [...] o sea, en términos éticos, individualismo responsable contra individualismo irresponsable” que, por cierto, “frente al cinismo y la irresponsabilidad[...]aún no ha dicho su última palabra”.¹²⁴

¹²² BAUMAN, Zygmunt. *Modernidad líquida*. México, D.F.: Editorial Fondo de Cultura Económica, 2003. *Passim*

¹²³ LIPOVETSKY, Gilles. *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. 5ª edición. Barcelona: Anagrama, 2000. Pág. 11, 15 y 16

¹²⁴ *Ibid* Pág. 15

La oleada ética -en consonancia con Lipovetsky- es característica de un momento en que se redefinen nuevos “usos” de esta y, aunque todas las esferas se han beneficiado, es el mundo de los negocios donde mejor se ha hecho. ¿Las causas? Fundamentalmente cuatro:

- 1) Toma de conciencia derivada de una serie de catástrofes y destrucción indiscriminada (medio ambiente por ejemplo).
- 2) El modelo económico del capitalismo de los ochenta: especulación, cortoplacismo, desregulación, fraudes y escándalos empresariales que agravaron la desconfianza en las grandes corporaciones y en sectores como el financiero y bancario.
- 3) Creciente importancia de los recursos humanos y la reputación empresarial.
- 4) Surgimiento de otro “uso” de la ética, esta vez en ámbitos corporativos donde se incluyen valores y compromisos explícitos.¹²⁵

Si hasta hace algunas décadas parecía descabellado introducir algo de sensibilidad social en las esferas industriales, hoy es ineludible ante la obligación moral de todos aquellos que han tomado decisiones o dejaron de hacerlo. Pero el repentino afecto por los imperativos morales puede leerse también como “una reacción contra el auge de las prácticas malsanas, del *business is business*, y contra un individualismo sin freno, más preocupado por la rentabilidad inmediata que por una inversión a largo plazo, más orientado hacia la especulación desmedida que hacia la conquista de los mercados”.¹²⁶

El término “markética”, acuñado por el sociólogo francés, nombra la habilidad de hacer de los principios éticos un instrumento más del marketing. La renovación de estrategias comerciales que venden preocupación por los valores sin perder de vista el objetivo último: situar la imagen empresarial en puestos privilegiados sobre una base moralizante.

Abogando por las “éticas inteligentes y aplicadas, menos preocupadas por las intenciones puras que por los resultados benéficos para el hombre, menos idealistas que reformadoras, menos adeptas a lo absoluto que a los cambios realistas, menos conminatorias que responsabilizadoras” el autor no “prescribe la erradicación de los

¹²⁵ LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*. Barcelona: Anagrama, 2002. Pág. 64 y ss.

¹²⁶ *Ibid* Pág. 63

intereses personales sino su moderación” . No se requerirían héroes sino seres humanos decididos a encontrar un camino medio ajustado a sus capacidades, circunstancias y hasta la naturaleza imperfecta de estos. La “ética dialogada de la responsabilidad” como único camino posible.¹²⁷

Las éticas que se han reproducido en las últimas tres décadas son retratadas también por Antonio Argandoña:

*[...]Éticas autónomas, separadas de la acción humana, que no toman en consideración la situación concreta en la que se encuentra el agente, ni su aprendizaje moral y de otras personas; por tanto, éticas que no forman el carácter, sino que buscan recetas para situaciones concretas, abstractas, sin historia; éticas de la tercera persona, que ven las situaciones desde fuera, sin contar con los caracteres del agente que toma las decisiones. Éticas que pretenden construir una sociedad capaz de autorregularse, y que, por tanto, no necesitan que los ciudadanos sean honestos para que la sociedad funcione sin fallos –y cuando se producen los fallos, confían en los criterios científicos de los expertos y en la voluntad de los políticos para corregirlos. Éticas que sustentan los derechos en la ley, o sea, en la voluntad de la mayoría, haciéndolos, de este modo, cambiantes y volátiles. Y éticas relativistas, porque sostienen que no hay soluciones que se puedan aplicar a todos –y que sospechan de los planteamientos morales amplios y exigentes, porque se teme que escondan propósitos autoritarios.*¹²⁸

¿Es entonces la ética de la empresa algo nuevo y distinto de la ética general?
¿Por qué hacer las cosas bien en los negocios?

La ética en general, como estudio filosófico de la moral, se ocuparía del fuero interno humano pero también de las manifestaciones visibles de este en acciones, conductas y caracteres desde el punto de vista de su bondad o maldad: así se recoge en las distintas acepciones de “moral” en la RAE. Es más concretamente la ética aplicada donde, una vez superada la etapa del encuentro con los principios que se deben seguir, se pasa a un alineamiento de la actividad con dichos principios y es aquí donde se

¹²⁷ LIPOVETSKY, Gilles. *El crepúsculo...* Op cit. Pág 17-18

¹²⁸ ARGANDOÑA, Antonio. “¿Hay un lugar para la espiritualidad en la empresa?”. *Blog IESE Business School: Economía, ética y responsabilidad social de la empresa* [en línea]. 19 de diciembre 2013 [citado 22/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1hTHCEF>>

inserta tanto la Responsabilidad Social Corporativa como su hermana de sangre, la ética de los negocios.¹²⁹

Uno de los inminentes peligros en la RSC es hablar ligera e incesantemente de valores como si estos fueran universales. El tema forma parte ya de estrategias de venta (“marketing sostenible”), construcción de imagen corporativa, estrategias publicitarias y, cómo no, de la Responsabilidad Social Corporativa. Para los portavoces de esta hablar de valores y su crisis es casi una obligación o el argumento se queda incompleto y pálido.

¿Los valores de quién? ¿Qué valores? ¿La interdependencia como efecto del mundo globalizado supone una homogeneización de esos valores?

Para Fernando Navarro una de las primeras preguntas al referirse a RSC es si es posible hablar de valores compartidos en un mundo globalizado, y si existe un común denominador ético que sea válido para todos:

*Dado que la RSC se mueve en el ámbito de la ética, tiene un carácter esencialmente **voluntario**; siendo precisamente esa voluntariedad su grandeza pero también, en ocasiones, su miseria. Sin duda ese es su principal problema; la inexistencia de métodos coercitivos (propios de las leyes) y de medidas de control claras (auditorías éticas, etc) pueden llegar a hacernos pensar en una cierta “instrumentación” de la ética y de la RSC (códigos éticos, campañas de marketing social,...) al servicio de objetivos exclusivamente “cosméticos” o crematísticos.*¹³⁰

Es casi un lugar común decir que se trata de reflexionar sobre qué hace una organización, cómo lo hace y cuáles son las consecuencias de ello para la sociedad entera. La ya de por sí conflictiva tarea de elegir entre diferentes opciones precisa, en este marco de referencia, justificarse con base en principios moralmente aceptables, no ya para uno, sino para el resto que son alcanzados por esas selecciones.

¿Por qué hablar de responsabilidad cuando sólo entre humanos podemos pedir cuentas de nuestros actos partiendo del supuesto de que actuamos con voluntad y libertad?

Se ha tildado de sinsentido hablar de responsabilidad de la empresa como si esta fuese un sujeto con capacidades volitivas. No lo es tanto si se piensa en una empresa

¹²⁹ NAVARRO GARCÍA, Fernando. *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. 2ª edición. Madrid: ESIC, 2012. Pág. 46

¹³⁰ *Ibid.* Pág. 32

como agregado de humanos, es decir, como aquel sistema aglutinador de muchas y diversas elecciones personales. Aun así, los aciertos y errores no suelen ser imputables a cada personaje involucrado, sino a la creación que les trasciende (empresa) impactando la imagen de esa entidad con vida y carácter propio de tal suerte que existe, al menos en el ideario social, como individuo al que se le puede responsabilizar por sus actos.

Bajo el auspicio de su propuesta para desarrollar una ética económica y empresarial que tienda puentes entre la teoría y práctica del “bien hacer” empresarial, Elsa González expone¹³¹ las cinco consideraciones que, a su juicio, necesariamente deben hacer las empresas para gestionar su dimensión ética:

- *La gestión de los valores, normas y principios morales se convierte en una necesidad para las empresas que quieren mantener su proyecto en el medio y largo plazo.*
- *Cualquier organización empresarial es agente moral de decisión y actuación, al igual que las personas. Una empresa posee libertad para decidir frente a distintas alternativas de acción y tiene que elegir de entre ellas, produciéndose un ajustamiento basado en valores, normas y principios, por lo que es responsable de sus decisiones y actuaciones.*
- *La actividad empresarial no se produce en el vacío social, por lo que aunque una empresa puede ser privada, sus repercusiones son públicas por lo que está obligado a responder de ellas.*
- *Aquello que sea lo moralmente exigible deberá ser descubierto en un diálogo con los afectados por la decisión, norma o institución, en condiciones de simetría, inclusión e igualdad. Y, en quinto lugar*
- *Cualquier ética económica y empresarial debe tener presente que una reflexión en el nivel organizacional (meso) debe ir acompañado siempre de una reflexión crítica del nivel de los sistemas (social, económico y político) en el que se inserta la organización y viceversa.*

Dicho de otro modo, ahora desde la óptica jurídica:

¹³¹ GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. “La Teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”. *VERITAS* [en línea]. 2007 [citado 24/09/13]. Vol II, N° 17. URL: <<http://bit.ly/15qSP4g>> Pág. 207

[...] las empresas y las organizaciones sí tienen y aplican una determinada ética. La RSC se funda en la afirmación de que las empresas en la medida en que actúan libre y voluntariamente y están integradas por la suma de diferentes personas que viven en una sociedad con una determinada conciencia también tienen ética; y también pueden construir un carácter mediante la adopción de hábitos (buenos o malos). Son, por tanto, responsables o deberían serlo. Las empresas y organizaciones deben ser capaces de “responder”.¹³²

Adela Cortina sugiere en su artículo *Las tres edades de la ética empresarial* que esta ha atravesado por dos etapas (industrial y postindustrial) antes de llegar a una tercera, en el presente, donde impera la tecnología y comunicaciones (edad informacional).

La importancia de ambos periodos, precedentes al momento actual, es en el primer caso sentar las bases que demostrarían que el binomio empresa-ética se ha planteado desde hace siglos como imprescindible y, especialmente que las creencias, esencialmente religiosas, y convicciones de cada momento histórico han determinado el comportamiento empresarial. Para la edad post industrial se fija atención en una reorganización del concepto de empresa dentro y fuera de ella: dejan de ser, “máquinas para obtener el máximo beneficio” lo cual supone atender a su dimensión cultural y simbólica asociada a una necesaria cultura empresarial que defina su lógica y operación.

Sin embargo, la edad informacional pone en cuestión la necesidad de una ética empresarial cuando le caracteriza un capitalismo revitalizado con miras a intensificar la importancia de la productividad en el trabajo, obtención de beneficios, cortoplacismo y una férrea competencia entre las economías, lo cual deja el interés público supeditado a intereses particulares. En este resquebrajamiento moral donde hay innumerables ejemplos de la voracidad empresarial, la precarización del trabajo y los derechos atropellados de trabajadores quizá sea abono para poner en valor los principios que nos permitirán sobrevivir al futuro escuálido que se augura. La ética no sólo no ha perdido fuerza en este escenario, es quizá el bien máspreciado y su ausencia en el día a día se hace cada vez más notorio e insoportable por las consecuencias que ha traído.

A fin de cuentas -apunta Cortina- la ‘ética cívica’ es la de los valores compartidos por los ciudadanos en el seno de alguna ciudad, pero la red extiende los lazos hasta rincones recónditos y desarticula el núcleo de valores. Los habitantes del

¹³² *Ibid.* Pág. 52

ciberspacio tendrán su moral individual, pero nada asegura que sea compartida. Sin embargo, es posible afirmar que estamos presenciando la construcción de valores que trascienden fronteras y se han articulado precisamente gracias a las herramientas tecnológicas. Nunca como en los tiempos que corren se ha avanzado tanto en el activismo, la militancia política, la expresión de ideas, solidaridad, creación de comunidades virtuales (y reales) trabajando también bajo la sombra de algo bautizado como ética cívica. Así pues, una sociedad que dispone de este grifo inagotable de información y conocimiento, también avanza en la construcción no sólo de nuevas relaciones, sino en códigos de conducta y reinención de valores compartidos con independencia de los orígenes y particularidades de las múltiples culturas.

*Y aunque es verdad que las buenas costumbres en la empresa constituyen un bien por sí mismas, es todavía mejor, porque es expresión de la libertad, que quienes las asumen las valoren en lo que valen, las refuercen por entender que potencian la libertad real del mundo social, que se percaten de que los buenos hábitos constituyen un bien público. Ese tipo de bien del que se benefician, no sólo quienes se han esforzado en crearlo, sino muchos más.*¹³³

¿Dónde se materializa ese “bien”? ¿Tiene alguna materialidad?

La forma de institucionalización más evidente de la ética en los negocios es la elaboración de un código de conducta o código ético, pero le siguen otras medidas como definición de una cultura de empresa¹³⁴; evaluaciones de calidad; políticas de buen gobierno¹³⁵; comunicación interna/externa; clima ético; recursos humanos; acción social; dirección por valores y, en general, un liderazgo empresarial que tome en serio la oportunidad de tender puentes con los diferentes actores sociales que construyen escenarios de futuro mucho más esperanzadores a los actuales.

Nuestro Credo es el código de comportamiento empresarial de *Johnson&Johnson* redactado en 1943 por Robert Wood Johnson. Famoso por la iniciativa pionera de hacer pública su disposición a conducirse bajo reglas responsables frente a sus grupos de interés (médicos, enfermeras, clientes, proveedores, pacientes,

¹³³ CORTINA, Adela. “Las tres edades de la ética empresarial”. En: CORTINA, Adela (ed.). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta, 2003. Pág 21

¹³⁴ Puede entenderse como un discurso (verbal y no verbal) compartido que guía el proyecto de empresa. Normas, creencias, valores y prácticas que identifican y cohesionan como grupo a todos los integrantes de la misma.

¹³⁵ Valores y principios bajo los que actuará su consejo de administración como integridad y transparencia, distribución racional de los beneficios, control de riesgos, etc).

empleados, comunidades, etc) se adelantaría a su tiempo dando prioridad a la satisfacción de las necesidades de todos los involucrados en el desarrollo del negocio:

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, enfermeras y pacientes, para con las madres y los padres, y para con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios.

Todo lo que hagamos para satisfacer sus necesidades ha de ser de alta calidad.

Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costes para poder mantener precios razonables.

Los pedidos de nuestros clientes han de servirse con rapidez y precisión.

Nuestros proveedores han de tener la oportunidad de obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo.

Todos deben ser considerados como individuos.

Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos.

Han de tener una sensación de seguridad en sus trabajos.

La compensación ha de ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo, limpias, ordenadas y seguras.

Debemos ser sensibles en la manera en que podemos ayudar a nuestros empleados en el cumplimiento de sus obligaciones familiares.

Nuestros empleados han de sentirse libres para hacer sugerencias y formular sus quejas.

Debe haber las mismas oportunidades de empleo, desarrollo y promoción para aquellos que estén cualificados.

Debemos proveer una dirección competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos y, también, ante la comunidad mundial.

Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y la caridad, y pagar nuestra parte equitativa de los impuestos.

Debemos promover las mejoras cívicas, sanitarias y educativas.

Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.¹³⁶

Seis décadas más tarde, los códigos éticos siguen despertando interés y algún que otro titular en prensa:

En un comunicado del Departamento de Justicia de los Estados Unidos fechado en noviembre de 2013, se establece que la farmacéutica *Johnson&Johnson* accedía a pagar una multa de 2,200 millones de dólares para subsanar demandas civiles y

¹³⁶ Texto alojado en la página corporativa de la farmacéutica *Janssen* (filial de *Johnson&Johnson*). Sección Quiénes somos. URL: <<http://www.janssen.es/nuestro-credo>> [citado 07/]

criminales. Se le acusó de promocionar el uso de tres medicamentos para usos distintos a los autorizados por la Agencia de Alimentos y Medicinas de ese país (FDA). Se suman sobornos a médicos y distribuidoras de fármacos que participaron en el fraude sanitario y huelga decir que esta no es la primera de innumerables faltas a sus propios preceptos.¹³⁷

Los códigos no son sino guías, declaraciones difíciles de sostener en el tiempo que terminan probando existir para mejorar el discurso corporativo y, desde luego, para violarse:

Cuando el timador Bernard Lawrence Madoff construyó su imperio piramidal de inversiones (*Bernard Madoff Investment Securities LLC*) ostentaba un código ético propio y sus actividades fueron legales a pesar de los silbatos de alerta (Harry Markopolos denuncia en 1999) a la agencia de seguridad bursátil en los Estados Unidos, la *Security Exchange Commission* (SEC) que, paradójicamente hizo las veces de consultor y regulador.

Ricos, aristócratas, aseguradoras, fondos de inversión, bancos y otros elegidos al selecto club convirtieron a Madoff en autoridad para administrar sus bienes; llegó incluso a la presidencia del consejo de administración del mercado de valores NASDAQ y, como miembro de los poderosos en *Wall Street* nada podría ir mal.

El castillo de naipes se sostuvo nada menos que cuarenta años dejando un hueco de 50 mil millones de dólares en adeudos a un millar de víctimas. Cuando las investigaciones comenzaron, la pregunta obvia fue cómo había llegado tan lejos el desfalco. A esto, el catedrático de economía aplicada Roberto Velasco, responde: “[...] pues la cosa es bastante sencilla: porque hubo complicidad del propio Estado, porque la creencia ciega en el libre mercado conduce a la falta de regulación de este tipo de empresas, y por pensar que los códigos éticos conllevan los buenos comportamientos del mundo empresarial”.¹³⁸

Velasco va más lejos cuando señala la cadena larga de eslabones que permiten distorsiones catastróficas en el rumbo que deberían llevar la ética, política y economía, premiadas con fama e impunidad:

¹³⁷ [s.d] “Johnson & Johnson accede a pagar multa de US \$2.200 millones”. *BBC Mundo* [en línea]. 04 de noviembre 2013 [citado 05/11/13]. Sección Economía. URL: <<http://bbc.in/1bSKhXz>>

¹³⁸ VELASCO, Roberto. *Op Cit.* Pág. 242

[...] el común denominador de los escándalos financieros y bursátiles es el fallo de los Códigos de Buen Gobierno de las empresas y de los mecanismos de regulación, control y supervisión, así como la ausencia de un sistema sancionador ejemplarizante. En este ambiente de permisividad se mueven como peces en el agua personas sin escrúpulos que suelen utilizar mucha y buena información que manejan no en beneficio de los administrados, sino en el suyo propio, y que ocultan al mercado los hechos y prácticas que les pueden perjudicar. Sus dirigentes empresariales que son puestos como modelos ante la opinión pública, que aparecen en portadas de grandes revistas, como *Fortune* o *Forbes*, y que son adorados en Escuelas de Negocios, como la muy prestigiosa de Harvard, donde, según *The Wall Street Journal*, se ha formado buena parte de los protagonistas de las crisis financieras de los años ochenta y principios de 2000, así como los promotores de los mayores escándalos financieros de la primera década del siglo XXI, incluyendo el provocado por la insaciable avaricia de los ejecutivos y dueños de la banca de inversión estadounidense en 2007.¹³⁹

Para el profesor de estudios legales y ética de los negocios de la Universidad de Wharton, Thomas Dunfee

*existe algo de literatura en temas de ética empresarial que distingue entre una manzana podrida y un barril estropeado. La cuestión es, ¿bajo qué circunstancias una empresa pasa de ser una buena organización con algún que otro granuja a ser, en esencia, un barril estropeado porque existe cierta masa crítica de manzanas podridas o porque otros factores externos hayan perjudicado la calidad del barril?*¹⁴⁰

No hay respuesta simple pero si, en efecto, presenciáramos la construcción de una “ciudadanía corporativa” en donde la empresa es entendida como un agente vital en el desarrollo social, con derechos y deberes ineludibles queda evidenciada la exigencia de que, además de generar riqueza, asuma reglas claras que rijan sus decisiones, les hagan sostenibles y permitan hacer frente a las consecuencias de acciones u omisiones dando cuenta de ello con transparencia. Se habla pues de un liderazgo comprometido y una filosofía de la rectitud, que desde luego se aplica a los comportamientos individuales tanto como a los empresariales.

Desde este marco será la ética/moral que impere en la sociedad el punto de partida para iniciar la construcción de hábitos y conductas responsables en la empresa.

¹³⁹ *Ibid.* Pág. 303-304

¹⁴⁰ [s.d] “Enron y Andersen: ¿solo algunas manzanas podridas o todo el cesto? *Blog Universia Knowledge @Wharton* [en línea]. 02 de enero 2003 [citado 12/09/13]. Sección Ética empresarial. URL: <<http://bit.ly/15npU4P>>

Ésta se inscribe en un mundo cambiante y los referentes morales de cada grupo social varían, sin que ello signifique la renuncia al acuerdo internacional de pautas comunes a seguir.

Cabe suponer que las creencias y ciertos parámetros éticos son, en analogía a la vida humana, necesarios para el desempeño sano de una empresa. Más allá del negocio se apunta a una trama de relaciones humanas en donde el componente ético tiene una importancia vital. Se amplían los objetivos de la empresa y estiman las expectativas de sus integrantes, así como las de colectivos externos que se relacionan con ella. Ganar dinero, sí por supuesto, pero ahora también importa respaldar proyectos sociales para mejorar la calidad de vida, defender el medioambiente, impulsar modelos de desarrollo sostenible, etc. Y, todo desde el marco del respeto a la ley y la responsabilidad con lo que ello implica.

Todo hasta aquí enunciaría un credo cuasi salvífico para los males que aquejan moralmente a la humanidad, no obstante debemos (no única pero sí enormemente) a los corporativos esta suerte de venta a granel de valores. El fenómeno de buscar idealismos en los negocios sigue siendo un fenómeno reciente y confuso. Las ventas exitosas (pilar de la permanencia en el tiempo de cualquier entidad lucrativa) requieren de un ambiente cálido y de confianza como condición *sine qua non* para seguir floreciendo y reportar dividendos; si para ello fuese preciso “tirar” de la ética no hay cortapisas sino, por el contrario, una elaborada construcción de principios morales bajo pedido.

Esa factoría de legitimidad es la comunicación que, partícipe de la moda ética, administra no sólo la imagen sino otros capitales como los afectos. Lipovetsky lo expresa en las siguientes frases:

Herramienta anticrisis, la dimensión ética tiene en adelante su lugar en la construcción de la comunicación, en la evaluación de costes y ventajas: el respeto riguroso de las normas morales es más un imperativo de relación pública, de acuerdo con el interés bien entendido de las firmas, que un deber categórico.[...]La ética ya no se identifica con la entrega generosa de uno mismo, en la era posmoralista esta es una ‘inversión’ estratégica y comunicacional al servicio de la imagen de marca y del crecimiento a largo plazo.

*[...]Las estrategias éticas son en primer lugar instrumentos de extensión de la superficie, del poder y de las modalidades de la comunicación como valor añadido a la marca.*¹⁴¹

¹⁴¹ LIPOVETSKY, Gilles. *El crepúsculo...* Op cit. Pág. 263-264

III. LA EMPRESA COMO MEDIADOR SOCIAL

El mundo al revés premia al revés: desprecia la honestidad, castiga el trabajo, recompensa la falta de escrúpulos y alimenta el canibalismo. Sus maestros calumnian a la naturaleza: la injusticia, dicen, es ley natural.

[...] ¿Supervivencia de los más aptos? La aptitud más útil para abrirse paso y sobrevivir, el instinto asesino, es virtud humana cuando sirve para que las empresas grandes hagan digestión de las empresas chicas y para que los países fuertes devoren a los países débiles, pero es prueba de bestialidad cuando cualquier pobre tipo sin trabajo sale a buscar comida con un cuchillo en la mano.

Eduardo Galeano. *Patatas arriba. La escuela del mundo al revés* (2004).

3.1.- MEDIAR DESDE LA COMUNICACIÓN

3.1.1.- El paradigma de la Mediación como punto de partida¹

A partir del modelo dialéctico de la mediación, concebido en la década de los 70 por el Dr. Manuel Martín Serrano, se sustenta teórica y metodológicamente su Teoría Social de la Comunicación, ocupándose de la producción social de comunicación como objeto de estudio. Su aporte en un campo de investigación ampliamente explorado en el pasado es ahondar en el proceso de producción, distribución y usos sociales de la comunicación pública, sus recursos expresivos y materiales, instituciones y formas.

Bajo este marco conceptual se establece la importancia de los relatos (icónicos, orales, textuales) o interpretaciones del mundo (materiales, sociales, ideales) como instrumentos mediadores entre el acontecer y los objetivos perseguidos por algunos grupos sociales. Esta óptica y algunas de las ideas que se exponen en ella, aportan elementos valiosos para entender a la empresa no sólo como una sociedad benefactora y beneficiaria de la comunidad, sino también como institución mediadora y productora de información, con la relevancia que eso tiene para las sociedades. En las siguientes líneas se esbozan unos pocos planteamientos que se han considerado de obligada exposición para el presente trabajo y, sobre todo, para dar coherencia al siguiente apartado sobre la comunicación en Responsabilidad Social Corporativa:

El axioma de partida de la Teoría Social de la Comunicación se centra en las afectaciones mutuas entre comunicación pública y cambio social. El concepto comunicación pública es definido como una “forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por el recurso a un Sistema de Comunicación especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto”. Desde aquella se pone en marcha todo un entramado legitimador y sistemático para adquirir, procesar y distribuir noticias o, lo que es lo mismo, se da origen a la institucionalización informativa.²

¹ Es preciso advertir que se han ajustado al tema de este epígrafe algunas ideas del Dr. Martín Serrano con objeto de crear nuevas interpretaciones desde su trabajo. El hilo argumental intentará centrarse en la empresa, aunque en el trabajo del autor, el terreno de las instituciones mediadoras es mucho más amplio.

² MARTÍN SERRANO, Manuel. *La producción social de comunicación*. 3ª edición. Madrid: Alianza Editorial, 2004. Pág. 89

Dichas afectaciones (entre el sistema social y el comunicativo) no precisamente sincrónicas, predecibles ni expresadas en los niveles que se corresponden entre uno y otro, a saber, infraestructural (base material), estructural (organización) y supraestructural (componentes abstractos/cognitivos) pueden presentar dos modalidades que revisten importancia: dependencia o interdependencia. Para que se cumpla la primera el requisito es que sólo algunos cambios en la formación social den explicación a todas las transformaciones en la comunicación pública, pero nunca en sentido contrario, es decir, se da el caso en que la comunicación pública adolece de falta de libertad dada su incapacidad de modificar al conjunto social.

En cambio, la segunda exhibe la soberanía de dos sistemas donde hay intercambio, esto es, que algunas variaciones sociales explican también algunas transformaciones de la comunicación pública y, esta última en ciertos casos, tiene consecuencias manifiestas para el funcionamiento social. La comunicación pública, como una más de las prácticas socializadoras, se incluye en la producción y reproducción de procesos de interacción (entre humanos) y de acción (con el entorno). De ahí que “la producción de representaciones del mundo puede ser indistintamente examinada como el inicio o como la culminación de algún cambio social”.³

El “modelo generativo” o de inicio a cambios sociales desde la comunicación se ilustra en la siguiente tabla:

ACTIVIDADES QUE PARTICIPAN EN UN PROCESO DE AFECTACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS ENCULTURIZADORAS Y EL ESTADO DE LA SOCIEDAD

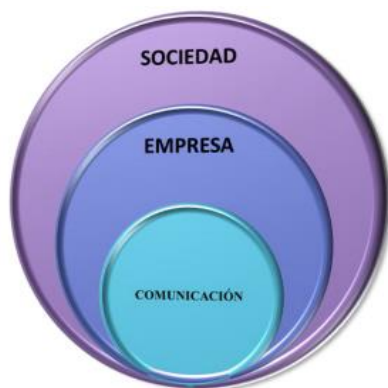
<u>Tipo de actividad</u>			
<u>Enculturizadora</u>	<u>Cognitiva</u>	<u>Social</u>	<u>Histórica</u>
a) Exteriorización de representaciones del mundo. (P.e., elaboración y difusión de un relato mítico sobre el origen de la comunidad.	Interiorización de las representaciones del mundo por cada Actor.	Práctica social de cada Actor como miembro de un grupo.	Cambio de la organización de la sociedad.
b) Exteriorización de la representación subjetiva como representación colectiva	Congruencia entre visión subjetiva del mundo y posición prescrita. Interiorización de la actividad prescrita como meta o vocación.	Actividades prescritas para cada Actor según su posición y función.	Marcos institucionales para la acción social de los Actores

Fuente: MARTÍN SERRANO, M. *La producción social de comunicación* (2014)

³ *Ibid* Pág. 40

Es de interés la nota aclaratoria del autor sobre el tema:

“Supuesto un vínculo de dependencia, la organización y el funcionamiento de la Comunicación tendrían que estudiarse como manifestaciones de un subsistema incluido en la estructura del Sistema Social. La producción y el uso de la información pública quedarían suficientemente explicados como otra manifestación de las prácticas sociales”⁴. Ese sería el caso de una comunicación corporativa engendrada dentro de un subsistema. Para precisar el tipo de relación que guardaría esta comunicación con las organizaciones que la generan y estas a su vez con la sociedad (casi una obviedad) cabe recordar primero que la empresa es un proyecto formado por un grupo de individuos para satisfacer las necesidades de otros individuos. Es por tanto, una sociedad en sí misma, pero como entidad ocupa además un espacio dentro otro agregado totalizador al que llamamos formación social, ilustrando así una relación de dependencias.

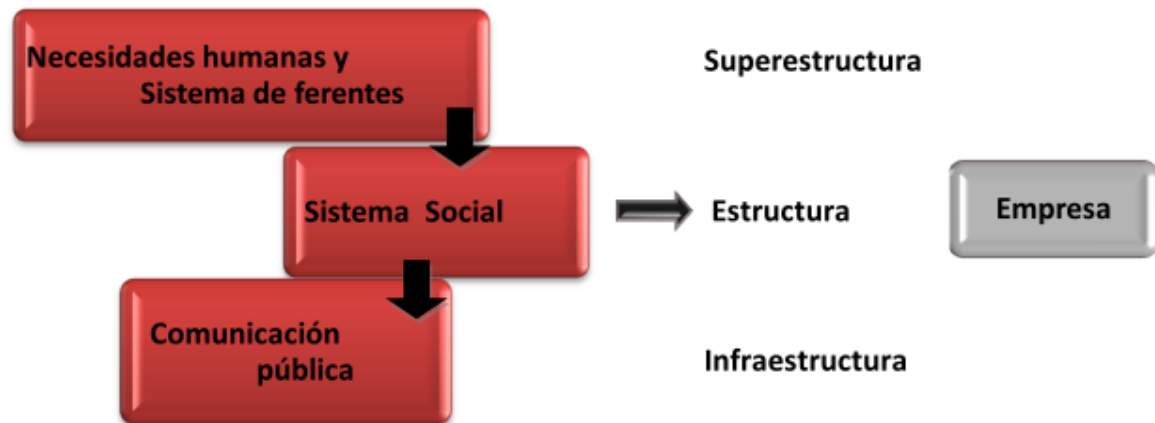


Por su condición de subsistema, la empresa se hallaría impactada por lo que ocurre con la organización social en la que opera y lo mismo ocurre en sentido inverso, es decir, se establece un vínculo interdependiente. No obstante, en lo que respecta a la producción de información dentro de un corporativo sucede que la comunicación pierde su autonomía toda vez que se supedita al control de los agentes encargados de instrumentarla. Cualquier cambio en la estructura organizativa que le acoge explica todas sus transformaciones y, evidentemente, no tiene la influencia necesaria para erigirse como agente de cambio para la empresa.

Las determinaciones de doble vía entre el Sistema Social y el Sistema de Comunicación siguen un esquema escalonado donde se involucran instancias que

⁴ *Ibid.* Pág. 60

impactan y transforman, desde fuera, a estos sistemas. Gráficamente se observa de la siguiente manera:



La relación entre organización social y la visión del mundo, según la Teoría Social de la Comunicación, puede seguir, entre otras, dos vías de análisis:

En la primera se retoman interpretaciones dialécticas para explicar la labor de representar al mundo y la complejidad de los “aparatos ideológicos” encargados de hacerlo. El control de las conciencias es considerado parte del cometido en la fabricación de los relatos de la realidad de modo que para que una sociedad se interese, acepte y luego quiera perpetuar un determinado orden social propuesto, la exteriorización de la comunicación ha de cumplir con dos requisitos:

- a) Proporcionar una teoría de la sociedad donde convivan armónicamente la transformación de valores y estilos de vida con la continuidad de esa organización social y sus instituciones. Debe incluir un modelo de comportamiento tanto para las clases dependientes como para aquellas dominantes.
- b) Entregar, a nivel subjetivo, recompensas afectivas y cognitivas, es decir, no vale sólo que sea asumida como válida sino que debe satisfacer algunas otras necesidades esenciales, por ejemplo pertenencia al grupo y sentimiento de seguridad.⁵

⁵ Ibid Pág. 49

La segunda vía toma presupuestos estructuralistas que establecen el carácter eminentemente reproductor de la comunicación interesada exclusivamente en crear modelos (representaciones) colectivos estables, resistentes a las transformaciones sociopolíticas y capaces de ser compartidos por la generalidad de los miembros de una sociedad.

Son los marcos institucionales transmitidos la directriz que define actuación y desenvolvimiento de los miembros de una organización social. Se fijan lindes y normas, más o menos explícitas, a partir de las cuales se condicionaría el papel que cada actor social desempeña. Una vez asumidos los lineamientos impuestos sobreviene la necesaria congruencia de los actos o no hay adaptación posible. Se pone de manifiesto, en esta perspectiva, el carácter “generado” de una comunicación que preserva su dimensión enculturizadora, pero que ha sido resultado de transformaciones sociales.

Si bien se ha dicho antes que las influencias mutuas entre sistemas no ocurren siempre simultáneamente, comparten en cambio un sentido histórico y por ello se espera acoplamiento entre configuración y funcionamiento de ambos para no dar lugar a incompatibilidades en un mismo estadio de la evolución social. Sociedad y comunicación pública, bajo ciertos márgenes de libertad y en periodos específicos, se alinean en conformación y desempeño. Es en este punto donde entra a escena la mediación.

“Un modelo mediador es una *única* representación de la práctica social” y parte de su función estriba en procurar el funcionamiento/acoplamiento de sistemas estableciendo “una y la misma lógica para el manejo de los recursos, de los actos y de los fines”. La mediación no sólo se propone orientar ideas y valores sino que intervendría sobre las cosas y el hacer mismo; así lo explica la teoría: “La representación del mundo que cumple una función mediadora puede asimilarse a partir del relato ideológico, pero además se interioriza cuando se usan las cosas de una forma prescrita por el modo de utilización; y también se incorpora a la conciencia mediante el aprendizaje de las maneras prescritas de ejecutar actos públicos y privados”.⁶

Siendo el paradigma de la mediación dialéctico, deduce que una institución capaz de ejercer control social a través de la información que produce, no lo hará por una vía directa sobre los valores sino mediando sobre las categorías cognitivas, así

⁶ *Ibid.* Pp. 78 y 81

*la mediación propone representaciones del tiempo, del espacio y de lo que acontece. Logra que nuestra conciencia se historicice, es decir, que encuadre el conocimiento de la realidad en modelos históricamente determinados. Tales modelos mediadores intervienen para dar un sentido a las experiencias concretas que van a ser incorporadas a nuestra visión del mundo; pero también intervienen a nivel de las operaciones mentales generales con las que se manejan esas experiencias.*⁷

Así pues, en la comunicación institucionalizada la expresión material de la producción informativa (léase productos comunicativos) es herramienta de control social. “La representación social deviene un producto cognitivo inseparable del producto comunicativo”, entendido este como “un objeto fabricado que tiene un valor de uso concreto: poner la información que han elaborado unos sujetos sociales a disposición de otros”.⁸ Dos razones justifican la trascendencia de observar tales productos o, en otras palabras, las narraciones seleccionadas y materializadas por las instituciones:

- 1) Las visiones sugeridas para interpretar la realidad (representación social) pretenden integrarse en determinados grupos como *representaciones personales*.
- 2) La difusión pública de los relatos como condición imprescindible.

Lo que se sostiene es que un relato institucionalizado que se destine a una comunidad contendrá representaciones sociales que pueden ser legitimadas por esta y extenderse hasta adquirir el valor de una representación colectiva.

Cualquier cambio que pueda ocurrir en la comunicación pública sólo podría echar raíz en tanto se adapte a las transformaciones producidas en la formación social contemporánea. Cabe destacar que serán los agentes sociales, siempre dentro de su contexto histórico, quienes intenten asegurar ese ajuste haciendo un diagnóstico de las opciones de que se dispone para hacerlo así como sus consecuencias posibles.

*La opción que finalmente se tenga por conveniente tendrá alguna justificación, porque perseguirá algún objetivo institucional o privado. [...] Los agentes sociales cuando con su acción quieren asegurar sus objetivos privados o institucionales, suelen tomar en consideración sus necesidades inmediatas y no las necesidades de la comunidad a muy largo plazo.*⁹

⁷ Ibid. Pág. 56

⁸ Ibid. Pág 57

⁹ Ibid Pp. 74-75

Estas prácticas, explica Martín Serrano, son propias de una sociedad específica y deben ser explicadas como resultado de una doble racionalidad: la conveniencia histórica o de largo plazo y la de intereses funcionales que sólo integra criterios de corto alcance. Cualquiera sea el caso, el plan o programa político explícito que se ponga en marcha movilizará recursos, prácticas y fines.

Los sistemas de comunicación pública sólo tienen sentido si proveen de información reproductiva, es decir, la que “facilita un control sobre el cambio del entorno y sobre el cambio de la propia sociedad”. Es así como la producción informativa desde dichos sistemas “se transforma en orden institucional y el orden (que organiza la vida en común) conforma la acción que lleva a cabo la comunidad sobre el ecosistema o sobre ella misma; del mismo modo que la acción que transforma el medio o que reorganiza el grupo genera nueva información de interés colectivo”.¹⁰

Este modelo mediador capaz de trastocar, desde distintos niveles, a una sociedad entera parece susceptible de ser replicado a escala en otras organizaciones como la empresa. Quizá no podría ser de otra manera. El autor constata que la información empleada para “el mantenimiento de la estructura social, o que eventualmente pueda ser utilizada para transformar la organización (jerárquica, estamental, de clases) será *apropiada* por los grupos dominantes”. Este hecho “siempre es identificable a nivel estructural averiguando quiénes son aquellos que deciden cuál es el valor de uso que debe de tener la información pública”.¹¹

En la lógica mediadora empresarial la comunicación es palanca que acciona un gradual acomodo de la comunidad a los cambios sufridos en la propia organización o los que se suceden en el conjunto de la sociedad. Se pretenderá emocionar, convencer y hasta movilizar bajo supuestos como el progreso e innovación (lo que el autor define como racionalidad histórica) o varios otros como rentabilidad, utilidad, solidaridad ante problemas apremiantes (racionalidad funcional). La mirada puesta en un futuro prometedor pone a las compañías en el centro de su propia narración como agentes protagonistas de innovación y apertura encajando en sus relatos, ahora casi invariablemente, a la ética. Responden lo mismo a exigencias de la generalidad como a aquellas provenientes de otros miembros particulares con quienes se involucra. En esta doble misión, desde el ámbito de producción informativa institucional, se ven obligadas

¹⁰ *Ibid* Pág. 97

¹¹ *Ibid* Pp. 101-102

a habilitar el sistema especializado de comunicación que ofrecerá para lo “privado” y lo “comunitario” datos concretos y adaptados a unos y otros, atendiendo a criterios como interés u objetivos.

El tipo de sistema de comunicación institucionalizada que se corresponde con los corporativos tiene el sello del sistema capitalista, en su fase monopolista, predominante en el mundo contemporáneo. En general, es cierto que el entorno de los negocios y transacciones difícilmente escapa a la innovación tecnológica lo cual ubicaría a dicho sistema de comunicación dentro de la tipología bautizada por Martín Serrano como de “Tecnologías de Producción y Distribución en Masa de los Productos Comunicativos”, pero no se puede obviar los rasgos tangibles de una tipología precedente o de “Redes de Distribución de Mensajes” concentrada en la información que se debe producir sólo para ciertos miembros de un colectivo, elegidos con base en su posición o funciones desempeñadas. El proceso en detalle es el siguiente:

Para asegurar la selección de unos determinados Destinatarios (o lo que es igual la exclusión de otros posibles) es preciso establecer canales de distribución alternativos. Con ese objeto, los Emisores que inician el proceso comunicativo no hacen llegar directamente sus mensajes a los Receptores finales, sino a otros intermedios; quienes actuando a su vez como Emisores respecto al siguiente nivel de Comunicantes, van controlando el proceso de difusión. El procedimiento puede requerir un número elevado de eslabones en la cadena de transmisión. Todos o algunos de los participantes en el proceso tienen reconocido el derecho de reelaborar, reducir o ampliar el mensaje original.¹²

¿Alguien duda del poder magnificador y latentes manipulaciones en un mensaje corporativo distribuido desde ONG, administraciones públicas, medios de comunicación de masa, campañas de marketing y foros varios donde se expone, bajo formas y contenidos *ad hoc*, aquello que interesa contar? Los mensajes de empresa no son para todos.

Se previene sobre el hecho de que “compete al modelo mediador la integración de los cambios ideológicos y axiológicos”¹³. El acercamiento instrumental a la ética que, desde una postura corporativa moderna, debe producir y ser usada para obtener retribuciones es uno de esos cambios axiológicos que ha tenido éxito en todo planteamiento que refiera a la Responsabilidad Social Corporativa.

¹² *Ibid* Pág. 93

¹³ *Ibid* Pág. 80

La ideología subyacente a la RSC se construye desde sus propias interpretaciones de la realidad y puede atestiguar en las redes sociales, investigaciones, artículos, foros y encuentros donde predomina lo anecdótico y aspiracional por encima de lo fáctico. En el caso de los reportes de sostenibilidad (producto comunicativo emblemático de la RSC en empresa) con demasiada frecuencia se muestra la visión, valores y el “hacer” de la organización, cuidando siempre de orientar la percepción de sus destinatarios a fin de ganar en aceptación, legitimidad, respeto o mejora de imagen.

El hecho de cumplir con la legalidad y apoyar el desarrollo social desde sus operaciones (cuidado ambiental, igualdad de oportunidades, respeto a derechos humanos, salarios justos, empleo de calidad, etc.) deja ver la obligada plasticidad de la empresa frente a las mutaciones en lo social. Es obvio por tanto que “existirá congruencia cuando la representación del entorno que se ofrece en los relatos de la comunicación pública es compatible con la concepción del orden social que tiene vigencia [...]”¹⁴.

Una mirada crítica aunque simplista nos lleva a pensar que, hasta ahora, la comunicación pública en general tiene cometidos menos gloriosos de lo que algunos soñaron hace siglos. El empleo de esta herramienta exhibe los intereses de un sistema de producción poco o nada interesado en la libertad, empoderamiento y pleno desarrollo de la especie que lo ha creado. La información como sinónimo de rédito, valor de cambio y poder es empleada menos para transformar que para reproducir esquemas de control económico y político obstaculizando usos más creativos y humanizadores.

La Responsabilidad Social Corporativa no escapa a este patrón, más aún, puede ser su cara más visible basando todo su sistema de comunicación en lo que Manuel Martín ha llamado la “ética del dominio”, este terreno “propio de quienes han secuestrado la comunicación global y se sirven de la ubicuidad informativa para ampliar la explotación a escala mundial y controlan la acumulación de plusvalías”.¹⁵

¹⁴ *Ibid* Pág. 83

¹⁵ *Ibid* Pág. 106

3.1.2.- Comunicación de la RSC: una gran incógnita

Aunque hoy nadie podría negar el indiscutible liderazgo de la comunicación dentro del engranaje llamado RSC, poco se reflexiona sobre su propio código de conducta (si lo hubiese), limitaciones, estado, evolución, retos o aportes en favor del bienestar social.

El tema no ha dejado indiferente a la Unión Europea que se involucra claramente con la dimensión comunicativa de la responsabilidad social en 2006. Bajo el título “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas” se emite, no una Comunicación más, sino la intención de considerar a la RSE dentro de la estrategia europea para el empleo y desarrollo sostenible y, desde este acercamiento político, el texto anuncia también la creación de la Alianza Europea de la RSC: un llamamiento abierto a todas las empresas europeas para sumarse voluntariamente a la promoción de la RSE, creando asociaciones y movilizandorecursos y capacidades.

Con objeto de “reforzar la transparencia, visibilidad y credibilidad” de toda política e iniciativa de RSE, la Comisión instaba a las organizaciones firmantes a poner a disposición de las partes interesadas, incluidos consumidores, inversores y público en general, todos los datos necesarios y pertinentes. En paralelo, reconoce la falta de “información clara sobre el rendimiento social y ambiental de bienes y servicios, incluida la información sobre la cadena de suministro”.¹⁶

La situación de la comunicación de la RSC en el espacio nacional se retrata por vez primera en un estudio del 2015 a cargo del Observatorio de la Comunicación y la Acción de la Responsabilidad Empresarial, fundado apenas unos meses antes de la publicación. El análisis expone que la corta vida de la RSC en la actividad empresarial justifica lo que llama “periodo de comunicación extremista”, una polarización que va “desde apenas informar, a hacerlo desmesuradamente en torno a una cuestionable RSC”. Las conclusiones más relevantes del diagnóstico indican que la comunicación de la RSC no es bidireccional ni dialógica, por tanto, sus receptores tienen un rol pasivo que recibe mensajes más orientados a sensibilizar y dar a conocer el valor de una política ética que a transmitir claramente lo que se hace en esta materia, ocasionando

¹⁶ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea]. COM2006/136. Bruselas: 22 de marzo de 2006 [citado 03/09/15], 13 pp. URL: <<http://bit.ly/1QAQcFK>>

desconocimiento y desconfianza. En resumen, la política de responsabilidad “se comunica poco, a grupos de interés muy concretos, en formatos y canales no siempre adecuados, y sin adaptar el código a cada público”.¹⁷

¿Se sabe cuál es pues el objetivo esencial de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa? ¿Cuáles sus características? Si, en el contexto de la RSC, las organizaciones tienen como primera obligación establecer un código de conducta ¿por qué no se exige lo mismo a los profesionales encargados de la información? ¿Son estos departamentos sujetos susceptibles de responder ante comportamientos fraudulentos o nada éticos?

La comunicación abocada a divulgar la filosofía “responsable” ha debido adaptarse a la incertidumbre y equívocos de esta, incluso ha creado otros propios como se verá en las siguientes páginas. Su evolución depende en gran medida de la comprensión y adhesión al cambio de mentalidad organizacional, nuevas herramientas, múltiples *stakeholders*, dilatadas exigencias y objetivos sociales. Como objeto de estudio en sí misma, surgen interrogantes respecto a su influencia en el desarrollo, no ya de la imagen corporativa, sino especialmente sobre la composición del diálogo y toda relación entre empresa y sociedad dada su cualidad mediadora.

La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) sugiere que esta tiene dos facetas esenciales: primero, la “correcta” difusión de las políticas de responsabilidad social en la empresa y, segunda, la responsabilidad propia de comunicar con independencia del asunto o el público receptor. Es clave, dicen, “que la comunicación de la RSE se haga respetando los principios éticos elementales que se deben tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes”. El presidente, José Manuel Velasco, traduce comunicación responsable como “gestión del diálogo con los grupos de interés con criterios de transparencia, veracidad y utilidad” sin limitarse a un uso instrumental, es decir una práctica indefectiblemente ligada al modelo de gestión: “una comunicación responsable es sinónimo de gestión responsable” -afirma-.¹⁸

¹⁷ OCARE. *Informe <La Comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico>* [en línea]. Universidad CEU San Pablo. Madrid: Medialuna, mayo 2015 [citado 02/06/15]. URL: <<http://www.ocare.es/informes/>> Pp. 1 y 12

¹⁸ GONZÁLEZ, Marcos (coord.). *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE* [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación. Ed. MediaResponsable, octubre de 2009 [citado 04/06/2013]. URL <<http://bit.ly/1UYSQeo>> Pp. 7, 12 y 22

Otro DIRCOM, Sebastián Cebrián (director general), no se aparta demasiado del guión. Opina que la comunicación, como parte de los valores estratégicos de una empresa, no es un ente autónomo y, por ello, se somete a las mismas exigencias que el resto del engranaje tales como transparencia y diligencia. Ceñida, dice, al código ético de la profesión, debería ser capaz de “actuar con criterios de sostenibilidad y contar lo que hacen en este campo con veracidad, con transparencia y de forma contrastable interna (año a año) y externamente (en relación con otros). Añade que “[...] en cuanto a la comunicación de la RSC hay también otro documento de referencia: la Declaración de Madrid, adoptada en 2011 por el I Congreso Europeo sobre Comunicación de la RSC”.¹⁹

Cebrián asume que algunos documentos son tomados seria y voluntariamente como guía para ejercer el compromiso de comunicar, pero esto significa al final, rehusar la obligación de rendir cuentas y seguir transitando libremente bajo el paraguas de algún fuero no explícito: hasta ahora no se ha sancionado a ninguna consultoría o los departamentos de comunicación corporativa y sus responsables por generar contenido apócrifo en reportes o crear expectativas engañosas sobre la marca a la que sirven.

En el mismo tenor, cabe decir que el informe sobre el estado de la comunicación en España (mayo de 2010) realizado por la propia Asociación de Directivos de Comunicación, adolecía de poco fiable según muestra un análisis²⁰:

DIRCOM recoge datos con una muestra de 993 empresas españolas de gran facturación; sólo responde el 25 % y aún así se generalizan los resultados a todo el sector empresarial que revelaba a nueve de cada diez sociedades con un departamento de comunicación. Sólo la mitad de ellas con un plan estratégico en la materia.

Se expone que el censo oficial de sociedades en España, al 1º de enero de 2010, arrojó la cifra de tres millones trescientas mil corporaciones, de las cuales el 99.88 % son pequeñas y medianas. Esto supone apenas el 7 % del universo estudiado por DIRCOM, lo cual impide generalizar entre las grandes empresas y ni siquiera se acerca a la realidad de PyMES que no fueron representadas. Se observa, además, que las valoraciones más altas a las capacidades de un director de comunicación, en el mismo estudio, son su capacidad para comunicar y la accesibilidad para los medios de

¹⁹ CEBRIÁN, Sebastián. “Preguntas para primera entrevista” [en línea]. 05 de marzo 2013, (GMT + 01:00) 10:10am [citado 06/03/13]. Cuestionario enviado por correo electrónico. Mensaje personal.

²⁰ GARCÍA NIETO, María T. “Las Ciencias Sociales y la RSC”. *Op cit* Pág. 106-107

comunicación lo cual denota la “primacía que sigue teniendo en la comunicación de las empresas, las relaciones con los medios”.

Los hallazgos son relevantes dado que este documento fue la base para redactar luego el pliego final de conclusiones y compromisos titulado Declaración de Madrid sobre RSC cuyo ideario se transcribe:

Por cuanto

- 1. Los profesionales de las relaciones públicas y de la Comunicación institucional y corporativa juegan hoy en día un papel esencial en la estrategia de desarrollo a largo plazo de las organizaciones.*
- 2. Estos profesionales son los responsables de la correcta gestión de la reputación corporativa y de otros activos intangibles de sus empresas, los cuales tienen un efecto creciente sobre la percepción de las compañías por parte del público.*
- 3. La Responsabilidad financiera, medioambiental y social es un elemento cada vez más importante de la adecuada dirección y gobernanza de una compañía.*
- 4. Debido a sus profundas implicaciones en la gestión de la reputación y en los asuntos públicos, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa deben ser adecuadamente diseñadas a la luz de una aproximación más amplia a la Comunicación tanto interna como externa. La RSC produce valores reconocidos por los grupos de interés, y es por lo tanto una necesidad de la compañía para alcanzar su sostenibilidad, diferenciación y competitividad.*
- 5. Unas políticas creíbles de RSC deben impulsar un comportamiento corporativo sustentado en procedimientos coherentes, transparentes y medibles.*

Por consiguiente,

El I Congreso Europeo sobre Comunicación de la RSC, reunido en Madrid del 5 al 7 de octubre de 2011 y formado por expertos en Comunicación de la RSC de países de la Unión Europea, tomando en consideración el Manifiesto de Dircom por una Sociedad Responsable (2010), DECLARA

- 1. La RSC y su comunicación constituyen una parte esencial de la estrategia de comunicación corporativa y relaciones públicas de las organizaciones, así como una manifestación de su buen gobierno.*
- 2. Debido a que la RSC está más vinculada (y más decisivamente) con la Comunicación que con cualquier otra área individualmente considerada de la alta*

dirección, muchas empresas han considerado razonable que los directivos de RSC dependan del máximo directivo de Comunicación.

3. *Donde eso no es posible, sigue siendo necesaria una estrecha colaboración entre los departamentos responsables de la RSC y de la Comunicación, que deben reportar directamente al CEO.*

4. *La Comunicación de la RSC debe alcanzar los más altos estándares posibles de veracidad, responsabilidad y credibilidad.*

5. *La RSC debe referirse a los principios, valores y comportamientos corporativos, y debe comunicarse mediante estándares internacionalmente reconocidos para facilitar su comprensión por parte de los grupos de interés.*

6. *Las campañas comerciales, de marketing o de Comunicación que hagan uso de información relacionada con la RSC deberían considerarse a la luz de la estrategia de reputación a largo plazo, antes de su aprobación.*

7. *La RSC afecta también a los departamentos de relaciones públicas y Comunicación en su propia actividad, y esos departamentos deben ser particularmente cuidadosos al interiorizar los principios y estrategias de RSC de la compañía.*

8. *Es conveniente que los gobiernos jueguen un papel importante en el impulso a la expansión de la RSC en la comunidad empresarial de sus países, pero la introducción de políticas concretas de RSC corresponde al proceso de toma de decisiones en cada empresa. De lo contrario, los grupos de interés de la empresa y la sociedad en general serían incapaces de diferenciar a las compañías responsables de aquellas que no lo son.*

García Nieto pondera los “deseos” externados en esta declaración y afirma contundente que lo que importa “[...] no son las políticas emprendidas por las empresas en materia de Responsabilidad Social, sino la explotación comunicativa de las mismas. En definitiva, lo primordial es rentabilizar la práctica de la responsabilidad social en términos de imagen y reputación”.²¹

Menos riguroso, pero igualmente ilustrativo resulta la postura de otro profesional en activo: David Martínez, gerente de comunicación externa de la multinacional de telefonía móvil Orange, en un post titulado “payasos, equilibristas, magos...comunicadores”.

²¹ *Ibid.* Pág. 107

Haciendo una alegoría resultado de la mezcla entre malabares circenses y los propios de quienes comunican para una organización, hace las siguientes propuestas:

- 1) Relativizar el alcance de la profesión.
- 2) No improvisar, sino mecanizar cada movimiento.
- 3) Recordar que el público no es sagrado: “Si nosotros somos algo más que ‘los chicos de la prensa’, ellos son bastante menos que dioses”.
- 4) Poner siempre la colchoneta debajo del trapecio: “Asumamos riesgos, ya que en muchas ocasiones no existe otra opción, pero evitemos poner en peligro nuestras partes más sensibles o las de la organización para la que trabajamos”. Y
- 5) Emocionar sin ser emocionales: “Será la platea la que ría o lllore al escuchar nuestra historia y la eficacia de ésta será mayor si se teje con hilos de racionalidad, utilizando redobles de tambor o presentaciones grandilocuentes, pero siempre respetando la inteligencia del público”.²²

En octubre de 2011 España fue sede del 1er Congreso Europeo en Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Voces de más de diez países y 31 intervenciones hicieron hincapié en la relevancia de la comunicación como aliado y pieza clave en el fomento de la RSC, al interior y fuera de las fronteras corporativas. Una de las ponencias más provocadoras afirmaba que “la razón por la que las empresas deben prestar atención a la RSC viene de la comunicación y descansa justo en ella”.²³

Simbólicamente se perfilaba el consenso de un discurso compartido: la comunicación como instrumento de poder; varita mágica que convierte intencionalidades en compromiso; puente a la discusión con la sociedad; la manera más rentable -en sentido amplio- para compartir el qué y cómo del hacer empresarial. Es decir, la comunicación como principio y fin de todo.

Otra aproximación a este debate indica que la comunicación, igual que la RSC en sí misma, debiera intentar el consenso no sólo de acciones sino de los fines e ideas que están detrás de los términos o conceptos que utiliza. La comunicación responsable sería entonces no “el conjunto de medios y prácticas (elaborar soportes de información,

²² MARTÍNEZ, David. “Payasos, equilibristas, magos...comunicadores”. *Blog Comunicación y otras chicas del montón* [en línea]. 08 de mayo 2013 [citado 09/05/13]. URL: <<http://bit.ly/10wGUiJ>>

²³ La ponencia referida es de Jami Taipalinen bajo el título *Do not talk about them, talk with them. The challenge of true engagement and transparency*. DIRCOM publicó un libro que compila todas las intervenciones disponible en <<http://bit.ly/1O4bCww>> [citado febrero 2014]. Increíblemente no se reproduce esta cita en el texto de la ponencia aunque Taipalinen lo dijera textualmente al micrófono.

reportes e informes, cuestaciones de opinión, mesas de diálogo, etc.) sino[...] los fines que se asuman y cómo estos orienten su planificación, creación de mensajes y desarrollo mediático”. Se espera que el ejercicio de comunicar reivindique su esencia mediadora y constructora de valores comunes; más aún, que encuentre su sitio en la visión corporativa para definirla desde su finalidad social.²⁴

Entre líneas se plantea que no es el producto final lo que determina si se es o no responsable en comunicación, sino los objetivos, valores, estrategia en suma, que conducen a un fin determinado. No obstante, el único juicio posible sobre dichos valores se vehicula a través de su expresión material, esto es, un producto comunicativo que los recoja. De igual forma, no conviene obviar que “los fines” son materialización de un conjunto de voluntades; la deliberada elección de algunos que, por tal, es susceptible de ser calificada o brindar explicaciones de su sentido/existencia. El hecho de que la comunicación (sin adjetivos) no sea eminentemente medios y prácticas, es cuando menos dudoso.²⁵

En la práctica, algunos otros profesionales indican que para saber si la comunicación en RSC “se hace bien” en empresas e instituciones, es menester seguir una especie de lista de verificación con indicadores como los siguientes:

- 1) La existencia de una memoria social, junto a una económica y una medioambiental.
- 2) El número de comunicaciones hechas sobre responsabilidad social.
- 3) La existencia de códigos internos en la empresa.
- 4) Autoevaluación de la empresa respecto a otros ejercicios de responsabilidad que estén haciendo empresas del mismo sector o de la competencia
- 5) La “relación difícil” entre Responsabilidad Social y publicidad.

²⁴ DE ANDRÉS, Susana y GONZÁLEZ, Rodrigo. “La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social. Bases para una definición de comunicación responsable”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, N° 6. Pág. 16, 19 y 24

²⁵ En la Teoría Social de la Comunicación se demuestra cómo los productos comunicativos (bienes fabricados para abastecer a la comunidad de información) cumplen una función específica en cada sociedad. Desde 1976, con el paradigma de la mediación, explicita la dependencia de la comunicación con el sistema de producción y de reproducción social, al que también sirve, a veces como instrumento de propaganda y coerción.

Se entiende pues que ninguna decisión en la comunicación pública e institucional, y por tanto, ningún producto comunicativo (ni sus materiales o narrativa) que surja de estas, es neutral o inútil. Cfr. MARTÍN SERRANO, Manuel. “Presentación de la Teoría Social de la Comunicación”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* [en línea] Enero-marzo 1986 [citado 10/05/11]. N° 33. URL: <<http://bit.ly/1FLkW0j>> Pp. 15-34

6) Número de consultas periódicas que haga a los grupos de interés.²⁶

Reportar; producir más mensajes; compararse con la competencia y computar acciones. Todo ello dejando fuera, otra vez, la capacidad personal y colectiva de reflexión sobre lo que se hace, asumiendo luego también las consecuencias. Sí responde, en cambio, a necesidades de cuantificación y materialidad, vitales ambas para justificar que se adoptan políticas de responsabilidad social sin reparar en su calidad, pertinencia o alineación no sólo a un modelo de negocio que abraza principios éticos, sino a los requerimientos de sus grupos de interés y la sociedad donde opera.

En redes sociales, las maniobras de comunicación que establecen las grandes empresas (IBEX 35) siguen siempre movimientos precisos y bien planeados: el 86 % tienen una o varias cuentas en alguna red social horizontal como Twitter o Facebook desde donde segmentan a los usuarios para que reciban atención algo más personalizada, sin embargo la temáticas abordadas desde sus perfiles oficiales están “claramente definidas y estudiadas” sin salir nunca del “guión”. El estudio de la consultora Medialuna (septiembre 2013) revela también que “si una compañía ha optado por no hacer alusión a sus conflictos laborales, evitará responder a los usuarios que pregunten sobre este asunto”.²⁷

El acercamiento a los grupos de interés tendría una doble lectura: si bien es cierto que son el referente a considerar porque sus demandas y necesidades guían y son la razón de ser de cualquier ente con fines de lucro, también son la fuente de legitimidad; en última instancia quienes otorgan una especie de visado de residencia en el país de los más apreciados, de los deseables y distinguidos por su comportamiento. El “diálogo”, entre clientes y negocios, parece limitado a promocionar bienes y servicios, exhibir material audiovisual novedoso y, desde luego, compartir acciones puntuales en responsabilidad social corporativa.

En todo caso, la repetición es otro método eficaz para el posicionamiento de la marca: cuanto más aparece una empresa -el medio es lo de menos-, tanto más se le percibe como responsable, independientemente de que lo pruebe. El visto bueno de una sociedad impulsa y es un seguro de permanencia; desde la empresa ello significa buscar

²⁶ David Sánchez Paunero, asesor externo de la comisión de RSC de la UNED y exdirector de comunicación y marketing de la misma universidad. En: *Comunicación y RSC*. UNED-Cátedra Telefónica UNED de Sostenibilidad y Responsabilidad Social. Radio 3 RNE, 02 de mayo 2013. Programa # 8, serie Una mirada hacia la Responsabilidad Social. URL: <<http://bit.ly/1fHUTd3>>

²⁷ [s.d] “Las grandes empresas comunican en redes sociales con contenidos pactados”. *CompromisoRSE* [en línea]. 05 de septiembre 2013 [citado 10/09/13]. URL: <<http://bit.ly/1akZoNm>>

no tanto la excelencia en todos los planos de su actividad, sino su visibilidad. Crear sensaciones y percepciones en torno a la empresa es prioritario.²⁸

Carlos Sánchez Olea (presidente de *Economy for emotions strategies*) lo llama “gestión por convencimiento”: una herramienta de gestión de marca que pone en primer plano las transacciones emocionales con los grupos de interés y la capacidad de una empresa como proveedora de sensaciones. Explica que “ser elegido y contar con la confianza de quienes importan son los dos hitos que toda marca quiere alcanzar. Emocionar y convencer son los dos instrumentos para conseguirlo”.²⁹

Antonio Vives, opina que no existe tal cosa como empresa responsable, sino una serie de prácticas a las que los medios de comunicación y premios dan esa connotación “más ávidos de publicidad propia que de la promoción de responsabilidad en las empresas”-asegura-.

Para Vives los mayores abusos del término responsable ocurren gracias a ese halo de reconocimiento que produce una comunicación enfocada en acciones puntuales que, por tanto, omite el conjunto total de acciones de la empresa y su relevancia para la comunidad. Ejemplifica con los siguientes casos:

- Una embotelladora de refrescos que destaca programas en salud, reciclaje de residuos o educación infantil, pero no dice nada de su eficiencia en consumo de agua ni sus acciones para la conservación ambiental en cuencas del entorno donde la obtiene.
- La azucarera interesada en hacer énfasis sobre programas de desarrollo comunitario (salud y educación), pero no hay menciones sobre el cultivo sostenible de la caña, huella en el medio ambiente, reciclado de desechos o el uso potencialmente abusivo de su producto.
- Cerveceras subrayando actividades de asistencia social a damnificados y otras fundacionales en educación, niñez, deportes o cultura que, no obstante, dejan de lado el impacto sobre la salud, prevención de adicciones o el consumo sostenible del agua.

²⁸ La redundancia es un elemento central en la comunicación reproductiva. Esta última se define como “una forma de comunicación que trata de ocultar la existencia de un emisor que controla la información mediante mensajes que utilizan los objetos para ilustrar códigos redundantes, cuya función es influir sobre las representaciones, las actitudes y los comportamientos del receptor frente a la realidad y los modelos de la realidad”. Cfr. MARTÍN SERRANO (2008). *Op cit.* Pág. 133

²⁹ SÁNCHEZ OLEA, Carlos. “Economía de la emoción”. *El País Negocios*. 21 de abril 2013. Pág. 25

- Una cementera se refiere a los programas de su fundación para recuperar áreas verdes y capacitación. Obvia su aporte a la contaminación ambiental, biodiversidad en las canteras, consumo energético y emisiones de gases efecto invernadero. Y, por último
- El banco ensalza los apoyos a discapacitados, pero no participa de la atención a grupos sin bancarización, la educación financiera de sus clientes, el impacto ambiental y social de sus operaciones de crédito.

Duda si esta selectividad tenga o no intenciones publicitarias en los reportes anuales, lo que sostiene categórico es que esa manera de articular datos tiene un peso específico determinante: “porque es precisamente cuando sale a luz que la empresa es irresponsable en muchos otros aspectos, que se perjudica todo el conjunto de ‘empresas responsables’, se contamina el concepto de RSE, se pierde credibilidad, le dan legitimidad a los que afirman que la “RSE” es un lavado de cara (*greenwashing*)”.³⁰ “Todavía falta responsabilidad en la comunicación de la responsabilidad” -concluye-.

Contradicción como sello distintivo de la RSC y su comunicación

Construir una imagen pública tiene importantes repercusiones en términos de valor, tanto económico como simbólico. Lo que se percibe de una empresa cuenta y mucho:

El estudio *Controversial companies. Do investors “blacklists” make a difference?* muestra cómo los accionistas deciden dejar de invertir en empresas involucradas en controversias, entendido esto como faltas repetidas a los principales convenios internacionales. La “exclusión basada en normas”, como suele llamarse a esta práctica, ha crecido, en Europa, un 54% entre 2009 y 2011 cubriendo 2,340 millones de euros en activos. Se crean “listas negras” de firmas que han violado derechos humanos o son cómplices de abusos diversos (libertad de expresión, derechos laborales, respeto a comunidades indígenas, etc), mismas que se evitan a toda costa por el riesgo de ser asociados como cómplices de conductas reprobables. “Hay una correlación entre el desarrollo de la exclusión basada en normas y la idea de que los accionistas son

³⁰ VIVES, Antonio. “Ensuciado de cara: Destrucción de la reputación de la responsabilidad empresarial”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 30 de septiembre 2012 [citado 21/05/13]. URL:< <http://bit.ly/14O8fjQ>>

indirectamente responsables de conductas corporativas criminales”, asegura Novethic, empresa autora de la investigación.³¹

Casi 7 de cada 10 consumidores (69%) declaró en una encuesta que frecuentemente habla sobre lo que piensa sobre el producto que compró. Además, entre los cinco principales temas de debate se incluyen los errores o escándalos de las compañías y sus sentimientos hacia estas en general (su reputación).³²

“Las empresas con buena reputación son más atractivas para los clientes, inversores, accionistas y retienen más fácilmente el talento. Sin una buena reputación no sobrevives”, advierte Cees Van Riel, profesor de comunicación corporativa de la *Rotterdam School of Management*. Para este gurú mundial y cofundador del *Reputation Institute*, son los directores de comunicación artífices para crear conciencia entre los grupos de interés.³³

Su director en la filial española, Fernando Prado, define el entorno económico actual como “economía de la reputación”. Parte de sus avances más recientes -asegura en el texto- se relacionan con la creación de valor económico por medio de la gestión reputacional y en “cómo trabajar en políticas de RSC que construyan reputación y por tanto apoyen el negocio”.³⁴

Prado Abuín estima grave confundir la realidad con las percepciones, porque sólo estas últimas tienen algo que ver con la reputación: “Los humanos reaccionamos hacia las personas, las empresas o las cosas en función de cómo las percibimos y no tanto de cómo realmente son, y por eso es importante gestionar la reputación” -advierte-. En ese sentido, la imagen de una empresa sería sólo una construcción alojada en las mentes de los ciudadanos que pueden y hasta deben prescindir de lo que ocurre de facto.

La medición de las percepciones -continúa en líneas posteriores- no puede “mezclar variables de realidad y percepción, o “querer identificar el hecho de hacer las cosas bien con tener buena reputación. Sin duda quien hace las cosas bien a la larga

³¹ MELLER, Sarah y HUSSON-TRAORE, Anne. *Controversial companies. Do investors blacklists make a difference?* [en línea]. Novethic Research Centre. Novethic, junio de 2013 [citado 22/07/13]. URL: <<http://bit.ly/1r9nrmt>>

³² KRS RESEARCH y WEBER SHANDWICK. *The Company behind the brand: in reputation we trust* [en línea]. Octubre-noviembre 2011 [citado 29/1/12]. URL: <<http://bit.ly/Abhx1c>>

³³ CARRIZOSA, Susana. “Los directivos estrella son responsables de la crisis”. *El País Negocios*. 12 de mayo 2013. Pág. 39

³⁴ PRADO ABUÍN, Fernando. “Los seis errores capitales en la medición de la reputación corporativa”. *Reputation Institute* [en línea]. 22 de mayo 2013 [citado 30/05/13]. URL: <<http://bit.ly/1K07tWB>>

tendrá buena reputación, pero la gestión de la reputación precisamente consiste en entender los *gaps* entre realidad y percepción para gestionarlos”. Concluye sobre este punto que se deben evitar las investigaciones que integren indicadores de realidad u opiniones de expertos

El planteamiento invita a disociar la imagen pública de los actos que la han de cimentar. Para el anecdotario valga mencionar que en ninguno de los dos artículos del *Reputation Institute* se utiliza ni una sola ocasión palabras como honestidad o transparencia.

Queda justificado que cuando los actos y la valoración pública de una compañía llevan direcciones opuestas, pero aún así se consigue reconocimiento y permanencia en el mercado, sin duda hay una fórmula exitosa que reposa en la comunicación corporativa. Nos centraremos brevemente en tres casos:

IPSOS, compañía de investigaciones de mercado pulsa desde 2007 con el estudio KAR (*Key Audience Research*) la reputación de empresas dentro del IBEX 35 y algunas otras representativas en la economía española. Recoge las actitudes, valoraciones y conductas no sólo del público general sino de audiencias informadas como analistas, políticos, líderes empresariales, periodistas y académicos. Su oleada número doce que salió a la luz en abril de 2013, dio a Grupo Inditex, Iberdrola y Caixa Bank lugares distinguidos. Asimismo, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) 2014, otro instrumento referente de evaluación anual, integra a las mismas sociedades bajo categorías como empresa mejor reputada, empresa más responsable o líder más reconocido del país.³⁵

1) Grupo Inditex- No es la primera vez que ambas investigaciones de mercado dan a Amancio Ortega o su gigante textil el primer/segundo lugar en el podio del “empresariado más influyente” en España tanto por su liderazgo como por sus bien valoradas acciones en RSC. No obstante, su filial Zara podría tener cuentas pendientes en países como Brasil³⁶, India³⁷ o Argentina³⁸ donde se le ha acusado de reclutar trabajo infantil o esclavo en talleres clandestinos.

³⁵ IPSOS. Reputación Corporativa de las empresas [en línea]. IPSOS Public Affairs. K.A.R (Ola XII), diciembre 2012 [citado 12/04/13]. URL:< <http://www.ipsos.es/kar>> y Resultados Merco Empresas 2014 [en línea]. 05 de mayo 2014 [citado 09/05/14]. URL: <<http://bit.ly/1nePPF8>>

³⁶ Cfr. KELLER, Iñigo y BLÁZQUEZ, Pablo. “Inditex implicada en un escándalo de esclavitud en Brasil”. Ethic [en línea]. 31 de agosto 2011 [citado 16/05/13]. Sección Derechos Humanos. URL: <<http://bit.ly/192JK33>>

En el informe *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda* ³⁹ Greenpeace también denunció en 2012 a Zara, entre otras marcas de ropa conocidas, por utilizar sustancias tóxicas en algunas prendas, lo cual no sólo supone riesgos de índole sanitaria sino que convierte a todos los clientes en cómplices de un círculo vicioso que contamina el agua cuando se lavan las prendas.

Bangladesh: noviembre de 2012 a abril 2013, un periodo de seis meses en que se producen tres incendios y un derrumbe en fábricas textiles. Los cálculos sólo del último “accidente” superaban los mil muertos, otros miles de desaparecidos y mutilados. La mirada atenta del mundo entero al lado más escalofriante de la moda arrastraba, de nuevo, a Inditex y otros hacia los reflectores. Se hizo público con cierta frecuencia el hallazgo de etiquetas y pedidos del grupo en edificios siniestrados, pero en las escasas declaraciones posteriores a los sucesos negaron continuamente su vinculación a los hechos así como las relaciones comerciales con subcontratistas.

Hasta el jueves 16 de mayo de 2013, más de una veintena de compañías, Inditex incluida, se sumaron a la firma de un acuerdo sobre incendios y seguridad en los edificios usados por la industria textil bengalí. Pese al visto bueno que se dio del convenio (resultado de un ultimátum lanzado por la organización Ropa Limpia), era inevitable reconocer su participación en el sistema que alimenta un trato denigrante a millones de trabajadores en países donde encuentran mano de obra barata y regulaciones laxas. Los atropellos a derechos humanos y sus consecuencias, que ya en demasiadas ocasiones se han cobrado cientos de vidas, conmovían por ser un lujo que algunos pueden pagar.

La memoria anual 2011 de esta multinacional informa de la existencia de varias oficinas de RSC permanentes en el mundo a cargo de hacer cumplir códigos de conducta de fabricantes/proveedores para “garantizar a los clientes de cualquiera de la marcas que componen Inditex un producto que haya sido elaborado con el máximo respeto a los Estándares Laborales Fundamentales”. Expone la aplicación de una

³⁷ Cfr. LOBO, José L. “Trabajo esclavo en la India: tres empresas españolas están incluidas en la lista negra”. *El Confidencial* [en línea]. 23 de marzo 2012 [citado 16/05/13]. URL: <<http://bit.ly/18vMQPo>>

³⁸ Cfr. REBOSSIO, Alejandro. “Una ONG argentina denuncia a Zara por uso de trabajo esclavo”. *El País* [en línea]. 13 de abril 2013 [citado 16/05/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/10uEMg6>>

³⁹ Cfr. GREENPEACE. *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda* [en línea]. Madrid: Greenpeace, noviembre de 2012 [citado 03/05/13]. URL: <<http://bit.ly/17BjYXf>>

política de tolerancia cero con prácticas como “el trabajo de menores, el trabajo forzado o el incumplimiento de políticas salariales adecuadas”; asimismo afirma haber realizado 2379 auditorías en fábricas y talleres, de las cuales el mayor número (1244) corresponden paradójicamente al continente asiático.

Un nuevo Código de Conducta y Prácticas Responsables que ciñe todas las operaciones a un “prisma ético” aparece en el informe 2012; en ese marco “todas las personas, físicas y jurídicas, que mantengan de forma directa o indirecta cualquier relación laboral, económica, social y/o industrial con el Grupo Inditex, recibirán un trato justo y digno; y todas las actividades del Grupo se realizarán de la manera más respetuosa con el medioambiente [...]”.⁴⁰

2) Caixa Bank- Según IPSOS La Caixa es la entidad financiera que “mayor beneficio aporta a la sociedad”. Elevó su puntuación por acciones de RSC entre los líderes del tercer sector hasta alcanzar un 31% de entrevistados afines. Merco 2014 dio el sitio número 9 como empresa más reputada y el cuarto como empresa responsable.

Este banco ocupa la atención de grupos de activistas que trabajan desde hace años por una banca ética y luchan por mostrar que ciertas entidades financieras se han convertido en el soporte de la industria militar o que “alteran gravemente la vida de comunidades, pueblos y el medio ambiente”. Desde 2012 se lanza la campaña de sensibilización “CaixaBank sin armas” a cargo de tres ONG: el Centro de Estudios por la Paz J.M. Delás, el Observatorio de la Deuda en la Globalización (ODG) y SETEM. Los detalles están disponibles en la página web www.caixabanksinarmas.org

Como parte de las acciones de esta cruzada, algunos portavoces asisten cada año a las juntas generales de accionistas donde toman la palabra para, literalmente, desnudarles frente a la opinión pública y altos directivos. El jueves 23 de abril de 2015, en Barcelona tuvo lugar una de estas reuniones donde se señaló a Caixabank como uno de los principales financiadores de la industria armamentística española cediendo créditos (calificados como “totalmente inaceptables desde el punto de vista ético”) a algunas de las firmas más potentes como Indra, Maxam e Instalaza.

Información obtenida por fuentes de las tres ONG antes mencionadas expone que este banco tiene participaciones accionariales en 13 empresas militares de ingeniería aeronáutica bélica o que producen sistemas de combate, armamento,

⁴⁰ INDITEX. *Memoria anual 2011 y 2012* [en línea]. [citado 03/04/14].URL: (2011) <<http://bit.ly/10589EC>> Pp 55 a 57. (2012) <<http://bit.ly/1iyzLGO>> Pág. 56

comunicación y hasta componentes de aviones de guerra. Asimismo, aseguran que se comercializa entre los clientes dos fondos de inversión (Invercaixa Gestión S.G.I.I.C, S.A. y BankPyme S.G.I.I.C, S.A.) que han colocado recursos en Indra.

En la propia página web, siguiendo el enlace “otras inversiones”, se detalla la aportación de recursos a otras empresas que han violado derechos humanos, sobreexplotado acuíferos, vulnerado libertades sindicales y destruido biodiversidad en países de Latinoamérica.⁴¹

3) Iberdrola- Lidera para IPSOS con un 45% de opiniones favorables en atención prestada al cuidado y conservación del medio ambiente, pero también destaca con un 25% de estas por su “sensibilidad con Latinoamérica”. Merco 2014 le concede el puesto 7º y 3º, respectivamente, en las categorías de empresa exitosa y responsable.

En 2008 la capacidad instalada del grupo español fue de 42 mil 500 MW de los cuales el 8% corresponde a plantas nucleares, cuya generación de energía es de las más controvertidas, caras y peligrosas en el mundo, según se recoge en la investigación de la compañía Profundo para un grupo de activistas que intentan exhibir a empresas y bancos coludidos en financiación de proyectos nucleares.⁴²

Ecologistas en acción destina numerosos artículos en su página web para explicar cómo la empresa “vende” una imagen de sensibilidad al bienestar medioambiental y promociona “energía limpia”. Una de sus concentraciones en Bilbao a principios de 2011, enfrentó a través de mantas, la publicidad móvil del corporativo instalada en un autobús destinado a divulgar las bondades de la energía renovable. “¿Qué tienen las plantas de ciclo combinado de Iberdrola de renovable?” -espetaron-. “Energía producida por gas, transportada desde largas distancias (Trinidad y Tobago, Nigeria, etc), con un gran impacto ambiental en sus lugares de origen, produciendo tanto CO2 y contribuyendo en gran medida al cambio climático”, fue su respuesta en una nota del mismo portal.⁴³

Desde su sitio web (www.ecologistasenaccion.org) y a través del blog “Ibertrola” (www.ibertrola.blogspot.com.es), la confederación de ecologistas colaboran

⁴¹ Toda la información sobre la campaña, responsables e intervenciones completas se pueden descargar o leer desde la dirección www.caixabanksinarmas.org

⁴² Campaña *Nuclear Banks, No thanks!* Información de la compañía de investigación económica Profundo, actualizada a diciembre de 2009. URL: <www.nuclearbanks.org>

⁴³ ECOLOGISTAS EN ACCIÓN. “El lavado verde y cinismo en Iberdrola”. *Ecologistas en acción* [en línea]. Enero 2011 [citado 01/07/13]. Sección Euskal Herria/Bizkaia. URL: <<http://bit.ly/12Cm29F>>

documentando uno a uno los asuntos menos mediáticos de la multinacional: acoso a detractores; quema de carbón en instalaciones irregulares (central de Pasaia); derroche de agua (central de ciclo combinado de Arcos); tala de árboles para instalar tendidos eléctricos (entre Abadiño y Basauri); presión a las instituciones para favorecer proyectos (lobby del comercio de emisiones de la Unión Europea) o su presencia en varios países de Latinoamérica donde siembra desplazados y damnificados por infraestructuras que atropellan a las comunidades locales.

Ladislao Martínez López[†], educador, portavoz de energía de Ecologistas en acción y miembro activo del movimiento ecologista desde 1980 afirmó que

*Iberdrola es, dentro del sector eléctrico, la empresa que más ha intentado cultivar una imagen verde, lo que no puede dejar de sorprender conociendo sus orígenes. Iberdrola es el producto de la fusión de Iberduero, tradicionalmente vinculado a la oligarquía vasca y a los bancos que se fusionaron para dar origen al BBV, y de Hidroeléctrica Española históricamente controlada por la Familia Oriol que fue uno de los pilares del franquismo y siempre próxima a la más rancia derecha.*⁴⁴

Para los encuestados de ambas investigaciones (IPSOS/MERCO), el peso que se otorga a la ética, integridad, compromiso ambiental o con la propia responsabilidad social no tiene un lugar preponderante sobre otros factores. Un reflejo interesante de la sociedad.

Indefinición de facultades y atribuciones

Palabras como *stakeholder*, interlocutores, diálogo y comunidad enmarcan la cualidad relacional de la RSC y desde luego de la comunicación, pero se advierte la confusión de esta última con una labor diferente aunque en estrecha conexión: la de las relaciones públicas.

La Sociedad Americana de Relaciones Públicas (PRSA por sus siglas en inglés), moderniza la definición de relaciones públicas que, por votación en 2011, queda fijada

⁴⁴ ECOLOGISTAS EN ACCIÓN. “Iberdrola se maquilla de verde”. *El ecologista* [en línea]. Junio 2006 [citado 01/07/13]. N° 48. URL: <<http://bit.ly/11Zgd7o>>. ISSN 1575-2712

como sigue: “ [...] un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente benéficas entre organizaciones y sus públicos”.⁴⁵

Como parte de las funciones de gestión, la citada Sociedad entiende que las relaciones públicas incluyen tareas múltiples:

- Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, actitudes y asuntos que puedan impactar, para bien o para mal, las operaciones y planes de la organización.
- Consultoría a la gestión en todos los niveles de la organización referidos a **definir principios, acciones y comunicación**, tomando en cuenta sus ramificaciones públicas y las responsabilidades sociales o de ciudadanía de la organización.
- **Investigar, conducir y evaluar continuamente, programas de acción y comunicación** para alcanzar al público informado entendiéndolo necesario para el éxito de los objetivos de una organización. Esto puede incluir mercadeo, finanzas, recaudación de fondos, relaciones con empleados, comunidad o gobierno y otros programas.
- Planear e implementar los esfuerzos de la organización para influir o cambiar políticas públicas. Establecer objetivos, planes, presupuestos, reclutamiento y formación de personal, desarrollar habilidades. En breve, manejar los recursos necesarios para conseguir lo anterior.

La diferencia sustancial entre comunicación y relaciones públicas es que abarcan espacios distintos: si bien ambos son interdependientes y se valen de estrategias y herramientas compartidas, la comunicación por sí misma no construye relaciones, sí las facilita y vehicula. Su foco de atención se encuentra en el proceso de intercambio de información entre dos o más agentes, por tanto será herramienta inseparable de las relaciones públicas cuya misión central es el complejo tejido de los vínculos entre distintos elementos de una relación existente o potencial.

Pronto se adivina que la comunicación, en el marco de la Responsabilidad Social, tiene un conflicto de atribuciones con las relaciones públicas. Bajo esta premisa, algunos expertos proponen que las empresas clarifiquen el modelo de relaciones

⁴⁵ Public Relations Society of America. What is Public Relations? PRSA's widely accepted definition. [citado 05/08/13]. URL: <<http://bit.ly/1dqE89b>>

públicas que emprenderán, para luego proyectar cualquier política de Responsabilidad Social Corporativa:

De inclinarse por un plan que se corresponda al “modelo de persuasión científica”, el destino de la RSC es ser mero instrumento que perseguirá como objetivos prioritarios la notoriedad; aceptación y favor de sus públicos; mejora de la imagen corporativa y de la reputación con base en la supuesta cualidad de “ser socialmente responsable”. La trascendencia de prácticas así concebidas se eclipsa frente a la rentabilidad de su explotación comunicativa. En el extremo contrario, otra historia se escribe si las organizaciones eligen un modelo de “excelencia de las relaciones públicas” que pretende alcanzar el entendimiento mutuo entre empresa y sus grupos de interés, resultados equilibrados y, sobre todo, llevar la RSC al corazón del plan de relaciones públicas para que impregne toda decisión por adoptar.

Comunicar no es gestionar públicos aunque lo parezca. “Con la denominación de departamento de comunicación, este debería asumir sólo la responsabilidad de, como su nombre indica, comunicar las políticas y las acciones corporativas de responsabilidad social”.⁴⁶

El estudio que realizara en 2013 la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE) afirma que “[...] la tarea del dirse no constituye de hecho una profesión aparte, consolidada y distinguible de otras afines. O dicho de otra manera, propiamente hablando, no cabe aventurar la existencia efectiva [...] de una hipotética suerte de profesionales de la RSE”. Páginas más adelante corroboran este hecho: “no existe un perfil claro de su función y menos todavía una ubicación definida en el seno de las compañías”.

En línea con los resultados de la misma investigación puede afirmarse que el máximo responsable de orientar la comunicación concebida desde el modelo de gestión de la Responsabilidad Social tiene el siguiente perfil: se halla en el limbo funcional; es, en general, un hombre de entre 40-50 años; tiene titulación universitaria y/o de postgrado enfocada en áreas de empresa o medio ambiente y se ha incorporado a su puesto tras ocupar otro cargo directivo con anterioridad.⁴⁷

⁴⁶ GARCÍA NIETO, María T. “Las Ciencias Sociales y la RSC”. *Op cit.* Pp 104, 105 y 108.

⁴⁷ FERNÁNDEZ, José Luis; BENAVIDES, Juan; GARCÍA, Roberto y SÁNCHEZ-MORA, Fernando. *Repensar la Responsabilidad Social. Una mirada desde los dirse*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE), 2014. Pp. 15, 33 y 35

Reportar sin ser transparente

Muestra emblemática del trabajo de la comunicación en RSC son las memorias anuales o reportes de sostenibilidad: volúmenes gruesos que, en teoría, dan cuenta del desempeño financiero y no financiero de una organización en un periodo establecido.

Con demasiada frecuencia se hace un paralelismo entre reportes de sostenibilidad y transparencia en la empresa. El solo hecho de que haya un registro de actividades da cierta garantía de que lo que se dice efectivamente se ha hecho, más aún si ostenta la firma de un tercero que ha fungido como inspector imparcial dando constancia de fiabilidad, pero ¿esto es así?

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa evalúa anualmente la calidad de la información sobre aspectos de Responsabilidad Social Corporativa. Igualmente se propone determinar si las memorias son herramientas válidas y útiles para la gestión y control interno de las propias empresas o, si el uso que se hace de aquellas es meramente crematístico.

La décima edición de su estudio bajo el título “La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35”, aglutina a las treinta y cinco empresas que a fecha 31 de diciembre de 2012 componían el índice IBEX 35 del mercado español de valores. Se presentaba en mayo de 2014 anunciando algunas conclusiones como las siguientes:

1) La calidad de la información recogida, en general, sigue siendo escasa en ejes de análisis como contenidos y sistemas de gestión. “El esfuerzo de comunicación realizado por las empresas sobre aspectos de su RSC no va siempre acompañado de información relevante en relación a contenidos concretos sobre resultados, impactos o datos que permitan entender la gestión [...]”-señalan-.

2) 33 de 35 empresas, es decir un 94 %, tiene presencia en paraísos fiscales, cuyas actividades declaradas no se relacionan con la producción de bienes o servicios sino con actividades financieras (sociedades de cartera y sociedades holding). Cuatro de esas empresas ofrecen datos sobre sus operaciones en esos territorios. Sólo una publica cifras correspondientes a impuestos pagados y subvenciones en España y otros países donde actúa.

De 2011 a 2012 se registraba el aumento de 30 sociedades participadas y dependientes del IBEX 35 en paraísos fiscales pasando de 437 a 467.

3) No hay información precisa sobre los impactos ambientales o las medidas que se toman para prevenir, evitar o paliar efectos negativos, más aún cuando un buen número de los miembros del IBEX 35 son del sector construcción o energía. Cuatro empresas declinan mostrar compromiso o políticas expresas en la materia; sólo seis admiten expresamente estar comprometidas con el principio de precaución y, aún menos, aporta documentos que lo prueben plenamente. Cuando se valora la exposición de objetivos claros identificados sobre los retos medioambientales, prácticamente todas las empresas lo hace en referencia sólo a ciertos países o líneas de negocio. Sobre los impactos negativos de productos y servicios, si se citan, son incompletos y tendentes a minimizar o infravalorarles.

4) La información sobre derechos humanos apenas ha avanzado: si bien presentan mayor volumen de datos se encontraron pocas o ninguna evidencia sobre los mecanismos que llevan a la práctica políticas concretas. 29 empresas declaran “algún” compromiso para respetar los derechos humanos en el país de origen y fuera de este, pero sólo 18 instrumentalizan a través de iniciativas específicas el discurso. Cuatro incluyen en sus memorias información sobre las medidas que toma frente a las consecuencias negativas de sus actividades sobre los derechos humanos.

4) En la defensa de los trabajadores y observancia de sus derechos tampoco hay correlato entre lo que se dice y lo que se hace. Los datos son incompletos y fragmentados en temas como protección del trabajador; igualdad; libertad de asociación o provisión de entornos seguros y saludables. Ninguna compañía aporta información comparativa de salarios completa para obtener un panorama global que permitiría, por ejemplo, juzgar sobre la brecha salarial entre la mayor y menor retribución o entre el salario mínimo legal y aquel que se ha convenido.

5) Medir impactos sociales es “uno de los contenidos menos desarrollados” para las empresas cotizadas. Se subraya la ausencia de estudios de materialidad que identifiquen aspectos relevantes desde el punto de vista social.

En suma: “[...]se sigue presentando de forma generalizada la información narrativa, con un claro tono positivo y filantrópico, donde principalmente se resaltan las aportaciones realizadas, y en algunos casos de un número genérico de beneficiarios”.⁴⁸

⁴⁸ OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35. Análisis del*

En otro estudio⁴⁹ (enero de 2013), la consultora SOMO comparte los resultados de un análisis a la información accesible en memorias anuales de 19 empresas europeas del sector eléctrico. Las conclusiones son, como en el caso anterior, otra radiografía del nivel de fiabilidad que tienen estos productos comunicativos:

Casi dos tercios de la muestra que afirmaban proporcionar datos de indicadores GRI (estándar mundial de lineamientos), no lo hicieron realmente. 11 de 17 reportes mostraron discrepancias y falta de correlato; aquellas con más incidencias en este sentido fueron EVN y Gas Natural Fenosa, ambas auditadas externamente por consultoras reputadas como Lloyd, Ernst & Young, Pricewaterhouse Coopers y KPMG. El indicador con mayor número de “fallos” son los que dan cuenta de cuestiones laborales entre empleados de subcontratistas.

Ser responsable vende

En torno a la RSC se ha creado todo un ecosistema que alienta a cada vez más individuos y organismos a sumarse a las actuaciones respetuosas, el conflicto reside en las razones por las que unos y otros lo hacen.

Nadie negaría que las grandes empresas tengan una ventaja cualitativa y cuantitativa con respecto a las PyMES que todavía tienen importantes obstáculos para entrar del todo en la dinámica de la RSC. Además del consabido -y aún no superado- debate sobre la rentabilidad que acarrea la adopción de posturas éticas en los negocios, también debe considerarse el rezago en términos de formación y asesoramiento sobre las herramientas más adecuadas a sus capacidades y, desde luego, la forzosa inversión monetaria que viene detrás de todo esfuerzo.

La Responsabilidad Social Corporativa vende y tiende a consolidarse como industria altamente rentable: expertos; publicidad; consultorías; herramientas de medición; magos de la reputación; certificaciones, sellos, premios y, por supuesto, auditoría social que en suma es contratar a otra empresa para, a través de informes y recomendaciones, obtener respaldo en la dirección corporativa.

Ejercicio 2012 [en línea]. Madrid: 29 de mayo 2014 [citado 04/06/14]. URL: < <http://bit.ly/1jRhIMz> > Pp. 43 – ss y 115

⁴⁹ [s.d] “Estudio revela poco correlato entre los indicadores completados en la tabla GRI y el contenido real de los reportes”. *ComunicaRSE* [en línea]. 22 de enero 2013 [citado 10/05/13]. URL:<<http://bit.ly/10Fj8TR>>

Se dice que no sólo hay que ser responsable, sino parecerlo, así que comunicar también es un asunto de dinero y, visiblemente, un negocio jugoso. Citemos como ejemplo las tarifas 2013 de la editorial española referente en comunicación sobre responsabilidad y sostenibilidad:

La oferta que comunicará un nivel de compromiso y “responsabilidad” social puede ajustarse, no a cualquier bolsillo, pero sí a los más abultados: una ficha corporativa o banner en portal web costaría entre 150 y 1,600 euros, respectivamente. Subir el nivel de inversión amplía también el catálogo de opciones que pasa por figurar en anuarios y revistas, donde la inserción publicitaria va de los 2,200 hasta los 7,250 euros; se pueden patrocinar desayunos desde 4,500 euros, recibiendo el derecho a “fijar pautas y puntos a abordar en el debate” organizado; el patrocinio sin exclusividad es otra opción en las Jornadas de “debate y reflexión” con la garantía de un lugar reservado en la mesa de experiencias y buenas prácticas durante 20 minutos, por 7,500 euros. Y, a cambio de 12,000 euros, le convertirán en un patrocinador exclusivo en su sector de actividad.⁵⁰

De ser este el criterio general en la organización de encuentros sobre RSC, el monopolio de la palabra lo tiene el dinero. Los preceptores de la RSC serían sólo aquellos con una nutrida billetera.

El grupo sueco H&M puso en marcha en 2013 el programa de recogida de ropa o *local garment collecting initiatives* presentado como una medida global pionera en el mundo de la moda. Entre los objetivos planteados proponen “reducir la cantidad de residuos y dar nueva vida a ropa ya vieja” intentando así cerrar el ciclo de vida del tejido para no desperdiciar. A la acción social se suma un claro interés económico:

- 1) El reciclaje de ropa usada es por sí mismo una actividad redituable y, para esta multinacional, la oportunidad de diversificar el modelo de negocio.
- 2) Las prendas reutilizables se venderán como ropa de segunda mano: “[...] hemos creado varias colecciones a partir de ropa reciclada, la mayor parte proveniente de nuestra iniciativa de recogida”.⁵¹

⁵⁰ Grupo Media Responsable. Tarifas de publicidad 2013. Material informativo cedido por la organización en el evento XXXV Jornadas Corresponsables: Tendencias y desafíos de la RSE en España y Latinoamérica. Madrid: 28 de febrero 2013.

⁵¹ Cita de la web corporativa www.hm.com. Seguir menú Sustainability/compromisos/reducir residuos/recogida de ropa o el enlace <http://bit.ly/1m7MvwO> [citado septiembre 2015].

- 3) Los contenedores, convenientemente ubicados a las puertas de cada tienda “premian” la generosidad con cupones de descuento y se entiende que en la visita para depositar ropa los donantes comprarán nuevos productos.

En la comunicación no se alude al peligro de nuestros hábitos de compra o la voracidad del consumo actual. Desde su portal web se lee –“No desperdicies la moda. Ningún vertedero amante de la moda desea ver ropa desperdiciada”-. El clip audiovisual creado para la campaña se hizo viral en pocos días e invita a la libertad, a la expresión de la propia identidad y el retorno a una autonomía que, obviamente, se consigue comprando ropa... La suya.

Mediación social: claves para explicar un caos comunicativo ordenado

¿Cómo se explica este aparente caos y qué rol desempeña la comunicación en la conflictiva relación entre el hacer y decir de las empresas?

“La narración del mundo puede ser coherente, no necesariamente verdadera”, según la Teoría Social de la Comunicación (Manuel Martín S.1981). Este constructo explica que la comunicación pública no es sólo referencial, es decir, no sólo da cuenta de lo que ocurre en el mundo sino ejerce tareas de producción social, esto es, “reproducir y producir una clase de representaciones sociales adecuadas para enfrentarse con el cambio de las condiciones objetivas que afronta la comunidad, manteniendo la validez de los principios más universales en los que se apoya la vida en común”.⁵²

La función social de la comunicación pública -según el científico social- tendría una dimensión enculturizadora que suministra de relatos -orales, escritos e icónicos- a la comunidad a fin de proponer una interpretación del entorno y lo que acontece en este. “Tales narraciones ponen en relación los sucesos que ocurren con los fines y con las creencias en cuya preservación están interesados determinados grupos sociales. Por eso sugieren representaciones del mundo o se vinculan a ellas”.⁵³

Es así que detrás de cada producto comunicativo existe un trabajo de mediación e incluso de control social, ejercido cuando se incide sobre la interpretación que hacen las personas de la realidad. Esta modalidad de control social, por el recurso a la

⁵² MARTÍN SERRANO, Manuel. *La producción social...Op cit.* Pág.217

⁵³ *Ibid.* Pág.40

información, pasa por cauces como los estudios reglados, manifestaciones culturales, artísticas, rituales o recreativas y la oferta de noticias que circulan por sistemas informales o los *media*. Participan en esta tarea aquellas instituciones con capacidad para controlar y ofertar información. Para los sujetos ello supone una producción subjetiva de representaciones cognitivas, dicho de otra forma, son influenciados.

La mecánica que da sentido al hecho de que un relato tenga el poder de controlar socialmente, consiste en proponer

*una determinada interpretación de lo que existe o acontece en el entorno. La representación social hace referencia precisamente a tales o cuales temas, incluyendo unos datos en vez de otros y sugiriendo ciertas evaluaciones en vez de otras posibles. La representación social sirve como modelo de influencia precisamente porque esclarece a los sujetos cuáles son las concepciones de la realidad que el relator distingue, entre todas las representaciones alternativas que serán posibles.*⁵⁴

La comunicación institucionalizada ofrece mecanismos de ajuste social que promueven, también, una racionalidad instrumental. El mundo de las ideas, en este marco, no se propone rescatar valores humanistas ni utopías que antaño rubricaron tiempos de crítica y conciencia social. Las representaciones producidas a través del discurso, objetos, servicios, marcas y, especialmente la promesa de nuevas empresas sensibilizadas y respetuosas del entorno choca de frente con otra realidad: escasez, deterioro medioambiental, desigualdades, Estados débiles, desafección política, desconfianza y un largo etcétera.

Una visión del mundo preconcebida para moverse en la contradicción sin ser contradictoria produce, vende, multiplica sus canales asegurando el consumo o recepción, actos que, a su vez, "cumplen funciones mediadoras [y] les sirven a los usuarios para *informarse*. Es decir, para saber cómo ser, estar y hacer, en consonancia (o en disonancia) con lo que hay (y no hay), y con lo que pasa (y no pasa). Por ejemplo, con valores y formas de vivir".⁵⁵

Se evita pues el estallido de conflictos que lleven a cuestionar y resistir el orden social y los valores civilizatorios imperantes (acumulación, competencia, individualismo, productivismo), consiguiendo, a través de símbolos, que el imaginario colectivo acepte, valide una visión del mundo fragmentada, acrítica y disociada de la realidad. La colectividad comienza a funcionar armónicamente con una propuesta

⁵⁴ *Ibid.* Pp. 55 a 57

⁵⁵ MARTÍN SERRANO, M. *La mediación social*. 7ª edición. Madrid: Akal, 2008. Pág. 22

homogeneizada (orden y estabilidad), probando que los controles sociales son eficaces “hasta el punto de que la propia contradicción sirve a la reproducción del orden contradictorio”.⁵⁶

Este “sector productivo dedicado al ajuste social” se vale de instituciones mediadoras, modelos mediadores y objetos portadores de mediación, tres elementos presentes en el ideario e instrumentación del modelo de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: empresas; sistemas estandarizados, guías y lineamientos internacionales; publicidad, marketing y productos comunicativos varios que no siempre informan sino que vehiculan representaciones del mundo cuidadosamente organizadas. Los recursos que cada vez más empresas invierten en la comunicación de la RSC ocupa un sitio relevante dentro de las agendas estratégicas y presupuestos. La gestión de intangibles como reputación, confianza o legitimidad social es ya un tema prioritario en los corporativos que integran estas políticas. Inversión rentable en la medida que “la gestión del ajuste colectivo reproduce consensos al tiempo que produce beneficios”.⁵⁷

El valor de la mediación comunicativa es ofrecer ideología y mitos que, en conjunto, articulan una concepción del acontecer específica y alineada con la reproducción social:

El mito del retorno a lo natural y a la naturaleza que distinguió a la burguesía de la sociedad industrial en nuestros días se reemplaza por una propuesta de evasión fundada en el consumo de signos e iconos (“la nueva isla perdida está ubicada en el centro del mar de la comunicación”). El nuevo escape vindica aspiraciones éticas y relaciones más respetuosas con el prójimo y el planeta, aunque ello siga siendo incompatible con la fase monopolista del capitalismo y su razón instrumental. Así pues, no conviene obviar que “en la sociedad monopolista el sistema de comunicación es otra expresión del sistema de cambio; la evasión es otra forma de coerción para el uso de toda energía productiva; los signos (icónicos o no) son otra variedad de mercancías”.⁵⁸

⁵⁶ *Ibid.* Pág.61

⁵⁷ *Ibid.* Pág. 21

⁵⁸ *Ibid.* Pág. 54

3.2.- MEDIAR DESDE LA SOMBRA

3.2.1.-Empresas: ¿culpables o responsables?

En el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza de enero 2012, miembros de la élite global se preguntaban si el capitalismo del Siglo XX le falla a la sociedad del Siglo XXI. Algunas voces hicieron el llamado para un capitalismo más responsable, pero se advertía que “hay una diferencia entre aquellos que aún creen que todo lo que puede hacer un gobierno es hacerse a un lado y aquellos que creen que hay un papel real de los gobiernos para revivir nuestras economías” según el reportaje del New York Times que cubría el debate.⁵⁹ ¿Conclusiones? Que no se ha aprendido nada de las crisis del pasado, políticos pasivos, medidas cortoplacistas que no se ocupan de la salud y viabilidad del modelo, ausencia de reglas y políticas innovadoras. El cambio de reglas capitalistas, aclara el autor, significará cambio de gobierno y más específicamente cambios en las expectativas y demandas de los ciudadanos a los políticos. “La cuestión no es tanto si el capitalismo del siglo XX está fallando a la sociedad del siglo XXI, sino la capacidad de los políticos para enfrentar el reto de cambiar un modelo económico imperfecto”.

El mismo reto de innovar y responder a las demandas ciudadanas se extrapola al empresariado que, como la política, todo tiene que ver en el desarrollo y salud de las sociedades. La empresa es preceptora desde su actuación, mucho más allá de las esferas productivas, hasta el punto de pulsar la temperatura de los valores preeminentes o su ausencia, así lo explican Daron Acemoglu y James Robinson en el libro *Por qué fracasan los países* (2012).

Los autores hurgan en la historia para encontrar pruebas de su tesis principal, a saber, que la concentración de poder político en élites, y su uso para enriquecer a quienes lo ostentan, son la causa de abismales desigualdades y pobreza en muchos países. Sus reflexiones importan para esta investigación dado el énfasis que ponen en el papel protagónico de la sociedad civil para cambiar trayectorias vitales: las exigencias de una sociedad concientizada, organizada y participativa definió en el pasado, como lo sigue haciendo hoy, el destino de un país. Instituciones fuertes que rindan cuentas,

⁵⁹ MILIBAND, Ed. “At Davos, Debating Capitalism’s Future”. *The New York Times* [en línea]. 26 de enero 2012 [citado 01/02/12]. Sección Opinión. URL: <<http://nyti.ms/yaf37j>>

asuman responsabilidades y satisfagan las demandas ciudadanas son pilares del desarrollo social y, por increíble que parezca en pleno siglo XXI, sigue siendo asignatura pendiente.

Las desigualdades a nivel mundial, como sugiere el texto, tendrían un componente común que señala directamente a las instituciones y su (dis)funcionalidad.

Se ahonda en la repercusión de que una organización social sea capaz de alcanzar instituciones políticas y económicas en equilibrio de fuerzas (a lo que llaman “poder limitado y suficientemente repartido”), bajo un marco jurídico transparente y funcional, cuya consecuencia obvia es no sólo la estabilidad y desarrollo sino los incentivos permanentes para mantenerse e innovar. Esto, desde luego se relaciona directa e inevitablemente con el empresariado y la RSC: sin importar la naturaleza del proyecto que se decida poner en marcha en una sociedad, este requerirá cobijo y alimento institucional para sobrevivir y, eventualmente, prosperar. La Responsabilidad Social Corporativa será el mejor laboratorio de pruebas dada su dependencia al maridaje político-económico.

El nacimiento de la primera sociedad anónima europea se data en el año 1600 bajo el título de Compañía Inglesa de las Indias Orientales (*East Indian Company*). Años más tarde le seguirían sus homólogos en Holanda y Francia. Este hecho “supuso un antes y un después en el desarrollo de la corporación moderna”.⁶⁰

Desde el siglo XVI, quizá se escribe parte del testamento y código de conducta de muchos grandes corporativos a lo largo de la historia, la unión simbiótica del Estado con la empresa se configura bajo un modelo más o menos simple: el monopolio comercial tolerado y protegido desde el poder (se cedían áreas geográficas y productos), a cambio de succulentos beneficios económicos. Así, lo que en un primer momento pudo interpretarse como simple mercantilismo o ambición de riquezas, mudaba en poderoso mecanismo de penetración imperialista. Los intereses se ensancharon hasta el expansionismo, explotación y esclavitud como muestra la historia de la India o el expolio americano una vez abierta la puerta del continente.

Para Acemoglu y Robinson la sinergia entre las instituciones económicas y políticas determinaría el fracaso de un país, si de esa relación deriva una complicidad

⁶⁰ ACEMOGLU, Daron y ROBINSON, James. *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. 3ª edición. Barcelona: Deusto, 2012. Pág. 294

que explota a muchos a favor de élites apoyadas en un poder político restrictivo e ilimitado. Nada podría prosperar bajo semejante sistema.

Gustavo Castro Soto -Centro de Investigaciones Económicas y Políticas de Acción Comunitaria (México)- definió como característico del modelo neoliberal un proyecto Corporación-Nación que se opone al de Estado-Nación, perfilando así el último peldaño del capitalismo contemporáneo que promete prolongarse.

Castro sugiere que se han dado todas las condiciones apropiadas para construir este escenario de desequilibrios: el tránsito de la economía liberal al estado de bienestar y de este a la mercantilización global, apoyada por una banca multilateral (FMI, Banco Mundial) que termina imponiendo nuevas reglas como políticas, orientadas a articular el proceso de acumulación de mega corporaciones transnacionales y sus bancos. Advierte que los índices macroeconómicos se utilizan “sin sentido común” y no sirven para interpretar los hechos: Inversión Extranjera Directa (IED) se amplía a la fusión o compra de empresas tendentes al monopolio, control de mercado y menoscabo de empleos; Ingreso per cápita (IPC) es inútil si la riqueza no está repartida entre los pobres y producto interno bruto (PIB) es cada vez menos parte del Producto Nacional Bruto (PNB) cuando las cadenas productivas nacionales han colapsado.⁶¹

Algunas cualidades de ese modelo corporación-nación pasan por la tendencia de las grandes multinacionales a la compra y fusión entre ellas, haciéndose no sólo más grandes en tamaño sino en influencia, misma que ayuda a tejer relaciones ventajosas con la política cuya ganancia deriva en modificación de constituciones, políticas nacionales de privatización y desregulación, injerencia en acuerdos y tratados internacionales, contratación de personajes elegidos en puestos de importancia dentro de la estructura del Estado o incluso la edificación de un entorno hecho a imagen y semejanza: valores, colores, marcas, homogeneización, códigos de conducta, etc.

El influjo en diferentes ámbitos se antoja casi inexorable:

Los estallidos sociales y su resolución cuestionan la debilidad de los gobiernos y del multilateralismo ante el modelo corporación-nación que se va imponiendo donde las empresas mandan y los gobiernos callan. [...] En las últimas décadas hemos visto movilizaciones sociales impresionantes en muchos países, lo que no ha sido

⁶¹ CASTRO SOTO, Gustavo. “Proyecto Corporación-Nación vs Estado-Nación”. *Eco Portal.net* [en línea]. 22 de junio 2005 [citado 24/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1pWZnUS>>

suficiente para virar el rumbo del país a favor de las minorías empobrecidas -afirma el autor-.

El conflicto de intereses ha reemplazado a uno de los contendientes: ya no participan los gobiernos en una guerra por la equidad frente a las transnacionales, ahora es la sociedad quien toma esa trinchera a fuerza de globalifóbicos, manifestaciones callejeras, inmolaciones y otras muchas expresiones del reclamo por una urgente y tangible justicia.

Bajo el capitalismo monopolista se ensanchan y refuerzan las fronteras de los corporativos: no sólo llegan a nuevos espacios sino que ganan terreno incursionando en sectores diversificados y, también, actúan como agentes políticos en la toma de decisiones y configuración de agendas estatales y supranacionales. El poder acumulado y sus consecuencias se hacen más evidentes desde la consolidación de la ideología neoliberal de la década de los 70. Convivir con la desigualdad se ha naturalizado, pero va más allá de cifras escandalosas y el reconocimiento tácito de que hay gente privilegiada cuyo ascenso en la escala social depende directamente del descenso de la mayoría.

Miembro de Economistas sin Fronteras, Francisco Cervera asegura que

la desigualdad es una situación socioeconómica que aparece en un entorno competitivo y se traduce en una ineficiencia en la toma de decisiones: ante la existencia de desigualdad social no se elige la mejor opción entre todas las posibles, sino aquella que se da entre determinada clase social, raza, sexo, ideología política, y/o cualquier otra forma de discriminar. La consecuencia más inmediata es una falta de igualdad de oportunidades en la sociedad.⁶²

Desde la crisis de 2008 muchos comprendieron mejor el significado de la palabra vulnerabilidad. Frente a las políticas de austeridad y recortes en gasto social que exigen los bancos y otras organizaciones internacionales (en parte consecuencia de los descalabros financieros de muchos gobiernos), se debilita el Estado del Bienestar, la democracia queda desfigurada y el bien social en general sufre daños quizá irreparables. Si el poder es ejercido desde las élites a través de los grandes corporativos, la RSC da “pistas” sobre la configuración de las sociedades: “se necesita urgentemente un mayor grado de implantación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) -añade Cervera-

⁶² CERVERA FONRÍA, Francisco. “Un futuro desigual como propuesta para salir de la crisis”. *ElDiario.es* [en línea]. 01 de octubre 2013 [citado 21/10/13]. Sección Zona Crítica. URL: <<http://bit.ly/17oRr60>>

. Pero no nos confundamos de RSE. La que necesitamos es la que tiene que ver con la justicia social y no con la caridad. Las empresas no pueden ser ajenas al entorno en el que se implantan”.⁶³

Cierto es que sin el impulso del empresariado sería mucho más complicado pensar en innovación, emprendimiento o expansión del conocimiento gracias a los recursos invertidos en capacidades humanas. Son centro de gravedad de prosperidad y estabilidad siempre que sean capaces de administrar, desde una estrategia más social, sus diferentes capitales. Sin embargo en la reflexión no es lo más habitual determinar la responsabilidad que pesa sobre las grandes empresas en el estado actual de las sociedades.

La empresa capitalista ha configurado un perfil específico y modelos de actuación concretos que siguen reorganizando a la sociedad tanto como al concepto tradicional de empresa:

Ha socializado con éxito los riesgos y costes de su actividad obteniendo mayores beneficios; ha difundido una lógica mercantil en parcelas otrora públicas; detentan ya las facultades necesarias para decidir sobre el contenido y aplicación de los derechos a escala internacional, privatizando la producción jurídica e imponiendo una *lex mercatoria* global “que antepone los intereses de los inversores y los beneficios empresariales a las necesidades humanas y a los ideales de justicia social”.⁶⁴

Fuera del estricto cumplimiento de las normas hay más bien poco qué reconocerle a las grandes firmas:

En general lideran el desarrollo en sectores estratégicos de la economía mundial como la energía, finanzas, armamento, sanidad, agricultura, telecomunicaciones, alimentación, agricultura y agua. Dado el poder económico e influencia política que gozan, todo apunta a que su lógica de crecimiento es altamente rentable y hasta necesaria para mantener el ritmo de ganancias en un sentido amplio, pero no necesariamente justa y/o alineada al respeto de ecosistemas y sociedades. Grandes beneficios a costa del bienestar planetario es una estrategia suicida cuyos soportes son

[...] *la creciente explotación de trabajadores y trabajadoras, la constante devaluación salarial, la presión ilimitada sobre el entorno en busca de materias*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ ÁLVAREZ CANTALAPIEDRA, Santiago. “El poder de las empresas sobre la vida social”. *PAPELES de relaciones ecosociales y cambio global* [en línea]. FUHEM Ecosocial/Icaria Editorial. 2014 [citado 27/08/15]. N° 127. URL: <<http://bit.ly/1Enxf86>> Pp. 5-8

*primas y recursos naturales, la especulación financiera, la mercantilización de cada vez más esferas de las actividades humanas, y la absoluta prioridad de la que gozan los mecanismos de reproducción del capital frente a los procesos que permiten el sostenimiento de la vida*⁶⁵. Todo como parte de un modelo socioeconómico donde las empresas son agentes centrales de un “desarrollo” cuestionable.

4 de cada 10 europeos creen que las compañías tienen una influencia negativa sobre la sociedad. La corrupción, desempleo, contaminación ambiental y violación a derechos laborales se encuentran en los primeros lugares en la escala de impactos más negativos de acuerdo a un sondeo periódico de la Unión Europea datado en 2013.⁶⁶

El Observatorio de RSC prueba año con año (ya suman diez), a través de un informe de seguimiento a las memorias de sostenibilidad de las empresas españolas cotizadas que más del 90% de estas tienen domicilio en paraísos fiscales y ocultan información tributaria. Su introducción en la edición décima, hace declaraciones dignas de reparo:

[...] La relación actual entre Estado y empresa ha cambiado. Teniendo en cuenta el nuevo papel de la empresa en la configuración socioeconómica del mundo, especialmente las multinacionales, es precisa la exigencia de una mayor responsabilidad con las sociedades donde estén realizando su actividad. Problemas como la corrupción y el soborno, los conflictos de intereses o la llamada “puerta giratoria” deben ser abordados de una manera eficaz. Por ello, los criterios de rentabilidad no deben prevalecer a costa de la generación de impactos negativos y el estricto cumplimiento de la ley pierde fuerza como única vía de justificación de dichos impactos, dado que se está demostrando la lentitud que los cuerpos normativos experimentan a la hora de responder ante violaciones

*[...] la palabra estancamiento define las insuficientes variaciones registradas globalmente respecto a los resultados del año pasado. Este resultado confirma que las empresas no han considerado como área estratégica y prioritaria el avance en la definición y despliegue de sistemas de gestión de su RSC.*⁶⁷

Cálculos conservadores estiman que aproximadamente 14 billones de euros se ocultan en paraísos fiscales, casi todos en jurisdicciones de la Unión Europea. Las

⁶⁵ GONZÁLEZ, Érika y RAMIRO, Pedro. “De las ‘malas prácticas’ de las multinacionales a los mecanismos de control”. *Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL)* [en línea]. 12 de enero 2015 [citado 14/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1y14UnP>>

⁶⁶ COMISIÓN EUROPEA. *How companies...* *Op cit.* Pp. 5, 6 y 14.

⁶⁷ OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. *Op cit.* Pp. 6, 7, 10

pérdidas en impuestos para las arcas de los gobiernos de todo el mundo ascienden a más de 120 mil millones. Si ese número por sí mismo no dice nada, todo cambia sabiendo que, de recaudarse, sería un monto suficiente para terminar dos veces con la pobreza extrema: uno de los Objetivos del Milenio fijado para el fin de 2015. Dar a cada persona en el planeta un sustento mínimo de 1.25 dólares -conforme a datos del *Brookings Institute* de Estados Unidos- representa 66 mil millones de dólares, es decir, menos de la mitad del monumental desfaldo solapado entre naciones e instituciones supranacionales.⁶⁸

No se puede sostener el argumento de que las empresas son causa principal de desigualdad, pero su influencia ha sido decisiva para que gane terreno. Los expertos discurren sobre dos razones principales para ello:

- 1) La gestión ha ensanchado en los últimos años la brecha de desigualdades al interior de las propias organizaciones mediante la política de retribución variable que ha beneficiado a altos directivos y consejeros con salarios estratosféricos y las consecuencias siniestras de esas prestaciones.

En España, al 2011, la diferencia salarial de consejeros ejecutivos era en proporción 83.6 veces el salario medio de una empresa.⁶⁹

- 2) El poder de grandes grupos financieros y económicos para intervenir en el curso de la economía vía políticas favorables a sus intereses: privatizaciones, relajación de normativas, reducción impositiva. Se evidencia la relación interdependiente entre políticas públicas y objetivos empresariales, donde estos últimos inclinan la balanza.

La ONU reconoce como desafío clave

reasegurar el control social sobre los mercados y las grandes corporaciones a través de diversas formas de regulación y la reconfiguración de las relaciones de poder”. Reto para el que “un elemento crucial es la necesidad de fortalecer las medidas compensatorias en los arreglos institucionales, incluyendo la capacidad reguladora y de inspección del Estado.”⁷⁰

⁶⁸OXFAM INTERMÓN. “Miles de millones de dinero ‘privado’ escondidos en paraísos fiscales podrían acabar dos veces con la pobreza extrema”. *Oxfam Intermón.org* [en línea]. 22 de mayo 2013 [citado 18/02/14]. Nota en Sala de Prensa. URL: <<http://bit.ly/1gQQWWe>>

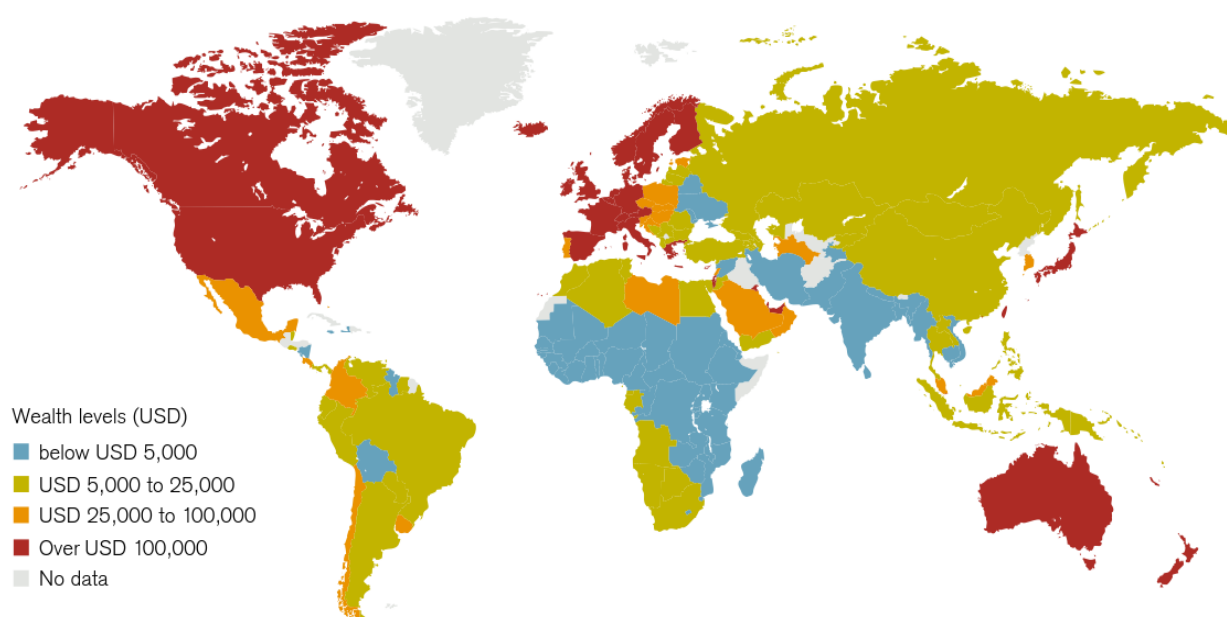
⁶⁹MORENO IZQUIERDO, José Ángel. “Desigualdad y grandes empresas”. *Economistas Sin Fronteras* [en línea]. 15 de mayo 2013 [citado 18/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1mrvqwV>>

⁷⁰*Ibid.* Cita del Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (2011) que se incluye en el artículo.

3.2.2.- Los ricos indignos

263 billones de dólares fue un nuevo máximo histórico de riqueza total en el planeta registrado en el margen entre 2013 y 2014. El ritmo de crecimiento es superior a cualquier otro registrado desde el año 2000 en un periodo de 12 meses. De repartirse equitativamente, a cada adulto le corresponderían unos 56 mil dólares, pero la realidad es que eso sólo ocurre -rebasando expectativas- en las regiones del mundo más prósperas, países donde la misma riqueza medida por individuo alcanza sumas asombrosas: Suiza (581 mil dólares), Australia (431 mil dólares), Noruega (359 mil dólares), seguidas de cerca por los Estados Unidos, Suecia, Francia y Reino Unido con sumas entre los 348 mil y 293 mil dólares.⁷¹ Sus puestos en las tablas se mantienen y mejoran con los años.

El planeta, dividido por niveles de riqueza, luce como sigue:



Fuente: Credit Suisse AG. *Global Wealth Report 2014*

Es evidente que el grupo de países más desfavorecidos, en la esfera de la *frontier wealth* (riqueza limítrofe o de frontera), se concentra en el centro de África y Asia meridional. No lo es tanto el que “la mitad de todos los africanos adultos se halla en los dos deciles más bajos de la riqueza mundial”, ni que la cifra hipotética que pertenece a cada adulto en esa región roce los 5 mil dólares o se halle incluso por debajo.

⁷¹ CREDIT SUISSE AG. *Global Wealth Report 2014* [en línea]. Zurich: Research Institute, octubre 2013 [citado 20/10/14]. URL: <<http://bit.ly/1qWO1NI>> Pp 4, 10 y 11.

La ascensión de la riqueza individual sigue causando estupor a los propios analistas. Para ser miembro del decil poblacional más encumbrado es requisito disponer de algo más que 77 mil dólares y 798 mil catapultan hasta el *top* 1 %. Dicho así suena trivial, no obstante los primeros, en efecto, se han apropiado del 87 % de la riqueza global mientras el percentil más rico disfruta del 48. 2 % de todos los bienes. La mitad de los más pobres, tomando ese agregado como unidad, posee menos del 1% de riqueza total.⁷²

Pese a indicadores concretos que reflejan avances sostenidos (*Cfr.* Índice de Desarrollo Humano de la ONU) en rubros como salud, educación o nivel medio de renta de un país, la polarización social es sinónimo de un progreso frágil y cuestionable, comunidades más desiguales y peligro latente de acrecentar la ya alarmante cifra de pobres o vulnerables a la exclusión social⁷³.

El informe *Corporate Clout 2013: Time for responsible capitalism*⁷⁴ expone los siguientes hechos para una mirada crítica:

- Ya no son sólo Estados: el PIB compite con volumen de ganancias de una organización. De las 100 economías más potentes del mundo, 40 son empresas (una proporción de 40 %) y si se expande ese número a las 150 entidades económicas más poderosas, los corporativos suben a 87 (58 %) durante el año 2012.
- De ser un país, esas 40 firmas podrían figurar en tercer lugar de la serie, luego de los Estados Unidos y China.
- Las tres primeras posiciones (entre empresas) son para: Royal Dutch Shell, la anglo-neerlandesa de hidrocarburos; ExxonMobil Corporation, petrolera estadounidense y Wal-Mart, corporación también estadounidense de minoristas.
- Las ganancias de Shell superaron el PIB de 171 países (entre 196). Si fuese un país se ordenaría en el número 26, por delante de Argentina y Taiwán a pesar de que su planta de trabajadores es de apenas 90 mil personas.

⁷² *Ibid.* Pp. 5, 11 y 12

⁷³ El Índice de Desarrollo Humano de la ONU en 2014 alerta sobre el 12 % de la población mundial en situación de hambruna; 80 % de ella sin protección social y casi la mitad de la fuerza activa de trabajo en empleos precarios o informales.

⁷⁴ KEYS, Tracey; MALNIGHT, Thomas y STOCKLUND, Christel. *Corporate Clout 2013: Time for responsible capitalism* [en línea]. Strategy Dynamics Global, S.A., 2013 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1pWFkWF>> Pp. 2

- En suma, los ingresos de las cinco energéticas mundiales con más poder (Shell, Exxon, BP, Sinopec y China National Petroleum) son equiparables al 2.9 % del PIB en el mundo.

Para comprender un entramado más complejo que revela relaciones, jerarquías y estructuras de poder poco conocidas es preciso comprender que

*hay otros entes económicos que se hacen cada vez más importantes. Esto incluye ciudades, negocios privados, empresas estatales, y por supuesto, los hombres de dinero quienes a menudo sospechosamente tienen los medios para crear valor económico. La influencia e impacto potencial de estos agentes se transforma y necesita ser tomado en cuenta cuando se evalúe cómo ha de cambiar el escenario económico del futuro y sus implicaciones para las organizaciones preparándose para el futuro.*⁷⁵

Esos “hombres de dinero” -dice el informe- se mantienen a la sombra en más de un sentido: escasea o es difícil acceder a información pública que los ubique y explique su capacidad de control e influencia en la economía global. Sí se sabe en cambio, que llevan las riendas de los más grandes corporativos:

En un compendio de 43 mil trasnacionales hay un clan de 1347 corporativos íntimamente conectados entre sí. Cerca del 40 por ciento del control sobre el total de la derrama económica generada por trasnacionales en el mundo está en manos de un grupo de apenas 147 empresas de ese núcleo; su composición en casi tres cuartas partes corresponde a intermediarios financieros, algunos famosos, como Barclays, J.P. Morgan y Goldman Sachs.⁷⁶

Caben pocas dudas sobre lo que estos niveles de poder representan para la estabilidad de naciones, nuestro modo de vivir, trabajar y relacionarnos. Sociedad, economía y política se mueven en una danza que no pocas ocasiones lideran las grandes empresas.

Pese a la inestabilidad económica del último lustro, los individuos de alto patrimonio (HNWI por sus siglas en inglés) experimentaron un aumento sustancial como también lo hizo su “riqueza agregada susceptible de inversión”. Este juego de palabras reúne a los individuos que “disponen de al menos USD 1 millón en activos susceptibles de inversión, sin incluir residencia principal, objetos coleccionables, bienes

⁷⁵ Ibid Pág. 9

⁷⁶ Ibid Pág. 9. Datos de la investigación *The Global Network of Corporate Control* auspiciada por el Swiss Federal Institute of Technology (2011).

consumibles y bienes de consumo duradero”. Comparada con el crecimiento anual del PIB a nivel mundial, que entre 2007 y 2012 fue de 1.6 %, el capital de los HNWI creció 2.6 % en el mismo periodo.⁷⁷

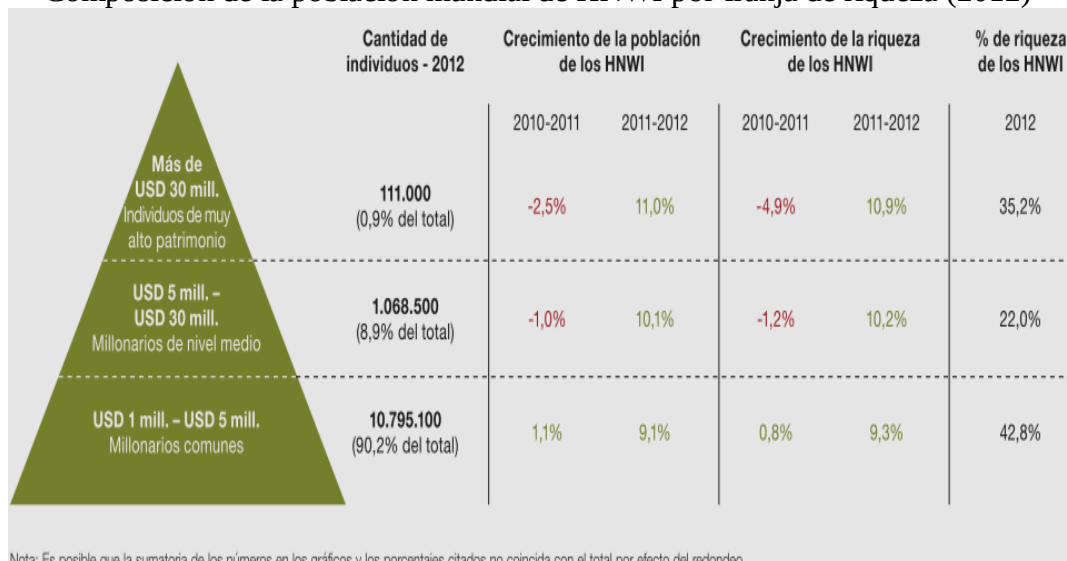
12 millones de personas en 2012 aventajaron las cifras del año anterior en un 9.2 %. Sus bienes llegaron a los USD 46.2 billones, un margen ampliamente rebasado si se compara con los USD 40.7 billones registrados antes de la crisis de 2007. La perspectiva de futuro es poco más que halagüeña dado que se prevé un aumento sostenido del 6.5 % anual de su riqueza acumulando USD 55.8 billones a la llegada del 2015.

De acuerdo a los analistas hay un “mercado” para estos ricos y se refieren a doce países donde se concentran tales sujetos y sus fortunas: Estados Unidos, Japón, Alemania, China, Reino Unido, Francia, Canadá, Suiza, Australia, Italia, Brasil y Corea del Sur. Más del cincuenta por ciento está en las primeras tres naciones (España quedó fuera en 2010). También es posible dividir en tres clases a los acaudalados (millonarios comunes, millonarios de nivel medio e individuos de muy alto patrimonio) y esto tiene cierta utilidad estadística porque es en los dos segmentos superiores donde la proporción de crecimiento en número y población es mayor y, vigilando la evolución de su estructura, se descubre la curiosa convivencia de acaparadores entre los acaparadores: 111 mil individuos de “muy alto patrimonio” tienen más de un tercio (35.2 %) de la riqueza total de HNWI y representan a menos del 1 % de la población en el mundo.⁷⁸

⁷⁷ CAPGEMINI Y RBC WEALTH MANAGEMENT. *Informe sobre la riqueza en el mundo 2013* [en línea]. Capgemini/RBC, 2013 [citado 05/03/14]. URL: <<http://bit.ly/MRdCL6>> Pág. 4

⁷⁸ *Ibid* Pág. 6

Composición de la población mundial de HNWI por franja de riqueza (2012)



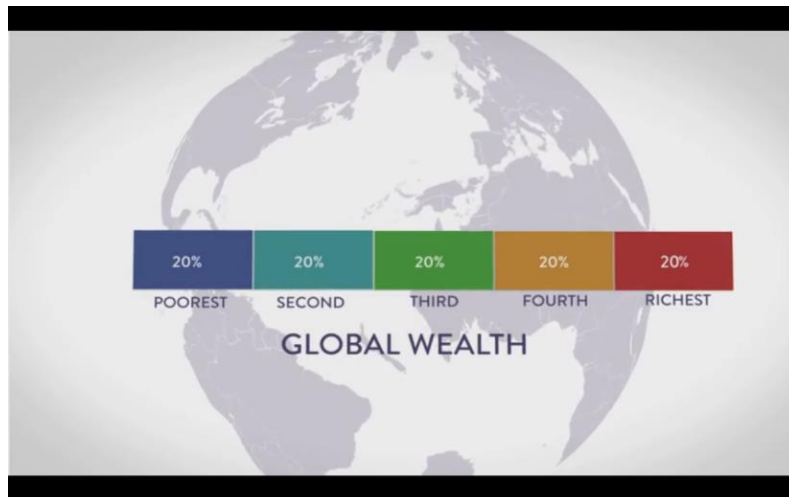
Fuente: Capgemini/RBC. *Informe sobre la riqueza en el mundo 2013*

Algunos datos más evidencian una acumulación de poder sin precedentes, basta mirar el comercio mundial donde sólo 35 mil empresas participan en el 70 % de este y “entre 40 y 60 % de esas transacciones, según la OCDE, se producen entre multinacionales y sus propias filiales.”⁷⁹

El movimiento internacional *The Rules* que lucha por combatir las inequidades creadas por élites en el mundo muestra desde su página web www.therules.org el video *Desigualdad de la Riqueza Global. Lo que nunca supiste que no sabías*. Parte de los gráficos en el material audiovisual dejan ver, de un modo atterradoramente simple lo que cuesta trabajo comprender, por ejemplo, el crecimiento acelerado de la brecha entre pobres y ricos, en una media de 80:1 actualmente, o que sólo 300 personas posean la misma riqueza que suman 3 mil millones de pobres en el planeta:

Distribución ideal de la riqueza en el mundo entre cinco grupos:

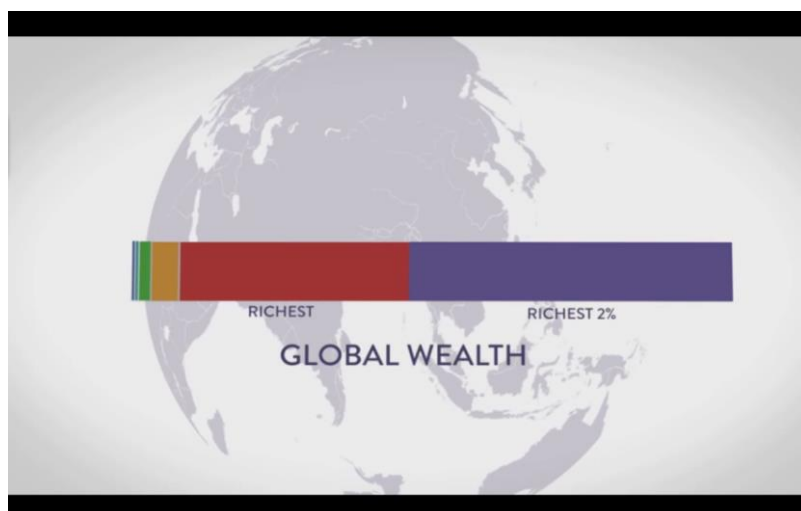
⁷⁹ VÁZQUEZ, Orencio. *Curso La Responsabilidad Social Corporativa*. Op cit. Nota: el último comentario está basado en información de la revista Fortune (2008).



Distribución real de la riqueza, donde los más ricos aglutinan el 94 % de los recursos:



Los más ricos de entre los ricos: un 2 % que tiene más riqueza que la mitad de la población mundial:



Fuente: *The Rules* (www.therules.org). *Global wealth inequality*. Febrero 2014

Jason Hickel, profesor del *London School of Economics*, sirve como consultor a *The Rules* y explica que el ensanchamiento de esa franja de desigualdad se puede atribuir en parte a las medidas económicas impuestas a países en vías de desarrollo a lo largo de los últimos treinta años; políticas impulsadas por instituciones como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial de Comercio. Afirmo que “estas políticas están diseñadas para liberalizar los mercados a la fuerza, abriéndolos a fin de dar a las multinacionales un acceso sin precedentes a tierra barata, recursos y mano de obra. Pero a un precio muy alto: que los países pobres pierdan alrededor de 500 mil millones de dólares al año de su PIB”.⁸⁰

Premio nobel de economía 2008, Paul Krugman reflexiona sobre los “ricos indignos” en un artículo bajo idéntico título. En su opinión lo que implican las cifras de desigualdad parece “casi una invitación abierta a la lucha de clases”, o “una demostración de que la lucha de clases ya ha empezado, y los plutócratas han tomado la ofensiva”. Sostiene que la estadística puede falsificar y crear campañas de confusión ocultando inequidad y justificando, con números descontextualizados, el mítico merecimiento que ostentan pocos favorecidos:

*[...] los conservadores parecen tener una fijación con la idea de que la pobreza es, en esencia, la consecuencia de los problemas de personalidad de los pobres. Puede que en su día hubiese algo de verdad en esto, pero durante las tres últimas décadas y más, el principal obstáculo al que se han enfrentado los pobres es la falta de puestos de trabajo que ofrezcan sueldos decentes. Pero el mito de los pobres indignos persiste, y también lo hace un mito equivalente: el de los ricos que merecen serlo.*⁸¹

Las palabras de Krugman encuentran eco en el informe *Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica*, publicado por la organización humanitaria Oxfam en enero de 2014, donde se establece que la extrema concentración de riqueza en el mundo amenaza la gobernanza democrática, igualdad de oportunidades y cohesión social. Da lugar a desequilibrios en lo que se refiere a derechos y representación política secuestrando la toma de decisiones de las funciones legislativas y regulatorias: “A menos que se adopten soluciones políticas valientes que pongan freno

⁸⁰ REBELIÓN. “El 1 % más rico aumentó sus ingresos un 60 % en los últimos veinte años”. *Observatorio de Multinacionales en América Latina* [en línea]. 23 de julio 2013 [citado 24/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1fULWfY>> Publicado originalmente en www.rebelion.org

⁸¹ KRUGMAN, Paul. “Los ricos indignos”. *El País* [en línea]. 26 de enero 2014 [06/02/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1dFNmt2>>

a la influencia de la riqueza en la política, los gobiernos trabajarán en favor de los intereses de los ricos, y las desigualdades políticas y económicas seguirán aumentando” -sentencia-.

En virtud del aumento abismal de las inequidades temen que

*si la desigualdad económica extrema no se controla, sus consecuencias podrán ser irreversibles, dando lugar a un ‘monopolio de oportunidades’ por parte de los más ricos, cuyos hijos reclamarán los tipos impositivos más bajos, la mejor educación y la mejor atención sanitaria. El resultado sería la creación de una dinámica y un círculo vicioso de privilegios que pasarían de generación en generación.*⁸²

El director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en España, Joaquín Nieto, ofreció cifras que evidenciaban el peligroso desequilibrio entre políticas económicas y bienestar: de los 3,000 millones de trabajadores en todo el mundo, tres cuartas partes no tienen un “empleo decente”. Cerca de 2,000 millones no tienen contrato, es decir trabajan

sin derechos, o sufren discriminación, o reciben una remuneración miserable, o están expuestos a accidentes o enfermedades laborales, o carecen de protección social; o padecen todas esas deficiencias a la vez.

*En torno a 74 millones de jóvenes buscan trabajo y no lo encuentran, mientras que 168 millones de niñas y niños se encuentran atrapados en el trabajo infantil, 85 millones de ellos en trabajos peligrosos perdiendo la salud y la vida en las minas, campos y talleres.*⁸³

El retrato del escenario laboral es termómetro del nivel de cooperación entre gobiernos y empresas, de los avances en compromisos asumidos internacionalmente y, sobre todo, de la evolución de las desigualdades en el mundo.

En otra parte de su artículo, Nieto denuncia las “señales de alarma” que se deben atender, por ejemplo, que el 0,5 % de la población acumule el 35 % de la riqueza mundial, mientras el 20 % más pobre sólo tenga acceso al 2 % de esta.

La crisis económica no es de todos, ni para todos: la OCDE sostiene en el informe *Panorama de la Sociedad 2014* que en 21 países, de 33 en total que ofrecen

⁸² OXFAM INTERNACIONAL. *Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica* [en línea]. Oxford (UK): Oxfam GB, enero de 2014 [citado 28/01/14]. URL: <<http://bit.ly/19HLMMi>> Pág. 2 y 12

⁸³ NIETO, Joaquín. “La hora del trabajo decente”. *El País* [en línea]. 07 de octubre 2013 [citado 17/10/13]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/1adQjRP>>

información, la media del incremento en los ingresos del decil más rico es de 9.4 veces por encima de los ingresos de los más vulnerables. Le da a España el poco honroso primer lugar de la eurozona en desigualdad y afirma que “en general, las transferencias públicas no están suficientemente bien orientadas hacia los más necesitados [...] la parte del gasto social destinada a familias relativamente acomodadas es superior a la de la mayoría de los otros países de la UE”.⁸⁴

En este país durante 2013 (una tendencia globalizada en realidad), los altos ejecutivos aumentaron su retribución media en un 7%, es decir, hasta 80 mil 330 euros brutos anuales. En contraste, el resto de trabajadores tanto en mandos medios como aquellos en la categoría más baja de la escala padecen una merma de 36 mil 522 euros, para los primeros, y 21 mil 307 para los últimos. Los hogares españoles con todos sus miembros activos en el desempleo superaba la cifra de 1.8 millones para el último trimestre de ese año.⁸⁵

3.2.3.- Huellas sociales

Frente a los grandes retos, ahora globales, como el cambio climático, deforestación, sobreexplotación de recursos naturales, niveles ascendentes de consumo, creciente demanda energética y contaminación ambiental, cabe preguntar en qué medida ha sido la evolución misma de los corporativos, su expansión y las necesidades creadas a través de mecanismos publicitarios y de marketing lo que ha determinado el escenario actual.

El concepto de sostenibilidad, tan bien acogido por todo tipo de organizaciones en la última década, no es sino síntoma de una demanda pujante a soluciones innovadoras y urgentes para acometer asuntos que de ninguna manera pueden esperar so riesgo de comprometer el bienestar de todos y hasta la supervivencia del planeta. No menos cierto es que lo sostenible, lo verde, lo “eco” ha sido un etiquetado fructífero que forma parte de una estrategia alineada con la competitividad y diferenciación para asegurar el éxito del negocio a largo plazo. Esta visión sólo puede considerar al mundo, sus habitantes y bienes como fuentes explotables.

⁸⁴ OCDE. *Panorama de la Sociedad 2014. La crisis y sus consecuencias* [en línea]. OCDE, marzo de 2014 [citado 18/03/14]. Resultados clave: España. URL: <<http://bit.ly/1efNbJO>> Pág. 2

⁸⁵ Datos del informe “Evolución salarial 2007-2013” de ICSA-EADA y Encuesta de Población Activa (EPA) *Apud* CRESPO, María. “La brecha salarial aumenta en España”. *Equal Times* [en línea]. 11 de febrero 2014 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1bSdYuy>>

Sostenibilidad, según define el diccionario de la RAE, refiere al proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace. Hasta ese punto es posible afirmar que las grandes trasnacionales han desarrollado mecanismos eficientes que les permiten (y probablemente les permitirán en el futuro) seguir existiendo, crecer y lucrar pese a introducir continuamente riesgos sociales y medioambientales, ambos apenas visibilizados, medidos o hechos parte de la agenda política nacional e internacional.

Las repercusiones de la actividad empresarial en una comunidad y allende sus fronteras no parecen ser tomadas con la seriedad que merece. La certeza sobre su contribución al desarrollo de personas, su economía, cultura y entorno se ve frecuentemente amenazada, sobre todo en regiones vulnerables con estados débiles. El ejemplo paradigmático sigue siendo el de los derechos humanos y su recurrente vulneración sin demasiados obstáculos pese a la efervescencia de guías, lineamientos, estándares o principios rectores como los propuestos por la ONU a través de su comisionado John Ruggie que aconseja “proteger, respetar, remediar” siempre cuidando de no pisar el pantanoso terreno de los mandatos jurídicamente vinculantes.

La huella social de una organización, en palabras de la investigadora Inma Borrella de la Universidad Politécnica de Madrid, es “el conjunto de impactos que genera sobre la comunidad en la que está presente”. Puede clasificarse en cinco grupos atendiendo al “medio utilizado para generar (o restar) valor social”, a saber: empleo; productos y servicios; cadena de suministro; impacto en el entorno e influencia en cultura y políticas. Asimismo afecta en tres ámbitos principales:

- a) Bienestar social- salud, equidad, inclusión, pobreza, educación y seguridad.
- b) Economía local- empleo, impactos en el mercado local, creación y apoyo a empresas, acceso a financiación, pago de impuestos, generación de empleos indirectos, revitalización de otras actividades económicas.
- c) Entorno- instalaciones, transporte, aprovechamiento sostenible de recursos y respeto al medio ambiente.⁸⁶

Las repercusiones directas e indirectas en el entorno donde operan es indicativo de los objetivos, estrategia y modelo de negocio que elige una empresa, es decir su *ethos* o identidad; de ahí la importancia de recabar información relevante y contrastable

⁸⁶ BORRELLA, Inma. *La Huella Social de las Empresas. Operaciones empresariales y desarrollo humano en comunidades vulnerables* [en línea]. Madrid: ONGAWA, 2013 [citado 28/01/14]. Cuaderno 1 serie Huella Social y Desarrollo Humano. ISBN: 978-84-616-6649-2. URL: <<http://bit.ly/1mbjQDx>> Pág. 12

que permita poner en valor los aciertos, planificar mejoras, minimizar riesgos y hasta formular hipótesis de comportamientos futuros. Algunas posturas defienden como imperativo la medición de esta huella social, no obstante la dificultad de clarificar qué se ha de medir (objetivos) y cómo (metodología), o el hecho de establecer con cierto rigor relaciones causales entre operaciones y resultados.

En cualquier caso la interrogante sigue siendo si las organizaciones están dispuestas a invertir recursos y pagar los costes que supone gestionar datos cruciales sobre su comportamiento social/medioambiental, no sólo desde el punto de vista económico sino especialmente el de la legitimidad.

Prácticamente imposible concebir un negocio que escape a “el conjunto de impactos” que por su sola constitución se desencadenan. Empero entre ellos se hallan los más peligrosos para la viabilidad y florecimiento de individuos y países: la facultad de apropiación de dinámicas políticas y democráticas. Hay ejemplos documentados que guardan relación con desregulación financiera, inequidad de sistemas fiscales, leyes permisivas para evadir impuestos, políticas económicas de austeridad, fomento a la corrupción, normativas perjudiciales para las mujeres o apropiación de ingresos derivados del petróleo y la minería donde, invariablemente, empresas y grupos acaudalados participan.⁸⁷

Desde el fin de los 70, en los Estados Unidos, la falta de regulación en las relaciones política-dinero propició que las grandes empresas y ciudadanos pudientes moldearan políticas estatales a favor de los intereses de élites. Cuanto más terreno ganaban las medidas favorecedoras del empresariado, tanto menos poder de negociación tuvieron los sindicatos, acarreando una caída de salarios y otras prestaciones sociales. La historia suena familiar en estos días y es posible que nada haya cambiado. A partir de los 80 los esfuerzos del sector bancario y financiero se centraron en revertir disposiciones tomadas en el pasado a consecuencia del colapso bursátil y la Gran Depresión. Se estima que la desregulación es causa de la excepcional riqueza amasada por directivos de empresas y el aumento del riesgo en los mercados mundiales que llevó a la crisis económica de 2008.⁸⁸

⁸⁷ Cfr. OXFAM INTERNACIONAL. *Op cit.*

⁸⁸ *Ibid.* Pág. 13

En defensa de los intereses empresariales -por encima del desarrollo social- más de una página de la historia reciente ofrece material de reflexión. Aquí algunas de ellas elegidas arbitrariamente:

En Vietnam, la guerra con los Estados Unidos dejó, entre otras cifras, hasta 14 millones de toneladas de bombas (diez veces más que las lanzadas en la II Guerra Mundial sobre toda Europa), 2 millones de civiles muertos y 70 millones de litros de herbicida o agente naranja señalado como causante de malformaciones a la población expuesta hasta la cuarta generación, además de estragos en bosques y plantíos a una economía dependiente del agro. Luego del restablecimiento de las relaciones diplomáticas, ya en plena administración Clinton, se levanta un embargo de 19 años con objeto de abrir el mercado vietnamita a las empresas estadounidenses que veían “necesidades concretas” por cubrir en un mercado potencial de 72 millones de personas que, por si fuera poco, también ofrecería mano de obra barata. Además de Bank America, Caterpillar, IBM, General Electric y otras que comenzaron a establecer sus oficinas en la región, fueron las constructoras quienes habían previsto tomar una porción generosa del “pastel” reconstruyendo escuelas, aeropuertos, carreteras, puertos y otras piezas de la infraestructura que, paradójicamente habían ayudado a devastar en el pasado.⁸⁹

La potencia norteamericana nunca fue obligada a reparar los daños producidos por un enfrentamiento recordado como inútil y devastador, pero desde su asiento en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas impulsó, como el resto, sanciones a Irak por invadir a su vecino Kuwait en 1990. Más allá de evaluaciones sobre el enfrentamiento bélico, interesa resaltar la singularidad de este resarcimiento al territorio afectado:

Al amparo de razones como restablecer la paz, la ONU crea la Comisión de Indemnizaciones en 1991, brazo ejecutor que obliga a Irak a nutrir un fondo con el 30% de sus ingresos petrolíferos. A costa de una economía ya deteriorada se levantaría otra lo cual no parecía muy razonable, pero sí lo era el beneficio aparejado a esta decisión para numerosas firmas occidentales con intereses en la pronta reconstrucción de Kuwait. De acuerdo a la jurista Monique Chemillier-Gendreau

⁸⁹ MARTIN, Justin. “Good morning, Vietnam II”. *Fortune* [en línea]. 07 de marzo 1994 [citado 11/03/14]. URL: <<http://cnmon.ie/1n7h4wJ>>

*este proceso, ejecutado de manera autoritaria, contribuyó en gran medida al desmoronamiento de Irak y a la violación de todos los derechos humanos, económicos y sociales de la población iraquí. [...] el proceso de indemnización fue sólo una correa de transmisión para hacer pasar un tercio de las riquezas petrolíferas de Irak a manos de los inversores occidentales que dominan la economía Kuwaití.*⁹⁰

En la década de los noventa se dieron los primeros pasos en España a la cooperación internacional (fondos públicos destinados a “ayudar” a países subdesarrollados), cuyo “componente comercial” superaba el 40 %, lo cual se traducía no en donaciones para proyectos regionales sino en esfuerzos para impulsar exportaciones de empresas españolas sin la certeza de que estas fueran necesarias o útiles para paliar las necesidades del país receptor. Los Fondos de Ayuda al Desarrollo (FAD) se convirtieron en un instrumento que ofrecería condiciones más “blandas” que las del mercado crediticio y, en ocasiones, se condicionaba a la compra de bienes o servicios en uno o varios países incluido por supuesto el prestamista. “Por su descarada finalidad para beneficiar a empresas a costa de las necesidades de los países empobrecidos, y por su capacidad de engordar la deuda externa de aquellos países para garantizar el cobro de las empresas” fueron objeto de críticas y denuncias de la comunidad internacional, organizaciones del tercer sector y naciones supuestamente beneficiarias. Hasta 2010, una reforma legal por fin escinde en dos fondos distintos los desacreditados FAD: uno para internacionalizar empresas (FIEM) desde el Ministerio de Economía y, el segundo, para luchar contra la pobreza bajo el título de Fondo de Promoción al Desarrollo (FONPRODE) gestionado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.⁹¹

En febrero de 2014 dos asociaciones (Coordinadora de ONGD y Plataforma 2015) sumadas a todos los partidos políticos de oposición, se posicionaron contra una reforma al FONPRODE llevada al Congreso español por el gobierno en funciones del conservador Partido Popular, cuya intención -aseguraban- era asestar otro golpe a la política de cooperación vinculando la ayuda con objetivos instrumentales, tal como ocurría dos décadas atrás. Una especie de desvío elegante del dinero público para

⁹⁰ CHEMILLIER-GENDREAU, Monique. “Los daños de guerra debe pagarlos el responsable”. *Le Monde Diplomatique* [en línea]. Edición Cono Sur. Octubre de 2003 [citado 11/03/14]. Número 52. URL: <<http://bit.ly/1lwbcxO>>

⁹¹ MARTÍNEZ OSÉS, Pablo J. “Cuando la ayuda al desarrollo se convierte en comercio”. *Eldiario.es* [en línea]. 23 de febrero 2014 [citado 24/02/14]. Sección Desalambre. Periodismo y Derechos Humanos. URL: <<http://bit.ly/1k2qIRj>>

estimular a empresas exportadoras e inversiones que fortalezcan la Marca España sin consentimiento de los agentes interesados o la sociedad en su conjunto que estaban fuera de la discusión.

Como pieza imprescindible de la política exterior española, la Marca España deviene en toda una orquestación publicitaria que pretende mejorar la imagen internacional sobre el país, con especial ahínco en los últimos dos años, periodo en que su economía estuvo al borde de la quiebra. Para Pedro Ramiro, coordinador del Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL), en la marca España

tienen cabida la selección de fútbol, el flamenco, el turismo de sol y playa, las tapas y, al mismo tiempo, la competitividad, la innovación, los emprendedores, la inversión extranjera directa y las empresas trasnacionales. Estas últimas son, precisamente, las protagonistas de un relato que trata de mezclar toda la parafernalia del “orgullo de ser español” con una doctrina económica basada en el crecimiento y en la expansión de las grandes corporaciones como ejes centrales para “salir de la crisis”.

Las élites empresariales están haciendo un esfuerzo para tratar de cambiar la percepción social de esa gran parte de la población que pensamos que “no somos mercancía en manos de políticos y banqueros”. Pero estas proclamas ya apenas encuentran aceptación en una mayoría ciudadana que ve cómo día tras día se suceden las noticias sobre casos de corrupción, evasión de impuestos, brecha salarial, despidos masivos y privatizaciones.⁹²

El monográfico de donde se toman sus palabras está dedicado al tema y anota en su portada: “Emblemas de la ‘marca España’ y de una hipotética recuperación económica, las trasnacionales exportan precariedad y explotan recursos naturales a lo largo y ancho del mundo”.

Internacionalizar empresas o construir una imagen-país tienen poco en cuenta las consecuencias de cada decisión tomada. Una lección no aprendida es la deslocalización empresarial:

Ceñida a procesos de globalización se entiende como deslocalización industrial al fenómeno inherente a cualquier economía industrializada que se mueve en términos de competencia internacional, que consiste en trasladar, todo o

⁹² RAMIRO, Pedro. “La Marca España y los relatos de la crisis”. *Diagonal* [en línea]. Observatorio de Multinacionales en América Latina. Noviembre de 2013 [citado 13/03/14]. Monográfico Empresas Trasnacionales. N° 29. URL: <<http://bit.ly/OoPL6H>> Pág. 8

*parte de la producción a otros países, donde se intenta optimizar la rentabilidad de las inversiones realizadas, a base de conseguir, en el país de destino, menor coste de mano de obra, mayores beneficios fiscales, menor coste del suelo industrial, así como legislaciones sociolaborales menos exigentes, tanto desde el punto de vista de la protección social, como de los derechos sindicales.*⁹³

Los sectores con mayor incidencia son la automoción, textil (donde las violaciones a derechos humanos también son especialmente acusadas), calzado y electrónica. Asimismo los destinos “favoritos” para llevar producción y servicios son China, países del este de Europa, el Magreb y por supuesto Latinoamérica. Esta selección no es en absoluto caprichosa sino que responde a la existencia de condiciones de estabilidad mínima e infraestructura en el país de destino: caminos, transporte, vías terrestres y marítimas, telecomunicaciones, etc., de ahí que, posiblemente, el Africa se haya escapado hasta ahora.

Las causas para deslocalizar parecen estar más o menos esclarecidas y la principal de ellas es maximizar los beneficios. Son las consecuencias un campo aún debatido y polémico que divide opiniones, siendo las más abundantemente documentadas aquellas que se decantan por señalarla como fuente de conflicto social no sólo para los países desarrollados sino también (y quizá con mayor intensidad) a ese Sur elegido.

Millones de trabajadores cualificados se quedan desprotegidos cuando su empresa decide deslocalizar: en la década de los 90, en los Estados Unidos, país pionero en estos procesos registraba la baja de 900 mil trabajadores en el sector textil y otros 200 mil en el de la electrónica.⁹⁴ Entre 2003 y 2007 se realizaron 340 operaciones de deslocalización en la industria española que dejaron un saldo de 60 mil puestos de trabajo perdidos.⁹⁵

Deslocalizar y relocalizar se hace una práctica más común sin demasiado reparo sobre el factor humano que paga el precio de las apetencias económicas y empresariales. A raíz de la crisis económica los costes salariales se redujeron en España (4.5 % de

⁹³ UGT. *El fenómeno de la deslocalización industrial en España: pautas de actuación* [en línea]. Secretaría Confederal de Acción Sindical. Madrid: UGT, 08 de febrero 2004 [27/02/14]. URL: <<http://bit.ly/NzVvde>>

⁹⁴ LOBERA, Pep y LLISTAR, David. *Deslocalizaciones. Ganar más, pagando menos* [en línea]. Barcelona: Observatorio de la Deuda de la Globalización, 2006 [citado 27/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1fujUNn>>

⁹⁵ MOLINA, Carlos. “La deslocalización elimina 340 empresas y 60.000 puestos de trabajo en cuatro años”. *Cinco Días* [en línea]. 10 de junio 2008 [citado 26/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1kPLaZb>>

2008 a 2011) mientras en países como China aumentaron (20 % desde 2008). Según cálculos de la Federación Española de Empresas de Confección (FEDECON) el 15 % del textil deslocalizado ha vuelto a la zona euro-mediterránea entre 2011 y 2013.⁹⁶

Aunque hay empeños por encontrar las bondades de la deslocalización, también los hay otros, ente investigadores y activistas, que exhiben sus sombras: la ya mencionada destrucción de empleos, empobrecimiento para las comunidades, dilemas éticos por violaciones a derechos humanos básicos (salud laboral, salario digno, libertad de asociación, jornadas reguladas, etc.) y algunos otros menos evidentes:

a) Falta de medidas regulatorias que obliguen a los inversores a transferir tecnología y permanecer en el territorio un mínimo de años.

b) Carencia de marcos normativos internacionales:

Los reglamentos introducidos por la OMC desde 1995 libera (a las empresas) de cualquier ley nacional que coarte su capacidad de hacer negocios como por ejemplo el principio de precaución, ciertas leyes de protección del medio ambiente o la ayuda pública a empresas del país. A la vez, la OMC limita de manera creciente a los gobiernos en sus actuaciones en política laboral y económica.

c) Altos niveles de corrupción, debilidad democrática y menguados derechos sindicales que son el ambiente perfecto para la impunidad.⁹⁷

Rebasada la fecha que estipulaba el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) firmados en el 2000, las transformaciones de un mundo ya desigual han superado toda previsión obligando a rediseñar una agenda que parecía considerar sólo a los países emergentes y se ha mostrado insuficiente ante el avance de una profunda brecha en las condiciones de vida incluso en naciones desarrolladas. Los nuevos objetivos debieran aprovecharse de las lecciones aprendidas en estos años y redoblar esfuerzos para combatir a la enfermedad social más persistente e indigna: la pobreza, cuya definición trascendería cualquier métrica acordada (se habló de una supervivencia con menos de un dólar y 25 céntimos al día), tocando ahora otros espacios que inciden - obstaculizando claro- en el desarrollo pleno de los seres humanos.

De nuevo ha sido la ONU, más específicamente su secretario general en funciones Ban Ki-Moon, quien toma las riendas para continuar con la titánica meta y

⁹⁶ CUESTA, María. “La moda se vuelve a coser en España”. *ABC.es* [en línea]. 01 de septiembre 2013 [citado 20/02/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1pzRZP9>>

⁹⁷ LOBERA, Pep y LLISTAR, David. *Op cit*

reúne a 26 expertos mundiales para deliberar sobre la ruta a seguir después de los ODM. El trabajo ha sido publicado con el nombre de *Una nueva alianza mundial: erradicar la pobreza y transformar las economías a través del desarrollo sostenible*. Es ineludible la inquietud respecto de algunas “personas eminentes” que intervienen en el informe, por ejemplo un Primer Ministro (David Cameron) criticado por endurecer políticas sociales y promover medidas frente a la inmigración, o la mediática reina (Rania de Jordania) que viste Dior y tiene un canal en YouTube. Los colaboradores de “alto nivel” que han participado en el grupo, se espera, cuentan con solvencia moral e intelectual para medirse ante un reto colosal como este.

Sin menoscabo de los indudables avances que se hayan alcanzado en los 13 años de este milenio, el nuevo informe sigue la línea de su antecesor y camina en el tenor de las exhortaciones (frases como “debe contar”, “puede ser”, “debería incluir” se hallan con frecuencia en la redacción) sin pronunciamentos contundentes para poner cortapisas a los excesos de élites o falta de voluntad política en gobiernos e instituciones, motivos ambos para dejar de cumplir con la agenda propuesta. Al respecto advierte que

*los objetivos no pueden sustituir a regulaciones detalladas o tratados multilaterales que codifican negociaciones internacionales delicadamente equilibradas. Y a diferencia de los tratados, los objetivos similares a los ODM no son vinculantes en el marco del derecho internacional; **prevalecen o desaparecen como herramientas de comunicación, inspiración, formulación de políticas y movilización de recursos.***⁹⁸

En sus primeras páginas puede leerse: “Nuestra visión y nuestra responsabilidad consisten en poner fin a la pobreza extrema en todas sus formas en el contexto del desarrollo sostenible y establecer los pilares de una prosperidad sostenida para todos”. Y, según se ha visto, es casi más urgente acabar con la riqueza extrema concentrada en pocas manos que insistir únicamente en los pobres. De igual manera está probado que “prosperidad sostenida” hay, pero no los mecanismos para repartirla y menos aún para impeler crecimiento inclusivo.

⁹⁸ ONU. *Una Nueva Alianza Mundial: Erradicar la pobreza y transformar las economías a través del desarrollo sostenible* [en línea]. New York, N.Y.: United Nations Publications, 2013 [citado 28/01/14]. Informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes sobre la Agenda de Desarrollo Post-2015. URL: <<http://bit.ly/1bvWXmy>> Pág. 17. El resaltado es añadido.

El reclamo general es que los gobiernos por fin tomen las riendas y cumplan con sus responsabilidades con políticas coherentes que miren a desafíos globales y primen el desarrollo humano.

En el contexto de los Objetivos de Desarrollo post 2015, es más concreto y esperanzador encumbrar como prioridad “la eliminación de la desigualdad económica extrema como objetivo mundial en todos los países” tal como propone Oxfam Internacional. Algunas otras recomendaciones del organismo son dignas de consideración para articular cualquier proyecto auténticamente transformador, incluyendo el de la ONU:

- No utilizar paraísos fiscales para evadir impuestos.
- No utilizar la riqueza económica para obtener favores políticos que supongan un menoscabo de la voluntad política de los ciudadanos.
- Fortalecimiento de la representación política de las clases media y baja.
- Exigir a los gobiernos que utilicen su recaudación fiscal para proporcionar a los ciudadanos asistencia sanitaria, educación y protección social universales.
- Demandar a los dueños/directivos de empresas un salario digno a sus trabajadores.
- Eliminación de las barreras a la igualdad de derechos y oportunidades de las mujeres.⁹⁹

⁹⁹ OXFAM INTERNACIONAL. *Gobernar para las élites....Op cit.* Pp. 29-30

3.3.- MEDIAR DESDE LA GESTIÓN

3.3.1.- El relato de los números

Atender a las expectativas y, sobre todo, cuidar del bienestar de los empleados en el trabajo es un área de creciente importancia pero relativamente joven. Los departamentos de recursos humanos amplían su abanico de tareas de selección para ocuparse, cada vez más, de diseñar estrategias de gestión que permitan integrar otras esferas (la emocional por ejemplo) como parte de los activos de una organización.

Los nuevos retos se centran en alcanzar un ambiente saludable y garantizar condiciones óptimas para los trabajadores a través de fórmulas más creativas que los tradicionales incentivos salariales. Planes de formación, oportunidades de ascenso, motivación, desarrollo personal, flexibilidad, cuidado de la salud y otros factores ganan espacio en la carrera por alcanzar mayores niveles de satisfacción a cambio de fidelidad y productividad.

De nuevo empresa y bienestar entrecruzan caminos:

El primer estudio global que relaciona a las grandes empresas (marcas) con la calidad de vida o el bienestar de las personas fue lanzado en 2007: *Meaningful Brands* llega al análisis de datos provenientes de 134 mil consumidores en 23 países. En 2013 sus conclusiones generales apuntaban a una relación distante entre marca-ciudadano, lo cual se reflejaba en la indiferencia mayoritaria que producía la desaparición hipotética de 73 % de marcas conocidas. Las cifras por regiones reparten esa indolencia como sigue: 92 % estadounidenses y europeos; 58% latinoamericanos y 49% asiáticos.

Únicamente el 20 % total de encuestados opinaron que las marcas tienen algún impacto positivo sobre la vida de la gente. Ese dato es especialmente significativo en España: mientras hay un 84 a 86 % de sus ciudadanos que considera que las marcas deben incidir en los retos sociales y contribuir a la mejora de condiciones de vida, escasamente el 36 % dice confiar en aquellas. Sólo 18 % cree que comunican con honestidad compromisos y promesas.

La investigación que lleva a cabo *Havas Media Group* pretende medir los beneficios percibidos que reportan las marcas en doce áreas como salud, felicidad, finanzas, relaciones con la comunidad, entre otras. Los primeros puestos del 2013 los ganaba Google, Samsung, Microsoft, Nestlé y Sony probando que las grandes de la

tecnología de la información y comunicación no dejan el podio. Sara de Dios, directora global de *Meaningful Brands* lo explica así: “No sólo nos hacen la vida más fácil y entretenida; además nos ayudan a desarrollar nuestras capacidades y a expresar nuestras emociones. Facilitan a la gente expresarse y relacionarse con otros, sentirse más satisfecha consigo misma y con su vida. Las marcas tecnológicas son cada vez más relevantes, porque son un instrumento catalizador de nuestra identidad y potencial humano”.¹⁰⁰

En el listado de prioridades en la vida de un español está, de acuerdo al 86 % de las consultas, la familia en el primerísimo sitio. Esto conecta directamente con uno de los aspectos a resaltar en el estudio: aquellas marcas que ostentan los primeros lugares en las preferencias y percepciones mundiales “tienden a adoptar una estrategia integral, contribuyendo tanto a nuestro bienestar personal como individuos como al bienestar colectivo de nuestra sociedad”.

Si bien parecería obvio el correlato entre prácticas empresariales comprometidas con estados físicos y psíquicos deseables para sus integrantes y rentabilidad económica, la apreciación de dos mil trabajadores en toda España retrata otra realidad en sus espacios de trabajo. Así se confirma a través de una encuesta específica sobre bienestar laboral:

- Poco más del 46 % advierte que su compañía no lleva a cabo ninguna medida. De entre los afortunados que gozan de algún cuidado (53.79%) el 35.44% halla “insuficiente” el esfuerzo.
- Dos de cada tres españoles (67.9%) reconoce el impacto que tiene sus condiciones laborales sobre la vida personal y familiar.¹⁰¹

Sobre los factores que intervienen en el bienestar del negocio y empleados las respuestas más significativas se dividen en tres categorías: factores físicos, sociológicos y emocionales:

Prevenir riesgos laborales, instalaciones adecuadas y disponer de nutrición saludable son los actos más valorados en la primera categoría (factores físicos).

¹⁰⁰ [s.d] “Las marcas que contribuyen al bienestar humano crean valor financiero”. *CompromisoRSE* [en línea]. 12 de junio 2013 [citado 17/06/13]. URL: < <http://bit.ly/11JnsyO> >

¹⁰¹ ADECCO. Encuesta Adecco de Bienestar Laboral [en línea]. 05 de diciembre 2013. [citado 18/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1bucULW>>

La mayoría (63.5 %) señala a las emociones como el plano más influyente para su bienestar, mismo que supera con mucho al físico (31.7 %) o al sociológico (4.8 %) en importancia. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral tiene el primer sitio con 39.2 % de opiniones como medida más frecuente en las empresas que proveen de alicientes emocionales; le sigue el reconocimiento por un superior y planes de formación en segundo y tercer puesto respectivamente.

En opinión de algunos expertos, las alteraciones en el mundo del trabajo desde la revolución industrial han configurado escenarios diferentes donde se afecta la valoración del trabajo en sí mismo y se transforman empresas y empleados. Las palabras de A. Argandoña esclarecen la idea:

[...]el trabajo precario no da seguridad ni permite organizar una vida satisfactoria a largo plazo; muchos empleos generan alienación; el trabajador se convierte en un factor sustituible y, por tanto, instrumental, una mercancía abstracta; la vida laboral ha llegado a ser, en muchos casos, enemiga de la vida familiar, del descanso, de la cultura y de unas relaciones sociales constructivas; las condiciones de trabajo son a veces degradantes, incluso en profesiones cualificadas; el trabajador que busca algunas empresas hoy en día se parece a un robot cognitivo y racional, calculador y maximizador, pero poco humano y nada espiritual; las desigualdades de remuneración han crecido; la brecha entre ocupaciones masculinas y femeninas no se cierra; el trabajo ya no garantiza el mantenimiento del nivel de vida de los trabajadores ni permite, muchas veces, la fundación de una familia; muchos empleos no facilitan el desarrollo de capacitaciones profesionales; a menudo se exige a los trabajadores conductas que su conciencia considera inmorales; muchos empleos no tienen autonomía y no alientan el sentido de comunidad en el trabajo; los sistemas de organización son, con frecuencia, individualistas; la competitividad prima sobre otras consideraciones... y la pérdida de empleo, que es una realidad cada día más extendida, se presenta como un gravísimo problema personal, familiar, económico y social, y como una muestra del fracaso de una sociedad.

Las viejas teorías para dirigir y organizar una empresa quedan severamente cuestionadas por su incongruencia con la dinámica social. Los hombres y mujeres de este siglo no pueden ser gestionados como antaño bajo *modelos jerárquicos, de inspiración mecanicista, con estrategias de gestión de las personas basadas en criterios de ordeno y mando, autoritarios, que someten a las personas a controles rigurosos, sin lugar para las emociones, resistentes al diálogo y la participación y orientados a los resultados, pero no los que recaen sobre el trabajador, sino la maximización del valor para los accionistas, a corto plazo.*¹⁰²

¹⁰² ARGANDOÑA, Antonio. “¿Hay un lugar para...”. *Op cit*

3.3.2.- Economía de la felicidad: otro intangible productivo

Una propuesta más reciente, y no frecuentemente expuesta en la literatura sobre RSC, es incluir la dimensión emocional o más específicamente la felicidad como una variable más en la gestión empresarial. ¿En qué medida es necesario para los corporativos ponen atención al desarrollo emocional de sus empleados?

Francisco Mochón, catedrático de la UNED y analista económico opina que este cometido no sólo es posible en situaciones complejas como la crisis mundial, sino necesario y redituable para las empresas porque “genera una percepción pública positiva, protege la marca y el buen nombre de la empresa”. Cuando ésta lleva a la práctica ciertos comportamientos enmarcados en la responsabilidad social “genera un entorno feliz y, empleados felices, se ha demostrado que son elementos para atraer miembros talentosos, motivados al equipo”.¹⁰³

El trato ético en el entorno laboral podría entonces incidir en el bienestar de los trabajadores y trabajadoras, lo cual a su vez retornaría a las organizaciones a través de manifestaciones más o menos objetivas, por ejemplo sentido de pertenencia, compromiso, reducción de conflictos, satisfacción, descenso de absentismo o rendimiento. “Los empleados sienten que su trabajo es más significativo, lo que produce en ellos un sentimiento de propósito más firme. [...] El trato que reciben las personas determina la propia percepción y el rendimiento en el trabajo”.¹⁰⁴

La felicidad y sus efectos pueden ser cuantificados y por tanto gestionados. Esto ocurre dada la perspectiva que mide, así mientras los psicólogos se han ocupado de la emoción (alteraciones del ánimo), para los sociólogos, economistas o psicólogos sociales importa más la percepción general que se tiene de un recorrido vital (experiencias, vivencias, preferencias, balances) y desde luego seguirá siendo en ambos casos algo totalmente subjetivo, pero las respuestas a ciertos indicadores posibilita sistematizar para, eventualmente, conocer el progreso de esas declaraciones individual o colectivamente.

No son pocos los que han tomado seriamente el estudio científico de la felicidad y su medición. Además de los ya conocidos instrumentos que ponderan la opinión

¹⁰³ MOCHÓN, Francisco. *Curso La felicidad, economía y práctica empresarial* [video]. UNED COMA, 01 de marzo a 28 de abril 2013 [citado 25/03/13]. Mod 2: La empresa socialmente responsable y la felicidad. URL: <<http://bit.ly/1iKSHs7>> Canal You Tube UNEDcursoscoma.

¹⁰⁴ *Ibid*

pública como Eurobarómetro y la Encuesta Mundial de Valores que integran preguntas sobre la felicidad, hay otras muestras interesantes:

- Sigue siendo un experimento local, pero ha captado el interés de mandatarios y premios Nobel. Felicidad Nacional Bruta o *Gross National Happiness* se define como “un intento de medir, por medios psicológicos y fisiológicos, la felicidad de un país, como referencia directa al Producto Nacional Bruto, acuñado desde 1972 por el rey de Bután en funciones Jigme Singye Wangchuck”.¹⁰⁵ Desde su página web (www.grossnationalhappiness.com) se accede a toda la información coordinada por el *Centre for Bhutan Studies* que construye un índice multidimensional orientado al diseño de políticas para la pequeña nación asiática. Se toman en cuenta nueve esferas donde reflejan una visión propia de felicidad: bienestar psicológico, salud, educación, cultura, uso del tiempo, buen gobierno, vitalidad comunitaria, diversidad ecológica/resiliencia y estándar de vida.
- La empresa privada ASEP (investigación social, económica y política) en sociedad con JDSystems (desarrolladores de software y aplicaciones informáticas para investigación social) han creado el banco de datos ASEP/JDS, que permite construir rankings y mapeo de felicidad u otros temas como confianza en el gobierno o la confianza que se tiene en los demás. (www.jdsurvey.net)
- El profesor Ruut Veenhoven de la Erasmus University Rotterdam coordina el World Database of Happiness un archivo de resultados de investigación sobre el gozo subjetivo de la vida. Hasta el 2014 se ofertaban 7886 publicaciones sobre felicidad en el apartado bibliografía; de ellos 3916 son estudios empíricos. La estructura de esta biblioteca virtual permite revisar datos por país, región o público objetivo. (<http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/>)
- Gallup/Helathways dos organizaciones que unieron experiencia en consultoría y soluciones sanitarias proponen “definir los elementos que componen al bienestar y determinar cómo se mide científicamente en los niveles individual, organizacional, comunitario, nacional e internacional”. Para ello tienen en el mercado la herramienta Well Being 5 que reporta sobre cinco indicadores

¹⁰⁵ Cfr. www.businessdictionary.com

esenciales que son propósito, social, financiero, comunidad y físico. (Ver: <http://bit.ly/1gkyKkh>)

- Aunque sólo maneja datos de 18 países en América Latina, el Latinobarómetro hace también un estudio de percepciones sobre temas diversos como democracia, economía y sociedad calibrando actitudes, valores y comportamientos. Las investigaciones que corren a cargo de Corporación Latinobarómetro, una ONG chilena, tienen exploraciones específicas sobre el grado de satisfacción con la vida. (www.latinobarometro.org).

Si bien la felicidad era hasta hace algunos siglos asunto exclusivo de la filosofía, las religiones y la psicología, se llegó al punto de los planteamientos teóricos formulados desde otras disciplinas como la economía que, en sus comienzos la asoció a conceptos como utilidad y consumo.

En 1974 el profesor de la Universidad de Southern California, Richard Easterlin, presenta una investigación pionera descubriendo una relación directa pero no necesariamente proporcional entre el nivel de la renta y la felicidad de un individuo. El economista neoyorkino responde a viejas preguntas que revuelan en el imaginario social: ¿Son los miembros adinerados de la sociedad más felices que los pobres? ¿Las naciones desarrolladas son típicamente más felices? ¿El crecimiento económico mejora el destino humano?

A través de lo que se conocería luego como la “paradoja Easterlin” concluye que una renta superior no proporciona más felicidad. Su investigación compuesta esencialmente por las declaraciones de individuos a lo largo de 30 encuestas conducidas entre 1946 y 1970 en 19 países, admite que al interior de cada país existía una correlación positiva entre ingresos y felicidad (los de estatus alto eran más felices que los de estratos más bajos), pero al comparar naciones entre sí este patrón era incierto. Apuntó, en cambio, a la comparación y las normas sociales en constante movimiento como factores definitivos desde los que se mide el bienestar relativo de una persona: “En un sentido -dice- estos resultados son testimonio de la adaptabilidad de la especie humana. La renta y aspiraciones en el tiempo y espacio tienden a ir juntas, y por lo que se ve la gente puede arreglárselas con lo que se presenta, en sentido absoluto, como una suerte lamentable”.¹⁰⁶

¹⁰⁶ EASTERLIN, Richard A. “Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence”. En: DAVID, Paul A. y REDER, Melvin W. *Nations and households in economic*

Los críticos y posturas opuestas al trabajo de Easterlin no se hicieron esperar desmintiendo a veces, pero dilatando siempre el debate más de tres décadas. Uno de sus censores, Richard Layard, formula sus propias conclusiones a partir de lo avanzado por Easterling:

*[...]una vez que el ser humano cubre unas necesidades básicas (que fija en 15.000 dólares), el dinero se emplea cada vez más para compararse con los demás. Así, las series de felicidad con las que ha trabajado Layard demuestran que bienes como un coche de lujo proporcionan una felicidad pasajera: en el momento en el que nuestro vecino adquiere un automóvil similar al nuestro la felicidad obtenida se anula. En ese instante el ser humano intenta volver a distinguirse adquiriendo otro objeto de mayor valor. Para lograr los recursos económicos se emplean más y más horas de trabajo, y una vez obtenido el nuevo bien se genera otra felicidad pasajera que acaba desembocando en un peligroso círculo vicioso.*¹⁰⁷

Cuestionando al dinero como componente más significativo para crear felicidad, los economistas avanzaron en la cuestión de objetivar otros factores ligados a aquella como salud, la calidad del trabajo, relaciones familiares (esencialmente la pareja), relaciones sociales (contribuir al bien común mediante la solidaridad), valores personales (éticos y/o religiosos) y libertad personal (este factor explica que en las dictaduras comunistas la gente sea más infeliz que en democracias con un nivel de renta similar).¹⁰⁸ Además de estos indicadores, resaltan otros bienes asociados al capital social (confianza y ética específicamente) que aparecen también como agentes de felicidad. Mochón Morcillo apunta:

*La **confianza** que los individuos tienen en los demás y ante algunas instituciones específicas (la prensa, policía y grandes empresas), en todos los casos aparece correlacionado positivamente con la felicidad, siendo la más significativa la que se refiere a **las grandes empresas**. [...]Los que rechazan comportamientos menos honestos (frente a los que sí los justifican), como por ejemplo defraudar en materia de impuestos o una actitud benevolente ante el soborno, tienden a mostrarse más felices.*¹⁰⁹

growth: essays in honor of Moses Abramovitz. New York: Academic Press, 1974. Pp. 89-125. Disponible en formato electrónico: URL <<http://nyti.ms/OzdH7g>> [citado 18/03/14]. Pp. 118-119

¹⁰⁷ LAYARD, Richard *apud* DE LA TORRE, Ignacio. “La economía de la felicidad”. *El Confidencial* [en línea]. 10 de septiembre 2008 [citado 20/03/13]. URL: <<http://bit.ly/100xFHU>>. Las negritas son añadidas.

¹⁰⁸ *Ibid*

¹⁰⁹ MOCHÓN, Francisco. “Economía y felicidad”. *El Notario del Siglo XXI* [en línea]. Jul-Ago 2008 [citado 12/03/13]. N°. 20. URL: <<http://bit.ly/W6BNrU>> El resaltado es añadido.

Los hallazgos de ciertos estudios parecen dar la razón a lo que el sentido común indica:

El desempleo es el componente con más influencia negativa dentro de las variables individualmente consideradas. La población en paro es menos feliz, su salud mental y física refleja distorsiones con tasas de depresión, suicidio o alcoholismo superiores. Asimismo, se ha demostrado que existe una relación estrecha entre bienestar individual y las relaciones sociales en sus variadas formas, incluyendo aquellas con el centro de trabajo. La razón predominante es el hecho de que estas relaciones impulsan un sentimiento de confianza e integridad, ambas conectadas con la felicidad.¹¹⁰

Si el mundo de las emociones en el ámbito laboral cobra valor y es síntoma de adaptación a tiempos marcados por crisis y derrumbamiento de valores, en los próximos años es factible que atestigüemos el florecimiento de las habilidades interpersonales por encima de la sobrevalorada capacidad de competir.

Por ahora sigue siendo objeto de reticencias al interior de las empresas el trabajo por una mayor vinculación emocional a las actividades y equipos: sólo un 13% de trabajadores en 142 países se declaran comprometidos con su trabajo, entendido esto como una “entrega emocional y concentración para crear valor a sus organizaciones en el día a día”. Aquellos hostiles a su trabajo casi doblan en proporción a los más afines, lo cual implica que su ocupación es fuente de frustración más que de realización. Este hecho tiene costes cuantificables:

- Un equipo comprometido es sinónimo de productividad, rentabilidad, clientes y descenso en rotación de empleados, absentismo o incidentes de seguridad.
- Bases de datos de 2010-2011 muestran que con un promedio de 9.3 trabajadores comprometidos por cada “hostil” en activo, una organización genera incrementos de hasta 147 % en beneficios por acción (*earnings per share*) en comparación con sus competidores durante 2011-2012.
- En cifras, los Estados Unidos pagan por la desafección entre 450 y 550 mil millones de dólares al año. Para los alemanes ese número oscila entre 151 y

¹¹⁰ AHN, Namkee y MOCHÓN, Francisco. “La felicidad de los españoles: factores explicativos”. *Revista de Economía Aplicada* [en línea]. Universidad de Zaragoza. Invierno de 2010 [citado 18/03/14]. Vol XVIII, nº 54. URL: <<http://bit.ly/1db9O4f>> Pp. 12 y 23

186 mil millones y la pérdida de los ingleses es de entre 83 y 112 mil millones de dólares en el mismo periodo.

Considerando que las contribuciones del involucramiento afectivo de un trabajador van más allá del entusiasmo y energía, dado que son motor de innovación, crecimiento y ganancias, es previsible que bajos niveles de compromiso en el mundo del trabajo obstaculice avances económicos e incluso incida en la calidad de vida a nivel global.¹¹¹

3.3.3.- El reto de ser feliz (trabajando)

A pesar del alto porcentaje de paro en España y una economía deprimida por recortes y reformas especialmente duras en los últimos años, la felicidad entre los que sí trabajan goza de una salud envidiable.¹¹² El sondeo de la empresa gestora de Recursos Humanos Adecco reconoce que la crisis tiene un efecto notable en el sentir de los empleados que valoran la estabilidad que da un trabajo o el hecho mismo de tenerlo, dadas las condiciones de un mercado castigado.

Las entrevistas con población activa desvelan que casi 8 de cada 10 españoles es feliz en su profesión (79 %). Las áreas donde se hallan los profesionales más complacidos son educación; cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado; humanidades/ciencias sociales y sector sanitario. Específicamente maestros, bomberos, periodistas, farmacéuticos e ingenieros declaran ser más felices.

Entre los ámbitos mejor puntuados en satisfacción es notable el componente altruista, vocacional, de cuidado y/o servicio público que caracteriza a las profesiones antes señaladas lo cual explicaría el grado de contento de sus miembros. Entonces ¿dónde está la clave de la felicidad en entornos laborales? También se lo han preguntado a los empleados hispanos, a lo que respondieron que hay que disfrutar del

¹¹¹ GALLUP. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* [en línea]. Washington, D.C.: 2013 [citado 19/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1eBemOU>> Pág. 6, 7 y 12.

¹¹² El Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Estado español tiene dos sondeos anuales que habrían sido de utilidad: la encuesta de calidad de vida en el trabajo y encuesta de condiciones de trabajo y gestión. Los resultados más recientes datan de 2010 y 2011 respectivamente, por tanto no se han querido incluir dado que las condiciones del mercado laboral han cambiado drásticamente a partir del gobierno de Mariano Rajoy que ganó las elecciones en 2011.

trabajo (39,30 %), es necesario un buen ambiente/compañerismo (17,61 %), mejor sueldo (13,30 %) y en cuarto lugar realización personal (7,95 %).¹¹³

Si el trabajo es definitivamente un elemento que tiene influencia en la percepción subjetiva de bienestar, calidad de vida y felicidad, es obvio que esta última no remite automáticamente a la mera satisfacción, sino a la posibilidad de realizar capacidades humanas, es decir, al desarrollo personal.

El concepto de “salario emocional” aparece con frecuencia en la jerga de políticos y economistas transgrediendo la vieja creencia de que el principal motor de un empleado es la retribución económica. Si bien cualquier persona buscará una compensación justa por su desempeño, tal parece que hay otra búsqueda subyacente e igual de poderosa: una experiencia, relaciones estimulantes e impulso a proyectos de vida son algunas posibilidades.

Daniel H. Pink, analista laboral y escritor, hizo un análisis de las investigaciones científicas de cuatro décadas sobre las motivaciones humanas y lo convirtió en el best seller *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Además de confirmar la obsolescencia del sistema premio-castigo para manejar el capital humano en una empresa (a lo que llama motivación 2.0), tacha de error el uso de recompensas externas como único aliciente organizacional, por ejemplo dinero. Rescata la teoría de autodeterminación (SDT o *Self-Determination Theory*), desarrollada en los 70, como opción necesaria para los trabajadores del siglo XXI cuyas tareas han dejado de ser -al menos en apariencia- rutinarias, poco estimulantes en lo intelectual y controladas en exceso.

La SDT establece que todos los seres humanos poseen un “impulso innato a ser autónomos, autodeterminados y conectar entre sí, de modo que cuando ese impulso es liberado la gente consigue más logros y vive más plenamente”¹¹⁴. Los tres conceptos clave bajo este esquema son autonomía, maestría y propósito. Los ejemplos de Firefox y Wikipedia sirven para apoyar sus argumentos como estructuras de código abierto que reclutan voluntarios en vez de empleados, apelando al deseo interno de entregarse a una tarea y un estado de “flujo” resultante del trabajo para el proyecto elegido.

¹¹³ ADECCO. IV Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo: Ranking de los profesionales más felices [en línea]. 20 de enero 2014 [citado 19/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1dnICrS>>

¹¹⁴ NILSON, Jevita. “Motivation revamped: a summary of Daniel H. Pink’s new theory of what motivates us”. *Blog Checkside-HR & Recruitment meets Business Strategy* [en línea]. 20 de enero 2012 [citado 11/04/13]. URL: <<http://bit.ly/xXskfu>>

Pink realza el mérito de las conductas humanas que se alimentan por impulsos internos (gozo, moral, objetivos, etc.) en contraposición a las que se sirven de estímulos externos (pagos, castigos, amenaza, etc.); concluye que las primeras conducirán al desarrollo de un sistema operativo de “motivación 3.0” caracterizado por nuevas interacciones humanas y prácticas empresariales.¹¹⁵ Anima, asimismo, a dar un paso hacia los entornos de trabajo que se concentran más en los resultados en vez del patrón tiempo/plazos y se refiere al reto de conducir una política de recursos humanos más próxima que sea capaz de dirigir el talento, establecer retos y aprovechar capacidades/habilidades al interior de la organización con el objetivo de retener y motivar.

Otros especialistas se decantan por la construcción de espacios donde el objetivo sea alcanzar desempeño individual y organizacional sostenible. Gretchen Spreitzer (Universidad de Michigan) y Christine Porath (Georgetown University) tras una investigación de siete años exponen la relevancia de combinar vitalidad y aprendizaje en el entorno de trabajo: vitalidad en el “sentido de estar vivo, apasionado, entusiasmado.[...] Las empresas generan vitalidad dando a la gente la sensación de que lo que hacen a diario hace la diferencia”. Con respecto al aprendizaje, además de nuevo conocimiento y aptitudes adquiridas, “pone en marcha un círculo virtuoso: la gente que desarrolla sus habilidades es más probable que crea en su potencial para futuros progresos”.¹¹⁶ Esta fórmula siempre que equilibró ambos factores, aseguran, daba un giro estadístico favorable en efectividad y mejoras en general.

Sobre el camino a seguir identifican cuatro mecanismos que los líderes deben poner en marcha: proveer criterios de toma de decisiones, compartir información, minimizar descortesías y ofrecer retroalimentación del desempeño corporativo. No desestiman, sin embargo, los esfuerzos que individualmente deben hacerse para dar pasos significativos en el desarrollo conjunto persona-empresa.

Los atributos de un buen lugar para trabajar es tema de enorme interés para algunas de las empresas más potentes en el mundo y tiene también a

¹¹⁵ GRIESDORN, Tim S. “Drive: The surprising Truth About What Motivates Us”. *Journal of Financial Counseling and Planning* [en línea]. Association for Financial Counseling and Planning Education, 2012 [citado 20/03/14]. Vol. 23, issue 1. Book Review. URL: <<http://bit.ly/OBnoCy>> Pp. 80-81

¹¹⁶ SPREITZER, Gretchen y PORATH, Christine. “Creating Sustainable Performance”. *Harvard Business Review* [en línea]. Enero-febrero de 2012 [citado 20/03/14]. URL: <<http://bit.ly/PVtqyY>> Pág. 2

observadores/certificadores tras la pista de lo mejor en impactos sobre los trabajadores (ver *Great Place to Work* o *B Corp Best for the World List*).

Tony Schwartz, otra estrella en ventas de libros; presidente de la consultora *The Energy Project* y experimentado entrenador de líderes en emporios como Apple, Sony o Google enfatiza que un gran empleador debe poner foco no en obtener más de su gente sino invertir en ella atendiendo a sus cuatro necesidades centrales: física, emocional, mental y espiritual para que así “sean liberados, animados e inspirados para traer lo mejor de sí mismos al trabajo cada día”. Por tanto, su empresa ideal sería aquella que:

- 1) Se comprometa a pagar un salario justo para vivir.
- 2) Permite a todos los empleados participar de los beneficios en forma de bonos, opción a acciones u otros.
- 3) Diseña espacios seguros, cómodos y atractivos.
- 4) Provee alimentos sanos, de alta calidad, al menor precio posible incluyendo las expendedoras automáticas.
- 5) Crea lugares para el reposo durante las jornadas de trabajo y anima a sus trabajadores a tomárselos.
- 6) Ofrece un gimnasio bien equipado y otras instalaciones que anime a los empleados a moverse y mantenerse en forma.
- 7) Define expectativas claras y específicas de éxito para un trabajo dado. Entonces “tratar a los empleados como adultos dándoles tanta autonomía como sea posible [...]”.
- 8) Instituye análisis de desempeño bidireccionales que permitan recibir retroalimentación sobre el progreso propio así como aportar ideas a los superiores.
- 9) Hace responsables a líderes y gerentes de tratar a los empleados con respeto y cuidado todo el tiempo. Animarles a reconocer las contribuciones positivas.
- 10) Crea políticas que fomente entre los empleados la reserva de tiempo para concentrarse sin interrupción en sus prioridades más importantes, incluyendo proyectos de largo plazo y pensamiento estratégico y creativo.
- 11) Provee a los empleados de oportunidades e incentivos para aprender, desarrollarse y crecer con el doble propósito de adquirir competencias específicas para el trabajo así como las propias que servirán al individuo

- 12) Defienda algo más que el simple incremento de beneficios. Crear productos, proporcionar servicios o servir a causas que añadan valor al mundo, haciendo posible para los empleados el sentido de propósito con su trabajo y se sientan bien con las compañías para las que laboran.

“Es sentido común -continúa en su artículo-. La gente alimentada bajo una dieta que carece de nutrientes esenciales no sorprendería que terminen malnutridos, con falta de compromiso y capacidad para hacer su mejor esfuerzo”.¹¹⁷

Un proyecto tan ambicioso y revolucionario como el que proyecta Schwartz deja de ser utopía para algunos pocos que apuestan exitosamente por nuevos escenarios en la gestión de los recursos humanos. El ejemplo casi emblemático de una cultura de trabajo innovadora y altamente rentable se llama Google.

Del gigante de la electrónica, internet y el software se pueden decir muchas cosas, pero es difícilmente rebatible la fascinación que provoca en propios y extraños su estilo único: salones de trabajo más parecidos a patios de recreo; atuendos informales en la alta dirección; procesos de selección poco ortodoxos (el expediente académico no sirve); programas internos de desarrollo; prestaciones envidiables; formación constante para líderes; reconocimientos, etc. El desenfado como norma ha sido clave en el éxito de la multinacional, pero es mucho más que eso, detrás está una planeación magistral de cada movimiento o no se entendería un crecimiento exponencial como pocos: más de 50 mil millones en beneficios anuales (algo más de 4 mil millones al mes); capitalización bursátil elevada al 1000 % en nueve años; precio estimado en 300 mil millones de dólares; 116 adquisiciones con desembolso superior a los 23 mil millones y cuota de mercado del 79 % en sistemas operativos para smartphone.¹¹⁸

Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y con determinación, y anteponemos la capacidad para el trabajo a la experiencia. [...] Nos esforzamos por mantener esa cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente cómodo al compartir ideas y opiniones

Así reza el apartado “Nuestra cultura” en la página web corporativa, donde se presume también de dar voz a todos los miembros para externar sus preguntas o

¹¹⁷ SCHWARTZ, Tony. “The Twelve Attributes of a Truly Great Place to Work”. *Harvard Business Review Blog Network* [en línea]. 19 de septiembre 2011 [citado 20/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1dnCJMU>>

¹¹⁸ MILLÁN, Santiago. “Google multiplica sus ingresos por 15 desde la OPV”. *Cinco Días* [en línea]. 20 de agosto 2013 [citado 03/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1tEutSB>>

aportaciones a los directivos que habilitan medios de comunicación directa y están cerca del resto, vigorizando la interacción constante.

Cuentan quienes lo viven en carne propia que cada uno sabe lo que tiene que hacer porque, tras la contratación, la empresa confía plenamente en su gente y provee de todos los recursos necesarios para realizar su trabajo desde cualquier sitio en el mundo con acceso a internet. Autoliderazgo del personal, reducción de trámites burocráticos, juego, libertad para ser más creativos o fortalecimiento de valores como tolerancia y lealtad son piezas de una estrategia a todas luces adelantada.¹¹⁹

Chade-Meng Tan es autor de “busca en tu interior”, una idea que surge en 2007 para invertir en la inteligencia emocional de los *googleros* cuyo pilar es la atención plena y modificación de hábitos de pensamiento que conduce a ser más felices, lo cual a su vez impacta en productividad, creatividad y logro de objetivos. “Se sabe que si un trabajador está en forma y sano, es más productivo, pero las compañías no terminan de darse cuenta que una persona mentalmente y emocionalmente sana, puede llegar a ser mucho más productiva”, advierte Tan. Aunque el entrenamiento se compone de varias partes, privilegian un pensamiento positivo y la meditación, ambos compatibles con horarios laborables dado que no siempre es necesario desplazarse a una sala específica o interrumpir prolongadamente la actividad.

Así las cosas, crear un clima laboral adecuado para el desarrollo de las capacidades de los integrantes de cualquier organización promete atraer resultados tangibles que, desde luego, tienen equivalencia monetaria para las empresas. La consideración de las emociones como un elemento más en estas organizaciones trasciende a la simple motivación y debiera cristalizar en políticas concretas que se ajusten a un diagnóstico de las necesidades de los y las trabajadoras, efectiva escucha, empatía y búsqueda del desarrollo de todos sus integrantes. Conviene recordar que la ética de la empresa consistiría, a fin de cuentas, en “promover, o por lo menos no obstaculizar el desarrollo de las personas que forman parte o se relacionan con ella”.¹²⁰

En entrevista Elio D’Anna, fundador de la *European School of Economics*, declaraba que la civilización como la entendemos se convulsiona para dar paso a una nueva humanidad que prima otra filosofía: la del interior como base de todo.

¹¹⁹ Entrevista a Javier Arias González personal técnico de ventas en Google. En: CERPA, José. “Google: la cultura que fomenta la innovación”. *Blog Potenciador de Mentes Emprendedoras* [en línea]. 24 de abril 2012 [citado 02/06/12]. URL: <<http://bit.ly/1dE0bFL>>

¹²⁰ ARGANDOÑA, Antonio (1997) *Apud* DE LA CUESTA, Marta. *Op cit.* Pág 2

Los empresarios llevan toda la vida insistiendo en cambiar la realidad de su entorno cuando en realidad deberían empezar por el cambio interno, por reconvertirse a sí mismos para que la realidad sea diferente y las dificultades sean menores. [...] El entorno, lo de afuera, es una materialización de lo que llevamos nosotros por dentro y el auto conocimiento es el camino para modificar la realidad. Los economistas se olvidan que lo que compone la realidad somos nosotros mismos y nuestros estados anímicos. Esta filosofía es el futuro de la economía, también para los políticos: no necesitamos profesionales sino gente que pueda soñar y trasladar ese sueño en la realidad.

Para el economista D'Anna podemos aspirar a la experiencia de nuevos paradigmas donde seamos “más poderosos y capacitados para transformar la realidad” siempre que exista un trabajo de autoconocimiento previo. “Puede sonar muy espiritual, no lo es, y es un tema inminentemente práctico” -aclara-.¹²¹

¹²¹ MARTÍN DUQUE, Sandra. “La ética está sobrevalorada y es una manera de imponer un comportamiento”. *Cambio 16* [en línea]. 16 de marzo 2014 [citado 19/03/14]. Sección entrevistas. URL: <<http://bit.ly/PPwuwD>>

IV. IGUALDAD DE GÉNERO Y TRABAJO

Esta inquieta sensación de batallas ganadas, pero solamente para tener que volverlas a librar, de batallas que debieran haber sido ganadas, según todas las reglas, pero que no lo son, de batallas que, de pronto, uno no quiere realmente ganar, y la fatiga ante toda batalla, ¿cuántas son las mujeres que sienten esto?

Betty Friedan. *La Segunda Fase.* 1983

4.1.- UN CAMINO INACABADO

Desde sus primeros postulados colectivos en el siglo XVII, el feminismo es al mismo tiempo toma de conciencia y expresión de la desigualdad padecida por las mujeres, relegadas a la esfera de lo privado desempeñando siempre los mismos roles: madres, hijas, esposas, sirvientas. Las tareas en el campo asistencial y de cuidados quedaban muy cortos a esa mitad de la población sin voz y comienzan las vindicaciones del trabajo femenino en el espacio público que pueden encontrarse en toda la tradición clásica de feminismo de la igualdad.

Fue en las calles y salones parisinos donde algunos y algunas (nobles) se reunirían en un ensayo de igualdad a discutir sobre “la cuestión femenina” que se convertía en un tema relevante y polémico: desde cómo educar a las niñas hasta la presión femenina por acceder a círculos intelectuales. En ese contexto el escritor, filósofo y teólogo Françoise Poullain de la Barre (1647-1725) defiende el acceso de las mujeres a todas las dignidades y puestos sociales, lo cual ejerce una profunda influencia en otros pensadores que le sucederían, pues entre sus intentos estaba el de “derivar a favor de los derechos de las mujeres, las implicaciones de la crítica cartesiana, del prejuicio, la tradición y el argumento de autoridad, así como del dualismo mente-cuerpo”. Su igualitarismo inclusivo y adelantado a la época cuestionó tanto la superioridad masculina como la jerarquización social.¹

Es en la Revolución francesa donde se plantea el reconocimiento de las mujeres como sujeto político, no obstante, pronto se verá que las luchas se comparten, no así los triunfos y menos aún los privilegios prometidos por la ilustración: Marie Gouze, mejor conocida como Olympe de Gouges, denunciaría constantemente la traición de esa revolución hacia las mujeres porque no significó ninguna era de libertades para estas. Consciente de que sin derecho al divorcio, educación, a la propiedad, participación política o igualdad dentro de la iglesia y las familias las mujeres seguían siendo excluidas del proyecto social que germinaba, escribe en 1791 la Declaración de

¹ LEÓN HERNÁNDEZ, Luz S. “La mirada fenomenológica de Poullain de la Barre”. *Investigaciones Fenomenológicas* [en línea]. Sociedad Española de Fenomenología. Septiembre de 2011 [citado 20/06/14]. Serie monográfica 3: Fenomenología y Política. URL: <<http://bit.ly/1nXhFB7>> Pp. 252-253

derechos de la mujer y la ciudadana, que incorpora incesantemente la palabra mujer olvidada por el texto original de 1789, redactado por hombres y para ellos. En su artículo primero asienta que “la mujer nace libre y permanece igual al hombre en derechos. Las distinciones sociales sólo pueden estar fundadas en la utilidad común”.

Si durante el cartesianismo ilustrado y la Revolución francesa se adelanta algo en la explicación de las causas de desigualdad entre hombres y mujeres, finalmente se identifica el voto femenino como prioridad para alcanzar un reconocimiento formal de igualdad con todos los beneficios sociales que ello supondría. A través de él se daba forma a las ciudadanas (nunca antes reconocidas como tales) que, ahora cobijadas bajo leyes democráticas, podían exigir lo necesario para desarrollar sus potencialidades.

En el siglo XIX se configura el movimiento sufragista haciendo masiva y visible esta causa. Fuertemente influido por la doctrina protestante, este movimiento es definitivo para que las mujeres comprendan en el futuro al trabajo como elemento esencial de su libertad, vinculada también a conceptos como mérito y esfuerzo. Parte de sus peticiones se recogen más tarde en la “Declaración de sentimientos” o Declaración de Seneca Falls (Nueva York 1848), reconociendo en el punto nueve que “es deber de las mujeres [...] asegurarse el sagrado derecho del voto” y, en el diez, “que la igualdad de los derechos humanos es consecuencia del hecho de que toda la raza humana es idéntica en cuanto a capacidad y responsabilidad”.

En los años 70’s el movimiento feminista radical acusa al sistema de dominación (patriarcado) que opera a través de mecanismos de socialización como la familia, desafiándola abiertamente. Denuncian al trabajo doméstico como analogía de servidumbre y su injusta exclusión de las reglas del trabajo asalariado, pero sin duda uno de sus aportes más relevantes fue lema de militancia: “lo personal es político”. Analizar en clave social muchas situaciones que pertenecían al ámbito privado reconstruyéndose como problemas políticos era impostergable.

Es hasta la segunda mitad del siglo XX cuando una mujer estadounidense se encarga de teorizar sobre “el problema que no tienen nombre”, como ella misma designa a la situación de opresión y malestar de las mujeres: Betty Friedan (1921-2006).

Friedan pertenece a una oleada de feminismo que no se proponía precisamente acabar con el capitalismo sino hacer posible la integración de las mujeres en la esfera

política, cultural y económica a través del trabajo asalariado. En su discurso pelea constantemente por la igualdad de oportunidades y también la material.

A través de sus investigaciones revela una “mística de la feminidad” (otro concepto acuñado por ella misma), que refiere al modelo de identidad mítico y que estipula una esencia, es decir, una identidad que defiende rasgos permanentes e inmutables en los que se educa a las mujeres, por ejemplo, pasividad sexual y consagración amorosa a los hijos.

“Estoy cansada de las batallas pragmáticas y terrenas del movimiento feminista, cansada de retórica. Quiero vivir el resto de mi vida”. Así comenzaba Friedan su libro *La segunda fase* (1983) que instó a la acción tras comprobar que, desde su experiencia, el marco que utilizaban las mujeres para vivir la igualdad no estaba bien enfocado. El nuevo “problema sin nombre” que en los sesenta pondría sobre la mesa, dos décadas más tarde volvía a agitar las conciencias pidiendo reflexiones que lograran trascender aquellas herencias incompatibles con la transformación social: para los hombres, un rol sexual cuyas exigencias (proveer, ser exitoso, fuerza, racionalidad) no hace sino producir en serie tensiones y mutilaciones emocionales. Para las mujeres, plenamente integradas al mercado laboral y con otros objetivos personales/profesionales, el eco idealizador que sigue manteniéndolas empantanadas en “el tipo de trabajo que solían hacer en la familia, o sea, servir a las necesidades físicas de los niños, los hombres, el hogar, además de tener que hacer también sus nuevos y duros trabajos ‘masculinos’, al precio de la fatiga y la tensión que solamente las súpermujeres pueden soportar”.²

Sus planteamientos se suceden en un contexto conocido y más cercano al que vive actualmente la mujer trabajadora “multitareas”: el capitalismo. Se preguntó si “¿pueden las mujeres ganar suficiente dinero para sentirse realmente seguras, a menos que lo que quieran sea triunfar en puestos de trabajo y profesiones que ahora están dominados por los hombres, sometiéndose, por consiguiente, a reglas fijadas por estos?”, o si “¿hay acaso verdadera opción, modos de vida alternativos, que den dinero para pagar el alquiler? y ¿por qué motivo dan tan poco dinero los trabajos de servicios,

² FRIEDAN, Betty. *La Segunda Fase*. Barcelona: Plaza & Janés, 1983. Pág. 79

tradicionalmente realizados por mujeres, a pesar de que tienen cada vez más importancia en la economía?”.³

Hace más de treinta años, la socióloga y feminista, proponía un debate para reestructurar las instituciones sociales y el concepto mismo de poder, admitir realidades diferentes e incómodas e incidir en el orden simbólico: imaginar, preguntar y exigir nuevas soluciones. Su presagio para el feminismo como motor hacia la igualdad debía revisarse bajo otras lentes:

*Resulta cada vez más claro que el gran impulso del movimiento feminista por la igualdad se detendrá, o será transformado, de la forma que sea, por causa del choque o de su convergencia con problemas básicos de supervivencia [...]. ¿Es acaso el feminismo un lujo teórico, una idea liberal, radical con la que jugar en la edad madura [...] o algo que tendremos que dejar a un lado para enfrentarnos a las crueles realidades de la supervivencia económica y nacional?, ¿o es que la igualdad misma está convirtiéndose en un problema de supervivencia humana básica?*⁴

Esos choques a los que refiere, siguen ocurriendo como deriva de un modelo económico y social que no parece envejecer y admite, al menos para las mujeres, que la igualdad tome en efecto dimensiones de supervivencia como se verá en los siguientes epígrafes.

4.1.1.- Nuestro lugar en el mundo

Desde las Naciones Unidas se declara 1975 como el Año Internacional de la Mujer y fue ocasión para definir una serie de objetivos y directrices orientados a fortalecer la participación y desarrollo de las mujeres durante la década siguiente. En la Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en México, se identificó como uno de los tres objetivos prioritarios “la igualdad plena de género y la eliminación de la discriminación por motivos de género”, no obstante se exhibía que las mujeres realizaban más del 65 % del trabajo del mundo obteniendo apenas 10 % del ingreso y menos del 1 % de los bienes. Desde entonces, a pesar de análisis exhaustivos, debates, declaraciones y encuentros periódicos los temas son recurrentes y hay preguntas que no

³ *Ibid* Pág. 68

⁴ *Ibid* Pág. 24

abandonan la mesa, por ejemplo qué medidas tomar o cómo garantizar su cumplimiento. Kofi Annan, secretario general de la ONU en funciones, declaraba en 2005 que la igualdad entre sexos era “condición indispensable” para cumplir con el resto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que proyectaron un mundo con menos pobreza, reducción de mortalidad infantil, educación incluyente, entre otros sueños (algunos eclipsados). El Objetivo número 3 específicamente recogía la tarea de “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer”.

Una larga e inacabada construcción política de la mujer continúa mostrando sus agujeros y asignaturas pendientes. La palabra “avance” es casi insostenible en virtud del panorama internacional y no es baladí que se siga utilizando el verbo alcanzar para referirse a la igualdad de género: nunca termina su persecución.

¿Y...cuál es el reclamo de fondo? La feminista Celia Amorós asegura tajante que “ellos son iguales y nosotras somos las idénticas”, de modo que “cuando existe un ‘rasero’ social distinto se produce la discriminación y en presencia de referentes comunes con el otro se exige igualdad. Así aparece la vindicación”.⁵

Las “idénticas”, desde esa perspectiva, siguen teniendo más responsabilidades pero menos derechos. Ese gris entorno femenino puede resumirse en unas cuantas frases:

*Las mujeres representan el 70 % de la población mundial viviendo bajo pobreza. Su salario es entre un 10 % y un 30 % menor que el de los varones en el mismo cargo, con las mismas funciones. Son responsables de dos tercios del trabajo realizado en el mundo, pero reciben sólo el 10 % de los beneficios. Son propietarias del 1 % de las tierras de cultivo, aunque representan el 80 % de la mano de obra campesina. Por si fuera poco, dos de cada tres (un 60 %) sufre algún tipo de violencia (física, sexual, psicológica o económica) dentro o fuera de sus hogares.*⁶

Hombres y mujeres no participamos en el ámbito laboral del mismo modo. El reparto de tareas, las oportunidades, retribuciones, la propia división sexual del trabajo y

⁵ AMORÓS, Celia. “Feminismo e ilustración”. En: *Curso Historia de la teoría feminista*. Instituto de Investigaciones Feministas-UCM. Madrid, 06 de febrero 2013.

⁶ SANTIAGO, Martín. “Hombres de todo el mundo, uníos por el empoderamiento de las mujeres”. *Blog Humanum (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)* [en línea]. 14 de noviembre 2012 [citado 28/11/12]. Sección Mujer-Discriminación-Empoderamiento. URL: <<http://bit.ly/T5crr3>>

hasta el uso del tiempo exhiben diferencias que excluyen, pero sobre todo alertan sobre cuál es el lugar que tenemos en la sociedad siendo unos u otras. Margaret Maruani, socióloga francesa, entiende que la situación del entorno laboral no sólo refiere la posición profesional de las mujeres sino que se trata de un tejido cuyos componentes son, sí económicos, pero también culturales e ideológicos:

Cada sociedad, cada época, cada cultura produce sus formas de trabajo femenino y genera sus imágenes y representaciones. La actividad femenina es, al mismo tiempo, una realidad económica y una construcción social. [...].

Las mujeres sufren mayores tasas de desempleo; suponiendo que consiguen trabajar se enfrentan a un escuálido abanico de profesiones en áreas que extienden funciones tradicionalmente femeninas; sus salarios mayoritariamente serán inferiores a sus homólogos varones y, obviamente, el acceso a puestos de mayor responsabilidad o ascensos en general se ven condicionados por consideraciones limitantes y machistas. El acceso a profesiones cualificadas se ha abierto a las mujeres, pero también ha ocurrido la feminización masiva de aquellas ocupaciones femeninas poco valoradas socialmente.⁷

Sus apreciaciones están ampliamente sustentadas por diversas fuentes, por ejemplo el reporte *El G20 y la igualdad de género* publicado por Oxfam en julio de 2014, cuyo análisis confirma que “tanto en los países que pertenecen al G20 como en los que no, las mujeres cobran menos que los hombres, realizan la mayor parte del trabajo no remunerado, tienen mayor presencia en los empleos a tiempo parcial y son objeto de discriminación en el seno del hogar, en los mercados y en las instituciones”. Se reconoce el peso de un sistema económico discriminatorio que merma la capacidad de realización de los derechos y dignidad de los seres humanos en general y que ha sido especialmente injusto para las mujeres empobreciéndolas e impidiendo el desarrollo de su potencial; prueba de ello es que constituyen la mayoría de ciudadanos más pobres en el mundo y también lo son entre los colectivos excluidos para la toma de decisiones económicas.⁸

⁷ MARUANI, Margaret. “Vida profesional: paridad sin igual”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp. 761, 766 y 767

⁸ OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género. Cómo el G20 puede hacer avanzar los derechos de las mujeres en el ámbito laboral, la protección social y las políticas fiscales* [en línea]. Oxford (UK): Oxfam GB, julio de 2014 [citado 14/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1raT82j>> Pág. 2

En línea con los hallazgos, aseguran que mientras en algunos aspectos como educación se han reducido las diferencias entre hombres y mujeres, otros muchos presentan agravamiento, es el caso del empleo, salarios, participación política, violencia, libertad de movimiento o derechos sexuales y reproductivos. De hecho, para la creación de políticas macroeconómicas, la desigualdad más relevante entre los sexos es el trabajo de cuidados no remunerado, tarea que “engloba desde el cuidado de niños, ancianos y personas enfermas en el seno del hogar y las comunidades hasta labores domésticas como cocinar, limpiar, fregar y, en los países en desarrollo, ir a buscar agua y recoger leña”. Esta carga, llevada en mayor medida por mujeres, las coloca en situación vulnerable llevándolas a empleos precarios, desprotegidos y mal pagados; otra consecuencia visible es el déficit de tiempo que alimenta inequidades en el ámbito social, político y económico.⁹

Dado que no se trata de “cosas de mujeres” sino del respeto a los derechos humanos e igualdad de oportunidades como requisitos imprescindibles en las agendas de crecimiento inclusivo, Oxfam considera que deben revisarse estos temas como “problemas sistémicos” sobre los que reposa el bienestar de todo el planeta. No obstante, denuncia que la problemática de género no es un marco de referencia para la formulación de políticas o el análisis de su impacto en la vida de hombres y mujeres, tampoco lo es en la fijación de prioridades económicas. Cuando se dictan medidas de austeridad los servicios públicos y el empleo son los primeros en sufrir deterioro y con ellos la calidad de vida de las mujeres que dependen, en mayor medida que los hombres, de ambos. El resultado obvio de políticas no encaminadas a promover los derechos de las mujeres y mejorar las oportunidades económicas de ambos sexos, será engendrar nuevas desigualdades: “Cuando existe crecimiento económico, las desigualdades de género suelen verse reforzadas o sustituidas por nuevas desigualdades y violaciones de los derechos humanos”.¹⁰

El Índice Europeo de Igualdad de Género se presenta formalmente en Bruselas en junio de 2013 con el propósito de ser una medida sintética de igualdad puesta al servicio de la toma de decisiones en la Unión Europea. El trabajo de análisis se dividió en seis áreas: trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, poder y salud. Su escala de

⁹ *Ibid.* Pp. 7 y 8

¹⁰ *Ibid.* Pp. 10-11

evaluación: desde el 1 (desigualdad absoluta entre hombres y mujeres) hasta el 100 (igualdad plena).

Pese a que los datos tomados para la formulación del índice no son recientes (sólo consideran información comparable del año 2010 de los entonces 27 miembros de la UE), sus resultados arrojaban una fotografía poco halagüeña: el conjunto de esta poderosa organización económica y política obtenía de media un 54 -sobre 100 que es el máximo deseable-, es decir, apenas llegaban a un nivel medio en sus esfuerzos por la igualdad de género.

Mientras en salud se han acercado a la mayor igualdad (90), las dos grandes debilidades son, primero, el factor tiempo (38.8), un asunto inquietante por la marcada dedicación femenina al cuidado como parte del trabajo no remunerado: 41.1 % de las europeas están involucradas en cuidado/educación frente al 24.9 % de hombres. Segundo, poder en toma de decisiones (38 puntos), resultado de la infrarrepresentación femenina en ministerios, parlamentos, Consejos de Administración de grandes empresas y otros órganos de toma de decisiones.

España en concreto ocupa el lugar número 10 en la tabla de países con un 54.0 en las seis áreas evaluadas, superando a otras naciones económicamente más potentes como Alemania, Luxemburgo o Austria. Increíblemente tras el indicador salud con 90.7, le seguían con los mejores puntajes trabajo (61.3 %) y dinero (60.7) que, sin embargo, en ambos casos están por debajo de la media europea. Calca de la UE, como muchos de sus homólogos, las bajas calificaciones obtenidas para el área de poder en toma de decisiones (47.2) y tiempo (33.8) que se perfilan como sus mayores retos.

2010	Índice Europeo de Igualdad de Género	Trabajo	Dinero	Conocimiento	Tiempo	Poder	Salud
Unión Europea - 27	54,0	69,0	68,9	48,9	38,8	38,0	90,1
Suecia	74,3	78,6	80,2	66,3	63,9	74,3	93,1
Dinamarca	73,6	81,6	79,2	75,1	64,9	60,0	91,8
Finlandia	73,4	82,0	78,4	67,0	63,8	68,8	89,9
Países Bajos	69,7	73,1	82,5	65,5	71,3	52,2	94,7
Reino Unido	60,4	76,6	74,3	68,8	43,2	35,2	95,4
Bélgica	59,6	66,4	79,3	54,7	45,3	45,2	94,1
Francia	57,1	67,0	75,9	49,4	35,8	50,3	90,6
Eslovenia	56,0	69,1	70,2	51,4	49,1	36,0	88,7
Irlanda	55,2	71,0	77,0	52,8	53,4	26,5	96,4
España	54,0	61,3	60,7	53,5	33,8	47,2	90,7
Alemania	51,6	72,5	76,3	44,1	41,6	28,0	89,5
Luxemburgo	50,7	66,4	90,9	61,1	48,9	14,7	93,9

Fuente: INMUJER. *Mujeres en cifras* (2013). Datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Para evaluar cada categoría, se hicieron subdivisiones con indicadores específicos que ayudan a perfilar aún mejor las condiciones de inequidad en el país:

Con respecto al trabajo, rubros como el tipo de contrato, segregación sectorial y formación presentan las mayores desventajas para las mujeres: la diferencia de participación en el mercado laboral es de 16 % con respecto a los hombres; sólo un 36.4% de españolas tenían un empleo a tiempo completo, frente al 52.6 % de los hombres. El 22.5 % de las mujeres están trabajando en educación, salud y servicios sociales y esta cifra se reduce al 6.9% para los varones. Por último, mientras el 34 % de los hombres ha recibido formación pagada o proporcionada ya sea por la empresa o con recursos propios, en el caso de las mujeres esa ventaja llega a un 27.3 %.

Pese a que ellas consiguen más titulaciones universitarias (27.1 % sobre 25.4 % de los hombres) y se involucran en actividades de formación continua con tasas más elevadas (17.5 % sobre 15.8 %), perciben una ganancia media mensual más baja (18.98 %). Asimismo, no podría dejar de llamar la atención los resultados sobre el uso del tiempo de las mujeres españolas: 49.7 % de ellas cuidan y educan a menores durante una hora al día o más; sólo el 29.2 % de los hombres lo hacían. El 85.3 % de las mujeres cocinan y hacen otras tareas domésticas durante una hora al día o más frente al 35.7 % de los hombres. Y con respecto al tiempo social no hay mejores noticias: el 12 % masculino hace deporte, actividades culturales y de ocio fuera de casa al menos cada dos días; el porcentaje de mujeres con este privilegio no llega al 8 %.¹¹

¹¹ INMUJER. *Mujeres en cifras* [en línea]. Boletín estadístico N° 6, junio de 2013 [citado 03/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1j50TEs>>

Medida		Áreas, subáreas e indicadores Índice Europeo de Igualdad de Género 2010	España		UE-27	
Concepto	Unidad		Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
		Trabajo	61,3		69,0	
		Participación	71,6		76,6	
Empleo a tiempo completo	%	* Tasa de empleo equivalente a tiempo completo (% de población de 15 y más años)	36,4	52,6	41,0	56,4
Duración de la vida laboral	años	* Duración de la vida laboral	30,9	37,6	31,6	37,3
		Segregación y calidad del trabajo	52,5		62,2	
Segregación sectorial	%	* Personas empleadas en educación, salud y servicios sociales (% personas ocupadas de 15 a 64 años)	22,5	6,9	29,4	7,9
Flexibilidad del tiempo de trabajo	%	* Personas empleadas sin hora fija de entrada y salida o tiempo de trabajo variable decidido por el empresario (% personas ocupadas de 15 a 64 años)	24,5	29,3	38,7	44,7
Formación en el trabajo	%	* Trabajadores que han tenido formación pagada o proporcionada por el empresario o por ellos mismos (en caso de autónomos) (% de trabajadores de 15 y más años)	27,3	34,0	33,0	34,3
Salud y seguridad en el trabajo	%	* Trabajadores que perciben que su salud o seguridad no están en peligro a causa de su trabajo (% de trabajadores de 15 y más años)	74,4	61,5	81,2	71,3
		Dinero	60,7		68,9	
		Recursos económicos	54,2		59,5	
Ganancias	PPS ²	* Ganancia media mensual	1.831	2.260	2.021	2.533
Ingresos	PPS ²	* Ingreso medio neto equivalente	15.052	15.390	16.512	17.367
		Situación económica	67,9		79,6	
Pobreza	%	* Personas que no están en situación de riesgo de pobreza, puesto que su renta es $\geq$ 60% de la renta mediana (% de la población de 16 y más años)	79,6	80,7	83,5	85,3
Distribución del ingreso	%	* (S20/S80) Personas por quintil de renta (población total)	14,9	14,3	20,4	20,0
		Conocimiento	53,5		48,9	
		Logros y segregación	69,3		57,2	
Educación universitaria	%	* Personas graduadas en estudios universitarios (% de la población de 15 a 74 años)	27,1	25,4	22,1	21,4
Segregación	%	* Estudiantes universitarios en educación, salud y bienestar, humanidades y artes (% de estudiantes en la educación superior)	44,4	22,0	43,7	21,6
		Formación continua	41,3		41,8	
Aprendizaje permanente	%	* Personas que participan en educación y en formación formal e informal (% de la población de 15 a 74 años)	17,5	15,8	17,4	16,0
		Tiempo	33,8		38,8	
		Cuidados	58,2		45,5	
Cuidado de menores	%	* Trabajadores que cuidan y educan a menores durante una hora diaria o más (% de trabajadores de 15 y más años)	49,7	29,2	41,1	24,9
Actividades domésticas	%	* Trabajadores que cocinan y hacen otras tareas domésticas durante una hora diaria o más (% de trabajadores de 15 y más años)	85,3	35,7	77,1	24,1
		Tiempo social	19,6		33,0	
Deporte, cultura y ocio	%	* Trabajadores que hacen deporte, actividades culturales y de ocio fuera de casa al menos cada dos días (% de trabajadores de 15 y más años)	7,8	12,1	9,3	12,2
Voluntariado y actividades caritativas	%	* Trabajadores comprometidos en trabajo voluntario o actividades caritativas al menos una vez al mes (% de trabajadores de 15 y más años)	7,2	6,3	14,7	14,4
		Poder	47,2		38,0	
		Poder político	75,4		49,9	
Representación ministerial	%	* Participación de ministros	40	60	25	75
Participación en el Parlamento	%	* Participación de miembros del Parlamento	34	66	23	77
Participación en los parlamentos autonómicos	%	* Participación de miembros de parlamentos autonómicos	42	58	30	70
		Poder económico	29,6		29,0	
Participación en consejos de las grandes empresas	%	* Participación en los consejos de administración de grandes empresas	10	90	12	88
Participación en los órganos clave de toma de decisiones en el Banco Central	%	* Participación en los principales órganos de toma de decisiones del Banco Central	20	80	18	82
		Salud	90,7		90,1	
		Estado de salud	89,4		86,6	
Autopercepción de estado de salud	%	* Autopercepción de estado de salud bueno o muy bueno (% de población de 16 y más años)	68,4	75,6	65,8	71,1
Esperanza de vida	años	* Esperanza de vida al nacimiento	85,3	79,1	82,9	77,0
Esperanza de vida en buena salud	años	* Esperanza de vida en buena salud al nacimiento	63,9	64,4	62,7	61,9
		Acceso a la salud	92,1		93,7	
Necesidades médicas cubiertas	%	* Población con necesidades médicas cubiertas (% de población de 16 y más años)	94,0	92,1	93,0	93,6
Necesidades dentales cubiertas	%	* Población con necesidades dentales cubiertas (% de población de 16 y más años)	92,1	90,9	92,7	92,8

Fuente: INMUJER. *Mujeres en cifras* (2013). Datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Otro termómetro imprescindible es el Informe Global sobre Brecha de Género que realiza el Foro Económico Mundial donde se estudia el equilibrio entre los sexos en salud, empoderamiento político, nivel educativo y participación económica de un total de 142 países¹², es decir alrededor del 73 % de la población mundial. Su particularidad es que con independencia del desarrollo económico que presente la nación participante, o el estado actual en que se encuentren sus recursos y oportunidades, se mide la brecha de género, es decir el nivel de acceso que hay a tales recursos y oportunidades tanto para hombres como para mujeres.

Algunas conclusiones relevantes de la ediciones 2013 y 2014:

No sorprende saber que los mejores países para ser mujer son los nórdicos quienes ostentan desde hace varios años los primeros puestos en la tabla: Islandia, Finlandia, Noruega y Suecia han logrado cerrar la brecha de género entre 81 y 87 %, sirviendo de modelo internacional y para comparaciones que nada tienen que ver con un alto PIB como podría suponerse. Todos han llegado al 99-100 % de alfabetización masculina y femenina; en la formación de tercer ciclo ambos sexos participan activamente, pero son ellas las que ahora constituyen la mayor parte de fuerza de trabajo altamente cualificada.

Se subraya el hecho de que muchos países han conseguido atajar los desequilibrios en salud y educación aunque “pocos han tenido éxito en maximizar el retorno por esta inversión” salvo, de nuevo, el septentrión europeo, debido principalmente a que las tasas de actividad femenina en la fuerza de trabajo están entre las más altas en el mundo; la diferencia salarial entre sexos es de las más bajas y sus mujeres tienen “abundantes” oportunidades para ocupar posiciones de liderazgo.

Las lecciones no terminan ahí: obviando las variaciones entre estas economías del norte, se reconoce que han

[...] hecho posible para los padres combinar trabajo y familia, resultando en alta empleabilidad femenina, participación más compartida en el cuidado de los hijos, distribución más equitativa de las labores del hogar, mejor equilibrio trabajo-vida para hombres y mujeres y en algunos casos un impulso a las tasas decrecientes de fertilidad. Las políticas en algunos de estos países incluyen licencias obligatorias de paternidad en combinación con las maternas, generosos beneficios

¹² Total de países cubiertos en el reporte de 2014. 111 naciones permanecen incluidas desde 2006.

gubernamentales mandatorios provistos por la combinación de fondos de seguridad social y empleados, incentivos fiscales, y programas de reinserción postparto.

Las iniciativas han conducido a tasas de fertilidad relativamente más elevadas y esto no es casual dado que la mujer participa con mayor intensidad en el mercado de trabajo; es así como estos países enfrentarán con ventaja los problemas de envejecimiento y dependencia que se auguran para las siguientes décadas en el mundo.¹³

Es de especial relevancia el área de participación económica y oportunidad ya que se determina los ratios hombre/mujer de participación femenina en la fuerza laboral; equidad salarial por trabajos similares; ingresos femeninos estimados; legisladoras, altas funcionarias y directivas, así como trabajadoras técnicas y profesionales. De acuerdo a los autores, sólo 14 países han alcanzado niveles superiores al 80 % en términos de cierre de brecha. Por región, América del Norte alcanza el más alto desempeño (82 % de brecha cerrada). Por país Burundi, Noruega, Malawi, Estados Unidos y las Bahamas están en los primeros cinco puestos.¹⁴

Este resquicio entre sexos se ha contraído a escala mundial en un 60 %, no obstante en ocho años (2006-2014) la igualación aspirada en este campo ha logrado progresar en torno al 4 % : sin duda la segunda brecha entre géneros más dilatada con avances lerdos según muestra la evolución de todos los subíndices. Ningún territorio en el globo ha conseguido cerrarla completamente.

Evolución de subíndices 2006-2014 (cierre de brecha de género)		
Subíndice	Año 2006 (%)	Año 2014 (%)
Empoderamiento político	14	21
Participación económica y oportunidad	56	60
Nivel educativo	92	94
Salud y supervivencia	97	96

Fuente: Elaboración propia con datos de *The Global Gender Gap Report 2014*

¹³ FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2013* [en línea]. Geneva: WEF, 2013 [citado 16/12/13]. URL: <<http://bit.ly/1ejtYsQ>> Pág. 20

¹⁴ FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2014* [en línea]. Geneva: WEF, 2014 [citado 17/11/14]. Informe. URL: <<http://bit.ly/1wLFTYK>> Pp. 7, 12, 13

ECONOMIC PARTICIPATION AND OPPORTUNITY					
Country	Score	Rank	Country	Score	Rank
Burundi	0.8630	1	Guatemala	0.6622	72
Norway	0.8357	2	Venezuela	0.6617	73
Malawi	0.8298	3	Guinea*	0.6561	74
United States	0.8276	4	Cyprus	0.6560	75
Bahamas	0.8223	5	China	0.6555	76
Belarus*	0.8203	6	Cambodia	0.6540	77
Iceland	0.8169	7	Albania	0.6534	78
Botswana	0.8166	8	Belize	0.6530	79
Kenya	0.8104	9	Macedonia, FYR	0.6511	80
Mongolia	0.8082	10	Brazil	0.6491	81
Moldova	0.8077	11	Armenia	0.6478	82
Denmark	0.8053	12	South Africa	0.6473	83
Lao PDR	0.8016	13	Spain	0.6470	84
Australia	0.8010	14	Paraguay	0.6461	85
Sweden	0.7989	15	Zambia	0.6444	86
Latvia	0.7931	16	Greece	0.6434	87
Canada	0.7928	17	Slovak Republic	0.6431	88
Singapore	0.7899	18	El Salvador	0.6415	89
Mozambique	0.7892	19	Israel	0.6392	90
Barbados	0.7885	20	Honduras	0.6391	91
Finland	0.7859	21	Bolivia	0.6379	92
Slovenia	0.7827	22	Bhutan	0.6368	93
Switzerland	0.7797	23	Liberia*	0.6366	94
Philippines	0.7780	24	Nicaragua	0.6347	95
Rwanda*	0.7698	25	Argentina	0.6312	96
Thailand	0.7677	26	Uganda	0.6311	97
Belgium	0.7577	27	Peru	0.6271	98
Ireland	0.7543	28	Swaziland*	0.6239	99
Luxembourg	0.7529	29	Czech Republic	0.6216	100
New Zealand	0.7517	30	Qatar	0.6197	101
Ukraine	0.7483	31	Japan	0.6182	102
Lesotho	0.7449	32	Ethiopia	0.6177	103
Kazakhstan	0.7414	33	Malaysia	0.6174	104
Germany	0.7388	34	Costa Rica	0.6155	105
Lithuania	0.7384	35	Kuwait	0.6083	106
Brunei Darussalam	0.7360	36	Cape Verde	0.6077	107
Madagascar	0.7335	37	Indonesia	0.5984	108
Namibia	0.7326	38	Sri Lanka	0.5908	109
Bulgaria	0.7288	39	Maldives	0.5904	110
Jamaica	0.7284	40	Angola	0.5878	111
Vietnam	0.7260	41	Côte d'Ivoire	0.5817	112
Russian Federation	0.7257	42	Cuba	0.5798	113
Burkina Faso	0.7220	43	Italy	0.5738	114
Portugal	0.7192	44	Suriname	0.5688	115
Ecuador	0.7154	45	Malta	0.5686	116
United Kingdom	0.7140	46	Guyana	0.5652	117
Zimbabwe*	0.7130	47	Mali	0.5547	118
Panama	0.7123	48	Chile	0.5523	119
Montenegro*	0.7109	49	Mexico	0.5519	120
Colombia	0.7107	50	Mauritius	0.5507	121
Netherlands	0.7106	51	Nepal	0.5470	122
Azerbaijan	0.7087	52	United Arab Emirates	0.5152	123
Tanzania	0.7077	53	Korea, Rep.	0.5116	124
Trinidad and Tobago	0.7072	54	Fiji	0.5065	125
Nigeria	0.7064	55	Bahrain	0.4803	126
Estonia	0.7055	56	Bangladesh	0.4774	127
France	0.7036	57	Oman	0.4707	128
Tajikistan	0.7007	58	Mauritania	0.4661	129
Uruguay	0.6841	59	Tunisia*	0.4634	130
Romania	0.6825	60	Egypt	0.4609	131
Poland	0.6808	61	Turkey	0.4532	132
Kyrgyz Republic	0.6801	62	Lebanon	0.4321	133
Dominican Republic	0.6794	63	India	0.4096	134
Ghana	0.6772	64	Morocco	0.4000	135
Croatia	0.6753	65	Algeria	0.3930	136
Georgia	0.6751	66	Saudi Arabia	0.3893	137
Serbia	0.6704	67	Yemen	0.3596	138
Austria	0.6704	68	Iran, Islamic Rep.	0.3589	139
Hungary	0.6683	69	Jordan	0.3580	140
Chad	0.6645	70	Pakistan	0.3094	141
Senegal	0.6624	71	Syria	0.2975	142

Fuente: WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Gender Gap Report 2014*

Considerando los cuatro subíndices en conjunto, España no sólo no ha conseguido cerrar la brecha de género sino que da, literalmente, una veintena de pasos atrás dentro del margen temporal entre 2006 y 2013:

En el año 2007 llegó a su cumbre en el lugar número 10 a nivel global; para 2012 ya estaba en el 26 y, en el informe de 2013 volvía a descender al lugar 30, es decir cuatro escalones por debajo del año anterior. Los marcadores más bajos desde el comienzo de estos estudios los ha alcanzado recientemente entre 2012 y 2014.

Consigue subir un escalón (sitio # 29) en la tabla correspondiente al año 2014. La razón es una mejora, con respecto al año anterior, en el ratio de mujeres con representación en el parlamento.

	OVERALL		ECONOMIC PARTICIPATION		EDUCATIONAL ATTAINMENT		HEALTH AND SURVIVAL		POLITICAL EMPOWERMENT	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Gender Gap Index 2014 (out of 142 countries)	29	0.733	84	0.647	44	0.997	87	0.972	23	0.314
Gender Gap Index 2013 (out of 136 countries)	30	0.727	76	0.652	40	0.997	75	0.973	27	0.284
Gender Gap Index 2012 (out of 135 countries)	26	0.727	75	0.646	38	0.997	34	0.979	27	0.284
Gender Gap Index 2011 (out of 135 countries)	12	0.758	74	0.633	37	0.997	56	0.976	5	0.426
Gender Gap Index 2010 (out of 134 countries)	11	0.755	78	0.624	40	0.996	63	0.975	5	0.426
Gender Gap Index 2009 (out of 134 countries)	17	0.734	90	0.602	56	0.994	80	0.973	9	0.369
Gender Gap Index 2008 (out of 130 countries)	17	0.728	89	0.577	58	0.994	76	0.973	7	0.369
Gender Gap Index 2007 (out of 128 countries)	10	0.744	84	0.589	39	0.994	74	0.973	5	0.421
Gender Gap Index 2006 (out of 115 countries)	11	0.732	85	0.539	38	0.994	71	0.973	5	0.421

Fuente: WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Gender Gap Report 2014*

El examen español en participación económica y oportunidad arroja la segunda nota más baja de las cuatro categorías evaluadas.¹⁵ Obtiene un 0.647, y el sitio 84 en el orbe por debajo de innumerables economías emergentes y otras en la categoría de renta baja. Empeora cayendo siete puestos respecto al año anterior y la información de 2014 expone los siguientes detalles:

- La participación de las mujeres en el trabajo es 13 puntos porcentuales menor que la de los varones (68% mujeres frente a 81% hombres).
- En igualdad retributiva por un trabajo similar tampoco alcanza el 7 que sería valor paritario, en cambio obtiene un 3.77 y la posición 117 en la

¹⁵ Se establece el 1 como máxima igualdad y 0.00 como desigualdad absoluta. O, dicho de otra manera: por debajo del 1 se favorece a los hombres. Por encima de él a las mujeres.

tabla de países. Se halla entre México y Uruguay; le aventajan países como Perú, El Salvador, Pakistán o Bangladesh.

- 0.60 es el ratio de variación que ilustra la brecha de ingresos entre hombres y mujeres (lejos del 1 que indica igualdad), donde los primeros siguen siendo beneficiados con un margen aproximado de 40%.¹⁶
- Los legisladores, altos funcionarios y directivos superan más del doble a las mujeres en los mismos cargos (70 sobre 30). Su variable: 0.48.

Otros indicadores demográficos y económicos indican que:

- En contratación persisten las asimetrías: las españolas tienen el mayor porcentaje de contratos a tiempo parcial (22 %), los hombres sólo en un 5.7 % se emplean bajo esta modalidad.
- Ellas destinan en promedio 258 minutos por día al trabajo no remunerado. Ellos 154.
- Tiene un 10 % de cuota femenina en los Consejos de empresas cotizadas y las posibilidades de sus mujeres para escalar a cargos de liderazgo se califica con 3.9, donde 7 es la nota más elevada.
- Sólo 34 % de empresas tienen participación femenina en la propiedad o control de estas.

La evolución de la brecha de género española en el periodo de 14 años (del 2000 al 2014) una transición entre el 0.65 y 0.75, con una nota media de 0.70. Hay un par de bienios donde los repuntes son notorios (2006-2007 y 2010-2011) pero no se han mantenido en el tiempo y las puntuaciones siguen una tendencia a la baja desde entonces. Esto sólo puede leerse como un empeoramiento discreto pero constante en las condiciones de vida para las mujeres.

Algunas posibles interpretaciones pasan por la crisis mundial que estalla en 2008, múltiples recortes sociales y políticas de austeridad dictadas desde la UE; desaparición del Ministerio de Igualdad (2008-2010) y retrocesos en la legislación que

¹⁶ El cálculo se hizo siguiendo la metodología del PNUD que escala a la baja los ingresos de un país de acuerdo a su nivel de renta. Asimismo se usa el índice PPP (purchasing power parity o paridad de poder adquisitivo) que tiene en cuenta las diferencias de precios. El máximo considerado es de 40,000 USD al hacer comparaciones.

protege los derechos reproductivos de las mujeres¹⁷ en el gobierno conservador del PP que inicia en el 2011.

El Banco Mundial, a través de su estudio *Gender at Work* (2014) establece que el trabajo femenino aporta una contribución vital para el desarrollo y reducción de la pobreza, no obstante asegura que casi la mitad de ese potencial productivo se inutiliza y la cifra, comparada con el 22 % de talento masculino desperdiciado a nivel global¹⁸, es otra muestra del lugar poco relevante que ocupan las mujeres en las políticas públicas de casi cualquier país en el mundo que pueda nombrarse.

Algunos otros hallazgos de interés en la situación de la mujer dentro y fuera del trabajo se resumen en las siguientes líneas:

- El trabajo informal es la principal fuente de empleos en África, Asia y el Medio Oriente, lugares en donde las mujeres trabajadoras son más propensas que los hombres a emplearse por cuenta propia o ser campesinas.
- Las emprendedoras típicamente operan firmas más pequeñas y en sectores menos rentables. En Latinoamérica y el Caribe la mitad de empresas propiedad de mujeres no tiene empleados; aquellas cuyo dueño es un hombre y no tiene empleados reduce su porcentaje a 38 %.
- En la mayoría de los países en desarrollo, las mujeres tienen menos opciones en áreas fundamentales del día a día, por ejemplo, sus propios movimientos, decisiones sobre su sexualidad y salud, capacidad para hacer uso de los bienes familiares y elegir si asisten o no a la escuela, trabajo u otras actividades de índole económica.
- Una enorme proporción de mujeres en el mundo sufre violencia de género, La OMS estima que más de un 35 % de ellas la ha experimentado.

¹⁷ Cfr. Anteproyecto de Ley de protección de la vida del concebido y de los derechos de la mujer embarazada (2013-2014) que penalizaba, bajo ciertos supuestos, la interrupción voluntaria del embarazo. Su duración desde que se aprueba en Consejo de Ministros hasta la paralización definitiva por el gobierno central fue paradójicamente de nueve meses: diciembre de 2013 a septiembre 2014.

¹⁸ BANCO MUNDIAL (BM). *Gender at Work. A Companion to the World Development Report on Jobs* [en línea]. World Bank Group Gender and Development. 20 de febrero 2014 [citado 24/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1iyAwWs>> Pág. 1

- Los patrones que contribuyen a una baja participación femenina en el mercado de trabajo, disparidad salarial y segregación ocupacional comienzan muy pronto y se acumulan a lo largo de sus vidas.
- Durante la niñez y la juventud esos patrones se asocian a inequidades en educación/capacitación lo cual da paso a “trayectorias de desigualdad”. Más tarde y ya en edad productiva, son las barreras formales y legales lo que impide a las mujeres tener parte en un mercado de trabajo igualitario. Al final, en su vejez, sufrirán discriminación en el acceso a la protección social.¹⁹

4.1.2.- El coste de la desigualdad

Desde el Fondo Monetario Internacional se reconoce que la contribución femenina a la economía, el crecimiento y bienestar no despliega su potencial, lo cual tiene “serias consecuencias macroeconómicas”. En ciertas regiones, por ejemplo, las disparidades de género condicionan pérdidas en el PIB per cápita, a veces de hasta el 27%.²⁰

Sin dejar de defender el fundamento ético de la igualdad, es evidente que desbrozar el camino de las mujeres para su plena integración en la fuerza laboral trae aparejado beneficios cuantificables: para las economías que envejecen a un ritmo acelerado, la participación de las mujeres en el mercado de trabajo podría estimular el crecimiento paliando las consecuencias de la reducción de mano de obra y, esto a su vez, elevaría el nivel de cualificación de esta que responde al mayor nivel formativo de las mujeres. Por su parte, las economías en desarrollo eventualmente garantizarían un desarrollo económico más amplio de permitir que sus mujeres obtuviesen ingresos y los controlaran; esto debido a que es más probable que sean ellas quienes inviertan los ingresos familiares en educación para los hijos, activando así un proceso virtuoso desde la infancia. En un reporte conjunto de 2007, el Banco Mundial y FMI advertían que la igualdad de género “tiene sentido desde el punto de vista económico y contribuye a

¹⁹ *Ibid.* Pp. 1, 2, 3 y 10

²⁰ ELBORGH-WOYTEK, Katrin, *et al.* *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género* [en línea]. Departamento de Estrategias, Políticas y Evaluación y Departamento de Finanzas Públicas. Fondo Monetario Internacional, septiembre de 2013 [citado 30/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1b7yvIc>> Pág. 4

alcanzar otros objetivos de desarrollo, entre ellos la educación, la nutrición y la reducción de la mortalidad infantil”.²¹

Se ha afirmado que, en la práctica, “las mujeres subvencionan la economía, ya que dedican al trabajo no remunerado una media de entre dos y cinco horas *diarias* más que los hombres”. Cálculos que permiten medir el valor monetario de los trabajos de cuidados no retribuidos los cifran entre el 10 % y más del 50 % del PIB en las veinte economías más poderosas del mundo. A este dato cabe añadir la “aportación oculta” del trabajo no remunerado en general que ascendería, de ser reconocido, a entre el 20 y 60 % de ese mismo PIB. Asimismo se sabe que la renta per cápita en quince de las principales economías en desarrollo crecería un 14 % para 2020 y un 20 % para el año 2030 si la tasa de actividad remunerada fuese la misma para hombres y mujeres.²²

Otras organizaciones sugieren que el cierre de brecha ocupacional entre hombres y mujeres ha representado para la economía europea un impulso clave en la última década, lo que en números tiene una implicación de hasta el 13 % de su Producto Interior Bruto y para otras economías desarrolladas del 9 %.²³

En aquellos países donde se reportan inversiones en la educación de sus mujeres, pero escasos esfuerzos por remover las barreras de participación en la fuerza de trabajo es evidente que hay un déficit en el retorno del capital al desarrollo económico, ejemplos de estas políticas son Japón, Emiratos Árabes Unidos y Brasil que aglutinan una reserva cualificada y talento sin darle salida, aún cuando se verían enormemente beneficiados llevando tal reserva femenina al mercado laboral.

La investigación sostiene que, de cerrarse la brecha laboral entre hombres y mujeres en el Japón su PIB engrosaría hasta 16 %, o que las restricciones impuestas a las mujeres para trabajar en la región Asia Pacífico cuestan a sus naciones entre 42 y 46 mil millones de dólares por año. Aún más, se sabe que en tanto las mujeres se hacen más independientes económicamente su rol como consumidoras de bienes y servicios es aún más relevante, de modo que

²¹ *Ibid.* Pp. 5 y 21

²² OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género...* Op cit. Pp. 8 y 9

²³ FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2014.* Op cit. Pág.

*el impacto combinado de una creciente igualdad de género, la emergente clase media y las prioridades femeninas de gasto se espera conduzcan a elevadas tasas de ahorro doméstico y cambios en patrones de consumo, afectando a sectores como alimentación, salud, educación, cuidado infantil, vestido, productos no perecederos y servicios financieros.*²⁴

²⁴ *Ibid.* Pág. 43. Con datos de la ONU y Banco Mundial

4.2.- MÚLTIPLES DISCRIMINACIONES: EL CÓCTEL DE LA DESIGUALDAD

Las desigualdades tienen múltiples rostros y, no lo olvidemos, se construyen con eslabones que es imposible ignorar: el desarrollo económico del país donde se nace, su cultura y por ende las posibilidades de acceso a la educación tienen mucho qué ver con los escenarios de inequidad en pleno siglo XXI. El peso de las creencias sostenidas colectivamente también es centro de gravedad para el ascenso de las mujeres a estadios de bienestar; materia prima de las barreras y miseria que sufren muchas de ellas.

Ser pobre, embarazada, tener alguna discapacidad y pertenecer a razas o etnias minoritarias son todos factores de riesgo para una mujer. Las múltiples discriminaciones contra ellas no se limitan a la participación y oportunidades económicas, las hay sociales, culturales, políticas y hasta legales. Su origen y continuidad se deben en gran medida a la ineficacia o ausencia de legislaciones apropiadas, sistemas políticos excluyentes, estrategias macroeconómicas sin perspectiva de género e instituciones débiles que fallan en velar por el cumplimiento de los mínimos exigibles para el pleno desarrollo de cualquier ser humano.

Las labores del hogar, tareas de crianza o atención a la vejez son frecuentemente consideradas como deber primario de las mujeres. Más aún, casi cuatro de cada diez personas en el mundo -la mitad en países emergentes- están de acuerdo en que, cuando los empleos escasean, los hombres deberían tener más derecho al trabajo que las mujeres. Hay investigación que muestra cómo las mujeres son frecuentemente desfavorecidas tanto en su desempeño laboral como en evaluaciones de selección a causa de prejuicios de género.²⁵

Hay todavía más evidencias documentadas: con demasiada frecuencia las mujeres carecen de acceso a la tierra o capital financiero. Las trayectorias educativas entre los géneros deriva en diferencias de habilidades y aspiraciones lo cual, a la larga, también conduce a segregaciones ocupacionales. De 143 economías, 128 tenían en 2013 cuando menos una diferenciación legal, esto incluye por ejemplo restringir la capacidad de las mujeres para acceder a servicios institucionales (solicitud de identificación,

²⁵ BANCO MUNDIAL (BM). *Op cit.* Pág. 2

trámites oficiales, etc), poseer o usar propiedades, formar historial crediticio u obtener un trabajo. En 15 países las mujeres siguen necesitando el consentimiento de sus esposos para trabajar.²⁶

Los expertos han señalado que la igualdad de género atrae prosperidad, desarrollo y crecimiento económico, pero no parece ocurrir lo mismo en sentido contrario:

India es un ejemplo de que el progreso económico no es necesariamente reflejo de igualdad y movilidad social para las mujeres: su participación en el trabajo formal se ha reducido drásticamente con independencia del nivel educativo, edad u otras consideraciones geográficas. Exactamente del 37 % al 29 % entre 2004 y 2010. Las causas son difícilmente precisadas en parte por la falta de información, pero aproximadamente la mitad de ese descenso puede atribuirse a que esas mujeres no encuentran oportunidades y su concentración en sectores productivos que no prosperan. Tras los números subyacen otras pruebas irrefutables de los obstáculos al desarrollo femenino:

a menudo, las normas sociales y culturales, menos visibles, las prácticas excluyentes, y las desiguales relaciones de poder entre hombres y mujeres, que limitan la movilidad de las mujeres y determinan qué tipos de trabajos desean y a cuáles pueden optar, tienen muchas probabilidades de repercutir en las tendencias de empleo femenino.

Asimismo, en el país asiático se han conducido pesquisas que revelan la relación directa entre violencia y trabajo, de donde se deduce que las mujeres pobres y las que tienen empleo en el sector informal son más vulnerables al maltrato que aquellas en situaciones más privilegiadas.²⁷

Las políticas institucionalizadas deben revisarse con seriedad y urgencia, pero no menos cierto es que se debe poner en el centro de debate la posible intervención sobre aquellas actitudes, normas sociales y culturales que lastran a las mujeres. Existen aleaciones poderosamente perjudiciales para ellas, resultado de combinar varios factores como raza, etnia y género:

²⁶ *Ibid*

²⁷ OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género. Op cit.* Pág. 27

En los Estados Unidos, durante 2012, entre las personas que tenían un empleo a jornada completa se advierte que las mujeres afroamericanas ganaron el 90 % de sueldo de sus homólogos varones con trabajo equiparable y el 68 % del sueldo de los hombres blancos. Las mujeres hispanas percibieron 88% del salario otorgado a hombres hispanos y, en comparación con hombres blancos, sólo el 59 %. Una asiática ganó el 79.7 % de los salarios a asiáticos. Las mujeres aborígenes de Canadá reciben un 34 % menos que cualquier hombre y 15% menos que las mujeres no aborígenes. En China, donde paradójicamente la tasa de población femenina ocupada es alta (un 68 %), sus mujeres sufren desprotección gubernamental, empresarial y familiar concentrándose (38 %) en trabajos informales y mal remunerados. Brasil incrementa en más de 20 puntos porcentuales desde 1980 su tasa de mujeres trabajadoras, pero casi la mitad de ellas se emplean en el sector informal. En Australia las mujeres engrosan el elevado porcentaje de trabajadores ocasionales, subempleados y a tiempo parcial; en los cargos de responsabilidad y alta dirección tampoco tienen apenas presencia.²⁸

En Latinoamérica las mujeres afro-descendientes e indígenas están en los percentiles económicos más bajos en distribución de ingresos, enfrentando barreras para acceder a la generación de ingresos de manera sostenible. “Las brechas de género y étnicas en distribución de riqueza e ingreso son sólo parte de las consecuencias de una serie de otras disparidades que ocurren en diferentes mercados y en los hogares”.²⁹

El cruce entre etnia y género para las mujeres juega un rol determinante a la hora de describir la brecha salarial en la región: las mujeres indígenas tienen la peor situación en el mercado laboral, con los más altos niveles de pobreza y exclusión. La brecha salarial por razón de etnicidad supera holgadamente a la de género alcanzando hasta el 38 % de las retribuciones de las minorías.³⁰

²⁸ *Ibid* Pp. 21 y 22

²⁹ ATAL, Juan Pablo; ÑOPO, Hugo y WINDER, Natalia. *New Century, Old disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America* [en línea]. Department of Research and Chief Economist. Inter-American Development Bank (BID), 2009 [citado 22/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1ngGPim>> Pág 6

³⁰ *Ibid* Pp. 11, 12 y 45

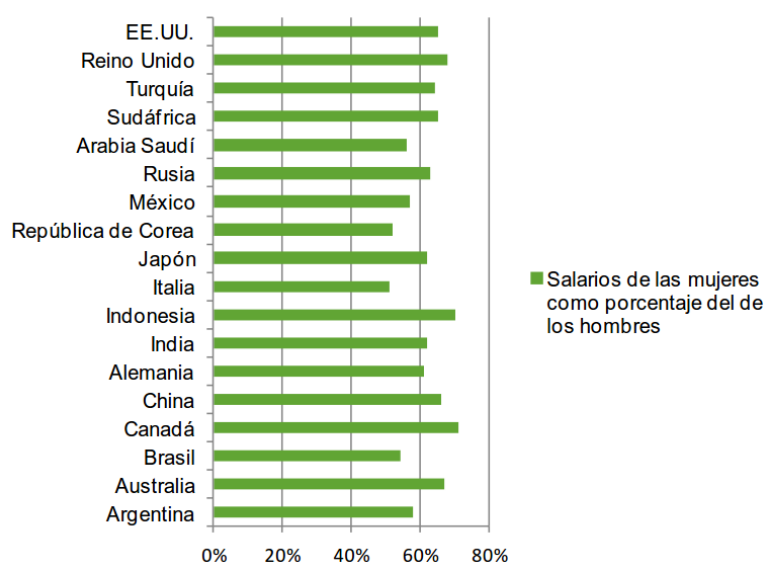
4.2.1.- Más sobre retribuciones

Si la desigualdad económica es analizada con perspectiva de género el indicador salarial se erige como una prueba contundente del desequilibrio en el sistema económico que admite discriminaciones directas hacia la mujer. El análisis de 83 países indica que una mujer gana entre un 10 y 30 % menos que un hombre.³¹

Es un hecho probado que las mujeres tienen mayor peso en los empleos informales y a tiempo parcial, ambos, tienen una vinculación directa con los salarios bajos, por ende con un crecimiento económico que no es en absoluto inclusivo:

Entre un tercio y la mitad del empleo femenino en cinco países del G20 (Argentina, Australia, Alemania, Italia y Reino Unido) es a tiempo parcial. Entre un tercio y más del 80% del trabajo femenino en al menos siete de los países del G20 (Argentina, Brasil, India, Indonesia, México, Turquía y Sudáfrica) es informal. Las consecuencias a largo plazo son que los salarios y prestaciones de las mujeres se mantienen a la baja.³²

Ningún país del G20 alcanza la paridad salarial y, como se aprecia en el siguiente gráfico, las retribuciones femeninas tampoco están siquiera cerca de llegar al 80 % que perciben los hombres.



Fuente: OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género* (2014)

³¹ BANCO MUNDIAL (BM). *Op cit.* Pág 2. Datos de la OIT

³² OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género.* *Op cit.* Pág. 8

Aunque algunos datos revelan que la brecha salarial entre sexos ha declinado en los años de crisis (2008-2011) en la mayoría de países donde hay información disponible, el problema es interpretar adecuadamente esa declinación “debido a que un acortamiento de la brecha no necesariamente implica que la situación de la mujer haya mejorado” sino al “deterioro relativo de las circunstancias en el mercado laboral de los hombres frente a las mujeres”.³³

Sin importar cualificación o nivel jerárquico en el que se halle, una mujer trabajadora, casi invariablemente sufrirá merma salarial por razón de sexo:

En la lista de los 200 directores ejecutivos mejor pagados de los Estados Unidos que publica anualmente el *New York Times* sólo figuran 11 mujeres, es decir apenas un 5.5 %. El estudio *The Equilar Top 200 Highest Paid CEO Rankings* muestra también que el salario medio de una directiva (15.7 millones de dólares) es 1.6 millones inferior al de los hombres en su nivel y el grupo en su conjunto.³⁴

Se hizo mediático el nombramiento de la primera consejera delegada en la empresa norteamericana General Motors en enero de 2014, pero lo verdaderamente notorio no era que fuese la primera mujer en la historia de la compañía en llegar a ese puesto sino que la prensa desvelara que Mary Barra cobraría un 48 % menos que su predecesor en el cargo. Un hombre que aun teniendo menos experiencia que Barra en el mundo de la automoción habría cobrado en total 9 millones durante 2013, mientras que la oferta para la consejera entrante era de 4.4; un diferencial de más de la mitad.

La misma fuente de la noticia en un diario español cita las encuestas recientes de la Oficina del Censo en los Estados Unidos, donde se muestra que sólo en 7 de 500 profesiones (3 % de la fuerza laboral femenina) las mujeres ganan más que los varones, el resto debe resignarse a percibir menos que sus colegas por un trabajo equivalente. Hasta un 18 % si se trata de mujeres que han llegado a la cúspide en corporativos.³⁵

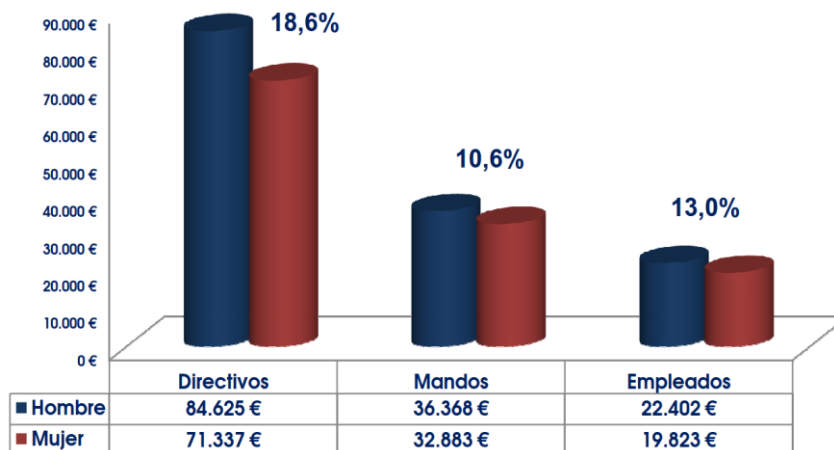
³³ OIT. *Informe Mundial sobre Salarios 2012/2013: Los salarios y el crecimiento equitativo* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2013 [citado 05/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1fLi2dw>> Pág. 5

³⁴ [s.d] “Mujeres ejecutivas ganan tanto como los hombres, pero...”. *El Financiero* [en línea]. 15 de junio 2014 [citado 16/06/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1ltpAEv>>

³⁵ GARCÍA, Carolina. “La presión hace que una consejera delegada cobre más que un varón”. *El País* [en línea]. 17 de febrero 2014 [citado 30/07/14]. Blogs Sociedad/Mujeres. URL: <<http://bit.ly/1j4yVVc>>

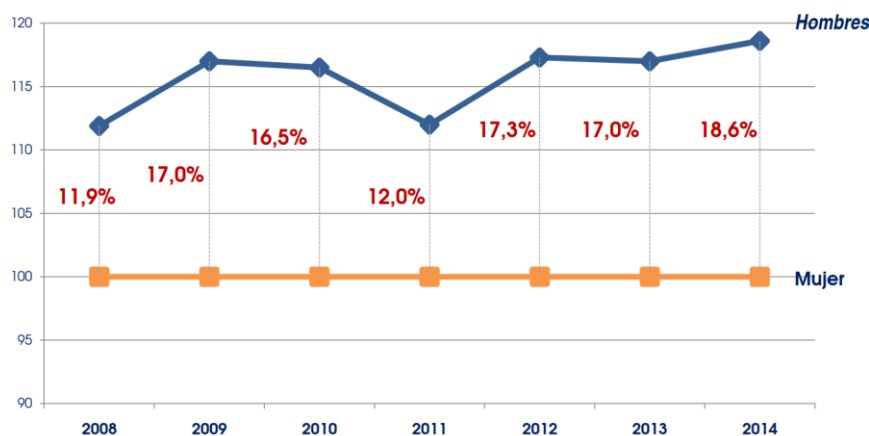
La “foto fija” de la brecha salarial española puede apreciarse con cierto detalle (categorías profesionales y evolución) en el informe *Diferencias retributivas entre sexos 2014*³⁶ elaborado por la consultora ICSA Grupo:

Diferencias retributivas por categoría profesional³⁷



Fuente: ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014*

Evolución diferencias retributivas por categoría profesional
Directivos

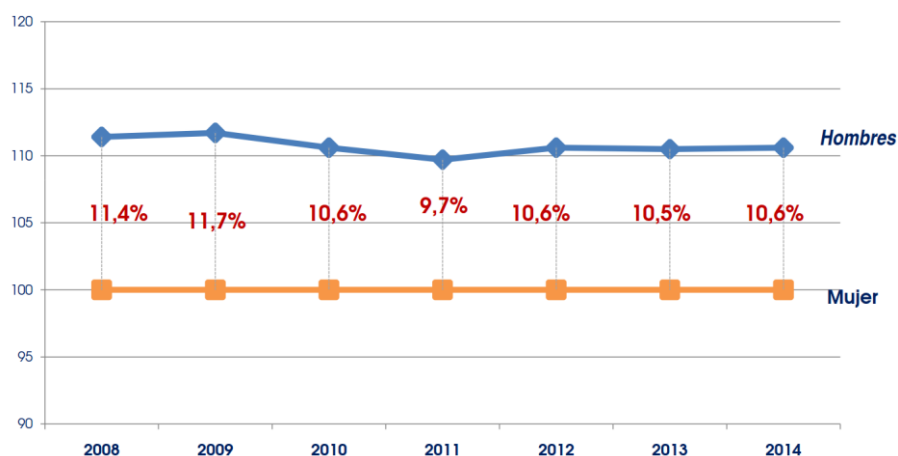


Fuente: ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014*

³⁶ ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014* [en línea]. En colaboración con EADA Business School. 8ª edición. Marzo de 2014 [citado 21/07/14]. Acceso sólo a través de solicitud en www.icsarrhh.com.

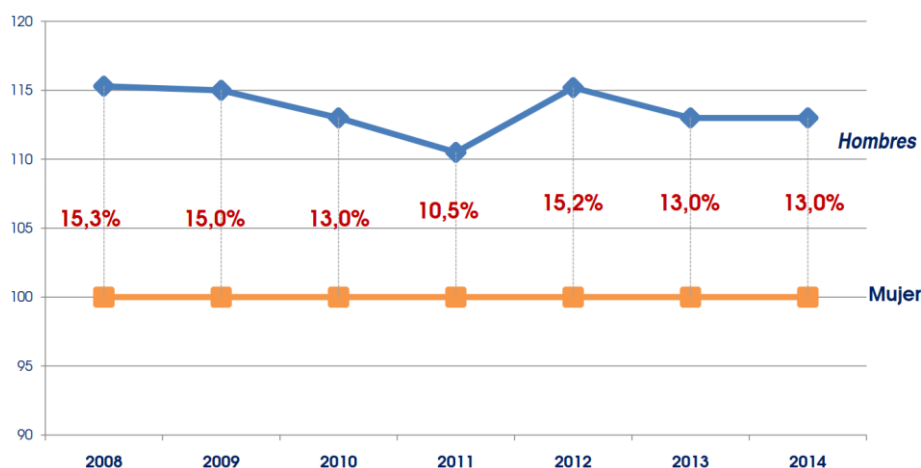
³⁷ Se aclara que “todas las comparaciones parten de la retribución de la mujer como base. Los porcentajes se refieren a cuánto más gana el hombre respecto a la mujer”.

Mandos



Fuente: ICSA GRUPO. Diferencias retributivas entre sexos 2014

Empleados



Fuente: ICSA GRUPO. Diferencias retributivas entre sexos 2014

En 2013 la secretaria del área de Mujer e Igualdad en el sindicato Comisiones Obreras (CC.OO), Ana Herranz, recriminaba en medios de comunicación la “sangrante” diferencia salarial entre hombres y mujeres ocupando puestos en los Consejos de Administración, que dijo, llega al 60.8 %. Apuntó el contexto europeo que deja a España muy atrás en los porcentajes conseguidos de mujeres en puestos de dirección, logros que vecinos europeos como Francia asientan sobre "una presión regulatoria, para que las leyes, en lugar de dejar una recomendación de avance hacia la paridad, tengan una exigencia y prevean acciones para las empresas que incumplan estos términos".³⁸

³⁸ [s.d] “La mujer cobra un 60 % menos en los consejos de administración”. *CompromisoRSE* [en línea]. 27 de agosto 2013 [citado 30/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1uMefKG>>

Aunque acortar la distancia retributiva entre hombres y mujeres no conseguiría *per se* acabar de raíz con el ecosistema que origina y sigue alimentando las inequidades de género, si

*existe un vínculo entre una sociedad más igualitaria económicamente y unas relaciones de poder más igualitarias entre sus ciudadanos. En las sociedades con mayor equidad económica es posible crear un círculo virtuoso con más mujeres en puestos de responsabilidad, que así pueden garantizar que tanto las instituciones como las leyes trabajan para avanzar en el ámbito de la igualdad de género.*³⁹

4.2.2.- Trabajo doméstico: la nueva cara de la esclavitud

La segregación y feminización de ciertos empleos infravalorados en la sociedad podría explicar, sólo en parte, que antiguas prácticas esclavistas se hayan reinventado en plena globalización como el tráfico de seres humanos para distintos fines como prostitución, trabajo forzado, servidumbre o comercio de órganos. La entrada masiva de las mujeres al mercado laboral tras la II Guerra Mundial desencadenó otra situación poco estudiada y alarmante: las mujeres del mundo occidental contratan esclavas del tercer mundo.

Esto se plasmó en el estudio de Asha D'Souza de la Oficina de la OIT para la Igualdad de Género en 2010: “Las tendencias en el trabajo en el servicio doméstico difieren de una región a otra. En Europa, el número de personas que ejercen esta ocupación está aumentando a medida que crece el aumento (sic) del número de mujeres que ingresan en el mercado laboral, La mayoría de estos puestos de trabajo se cubren con mujeres inmigrantes de otros países”.⁴⁰

En la primera página se pueden leer otras consideraciones igual de significativas:

Para los millones de jovencitas y mujeres que trabajan en el servicio doméstico en condiciones de explotación -sometidas a exceso de trabajo, mala remuneración, aislamiento, denigración constante, muchas veces castigadas de forma violenta, a

³⁹ OXFAM INTERNACIONAL. *Gobernar para las élites*. Op cit. Pág. 23

⁴⁰ D'SOUZA, Asha. *Camino del trabajo decente para el personal del servicio doméstico: panorama de la labor de la OIT* [en línea]. Oficina para la Igualdad de Género. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2010 [citado 04/05/14]. Documento de trabajo 2/2010. URL: <<http://bit.ly/1pNkA2M>> Pág. 16

veces violadas e incluso empujadas al suicidio-, el reconocimiento y la defensa de sus derechos humanos y laborales es una necesidad perentoria e inaplazable.

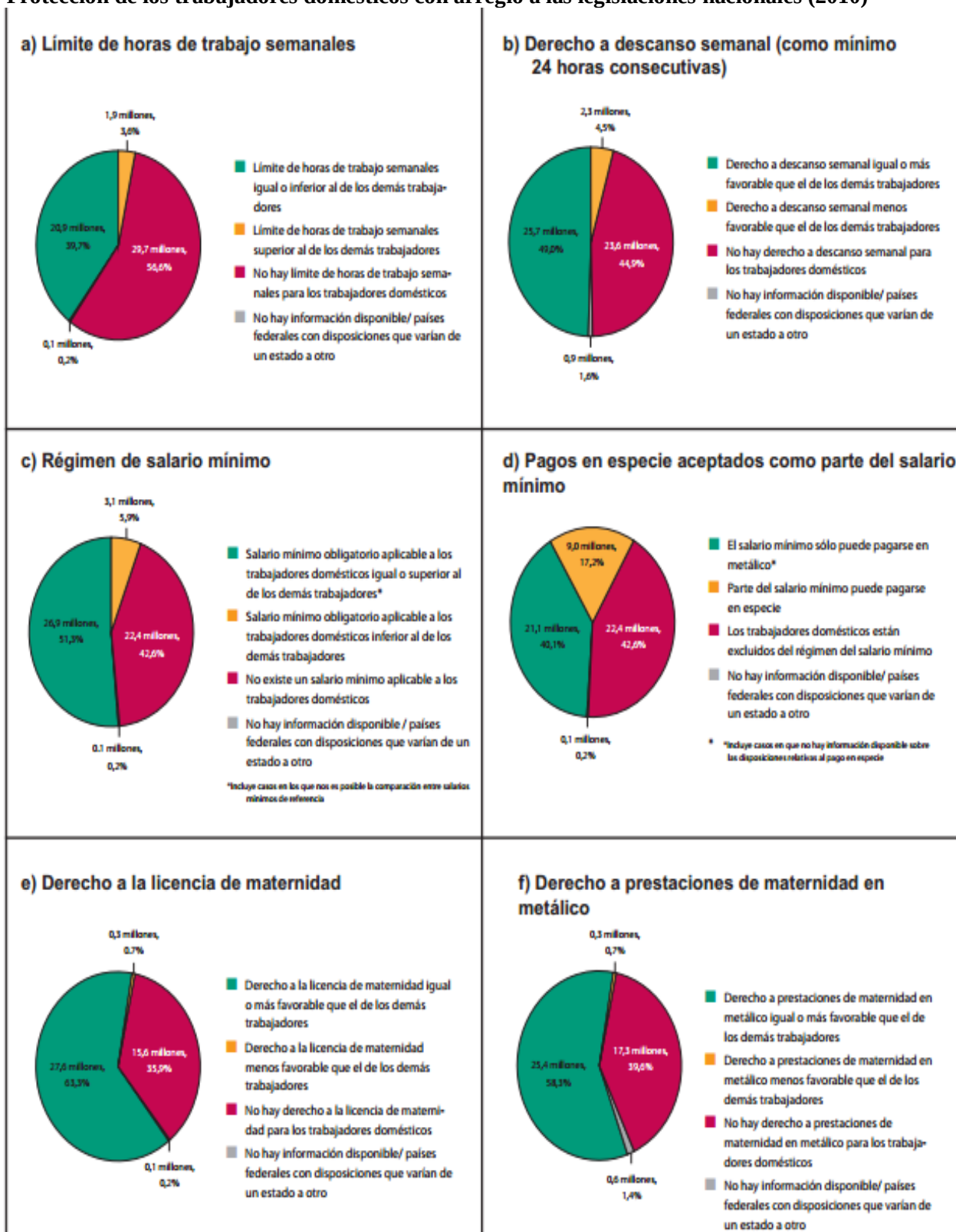
*Sin duda, la explotación y el abuso que sufre buena parte del personal del servicio doméstico tienen su origen en la falta de reconocimiento de esta actividad como un trabajo, el carácter privado e inaccesible del lugar de trabajo y la índole informal de la relación laboral. En el caso del personal femenino del servicio doméstico, la raíz es la **discriminación por razón de sexo**, pues esta ocupación sustituye de hecho al trabajo no remunerado que la mujer realiza en el hogar. La tendencia a infravalorar el trabajo realizado por las mujeres se acentúa en el caso del servicio doméstico pues se lo sitúa en una categoría social baja, y por el mito de que no se requiere ninguna formación ni calificación especial para realizarlo. La falta de reconocimiento y de protección social que caracteriza al trabajo en el servicio doméstico es uno de los principales obstáculos para alcanzar el objetivo de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de promover el trabajo decente para todos los hombres y mujeres.*

D'Souza explicaba que este trabajo ha sido refugio para mujeres que han tenido acceso muy limitado a la educación, haciendo del ámbito doméstico para muchas la única oportunidad de obtener un empleo y ganar dinero “de forma socialmente aceptable”; ha contribuido a la feminización de la migración y no pocas veces sustituye prestaciones asistenciales que deben facilitar los Estados.

Otros datos de la Organización Internacional del Trabajo estiman que existen al menos 53 millones de trabajadores domésticos en el mundo, sin incluir a los niños, de los cuales el 83 % son mujeres, cifras que siguen en aumento tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Considerado como un grupo vulnerable y parte de la “fuerza de trabajo informal”, los problemas más acuciantes que enfrentan son violaciones a sus derechos humanos, condiciones deplorables y explotación.⁴¹

⁴¹ Página web de la OIT (www.ilo.org). Menú Temas/Trabajadores Domésticos [citado 12/06/14].

Protección de los trabajadores domésticos con arreglo a las legislaciones nacionales (2010)



Fuente: OIT. *Los trabajadores domésticos en el mundo. Estadísticas mundiales y regionales, y alcance de la protección jurídica* (2013).

En 2011 se firma durante la centésima Asamblea de la OIT el “Convenio sobre el trabajo decente para las trabajadoras y trabajadores domésticos (núm. 189)” una norma internacional vinculante creada con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y laborales de quienes se dedican a esta actividad. Compromete a las naciones firmantes a incluir en sus respectivas legislaciones apartados claros sobre esta materia y garantizar, cuando menos, los derechos básicos que se le reconocen a cualquier otro trabajador como protección social, jornadas razonables, tiempos de descanso, contratos pactados, salarios, etc. Hasta el primer semestre de 2014 sólo 14 países habían ratificado el convenio, nueve de ellos latinoamericanos (Uruguay, Colombia, Bolivia, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Paraguay y Argentina). El resto son Filipinas, Guyana, Sudáfrica, Mauricio e Italia

En este escenario la “esclavitud doméstica” no es un eco del pasado sino una “forma de explotación invisible”, más aún, el trabajo doméstico se percibe en la actualidad como una actividad reservada a las mujeres extranjeras. Su disponibilidad y pobres prestaciones le han dado un vuelco al mercado, que ha evolucionado hacia una fuerte competencia del lado de la oferta y un aumento de las exigencias del lado de la demanda (flexibilidad, extensión de la jornada, dureza de las tareas, sueldos bajos, etc). Los inmigrantes más vulnerables a menudo no se encuentran en situación de poder negociar sus condiciones de trabajo ni de defender sus derechos.⁴²

4.2.3.- (Des)protección social

Se reconoce a menudo en los estudios internacionales el papel fundamental que tiene la red de prestaciones y cobijo que supone para los ciudadanos un esquema de protección social bien estructurado y financiado. Sus resultados son también visibles a la hora de medir la pobreza e igualdad de género.

En la mayor parte de las naciones del mundo persiste el incumplimiento del derecho fundamental a la cobertura social: sólo 27 % de la población global tiene acceso a sistemas de seguridad social integrales. El 73 % carece de cobertura o está sólo

⁴² VAZ CABRAL, Georgina. “La esclavitud moderna y doméstica”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *Op cit.* Pág. 597

parcialmente protegido. Así, las condiciones en las que deben vivir muchos bien pueden ser calificadas como de riesgo toda vez que

una cobertura inadecuada o una ausencia de cobertura de protección social, se asocia con niveles elevados y persistentes de pobreza y de inseguridad económica, crecientes niveles de desigualdad, inversiones insuficientes en capital humano y capacidades humanas, y una demanda agregada débil en tiempos de recesión y de lento crecimiento.

Las diferencias regionales en el porcentaje de trabajadores elegibles para recibir prestaciones (contributivas o no contributivas) son notables: en América Latina está cubierto el 38 % de los trabajadores; en Medio Oriente, el 21 %; en la región Asia Pacífico un 17 por ciento; en África el 8 % y para Europa la cobertura asciende al 80 %. Algo muy parecido ocurre cuando el indicador es la prestación por desempleo. Pero incluso en economías avanzadas como las de la Unión Europea, la solidez de los sistemas de seguridad tambalea a resultas de la crisis económica mundial y las medidas de ajuste consecuentes: en 19 de los 28 países que la componen la pobreza infantil ha aumentado entre 2007 y 2012.⁴³

España ha perdido 14 puestos en el Índice de Desarrollo Humano de la ONU, pasando del sitio 13 al 27 entre 2008 y 2013. Esta métrica internacional da indicios sobre el estado de bienestar de un país más allá de los progresos en su PIB, de modo que la evaluación en aspectos como escolarización o esperanza de vida mantienen niveles de avance continuado, no así la renta nacional *per cápita* que cae invariablemente desde 2010.⁴⁴

Si los españoles tienen cada vez menos recursos, la protección social canalizada a atender la dependencia/discapacidad juega un rol determinante en lo que respecta a la seguridad en el ingreso, prevención de la exclusión social y desde luego atención sanitaria para los individuos en estas condiciones y sus familias. No obstante, en el gobierno de Mariano Rajoy (2011-2015) la Ley de Dependencia y Promoción de la

⁴³ OIT. *Informe mundial sobre la protección social, 2014-2015: hacia la recuperación económica, el desarrollo inclusivo y la justicia social* [en línea]. Departamento de Comunicación y de la Información Pública. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2014 [citado 06/08/14]. URL: <<http://bit.ly/1po8xeH>> Pág. 3-4

⁴⁴ LOZANO, Elena. “La renta per cápita de los españoles no ha dejado de caer desde 2010”. *ElDiario.es* [en línea]. 06 de agosto 2014 [citado 07/08/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1lCwwkn>>

Autonomía Personal, que daba un respiro al conjunto de familias españolas a cargo de mayores y dependientes, sufre dos golpes importantes: desde el 1º de agosto del 2012 se destinaba menos dinero para la financiación del sistema (ayudas reducidas en 15 % con opción a aumentar el margen hasta 85 % según la Comunidad Autónoma) y muchos otros ajustes fueron visiblemente perjudiciales, por ejemplo, se acordaba fijar nuevos criterios para cubrir copagos progresivos (los discapacitados se incluyen entre los afectados); los cuidadores a cargo de un familiar asumirían el cien por ciento de la cuota que deben abonar a la Seguridad Social y se hacían incompatibles dos o más ayudas, obligando a muchos a elegir la que fuese más urgente o prioritaria.⁴⁵

Un año más tarde viene el segundo impacto: los Presupuestos Generales del Estado volvían a contraer el monto destinado a la promoción y protección social (un tercio menos que el 2012), en donde el sistema de autonomía personal y atención a la dependencia se llevaba un “tijeretazo” del 46.6 %, para quedar en 1,176 millones de euros.⁴⁶

Esta financiación de servicios garantizados por ley aligeraba la carga de cuidados a personas dependientes que, en su mayoría, son prestados por mujeres. Más precisamente “mujeres sobre las que recae el peso histórico y tradicional del mandato de género que más beneficios aporta al Estado en términos de ahorro. Y este mandato no es otro que el de ser las principales responsables y encargadas de la reproducción familiar en el ámbito del hogar, sin remuneración ni reconocimiento social por estas tareas” como reflexiona la socióloga española Beatriz Bonete. Su homóloga, Sandra Ezquera, explica que la citada ley “respondía a una reivindicación histórica del movimiento feminista de sacar los cuidados del hogar para darle valor fuera de ese ámbito”, pero quedó limitada ya que “no rompe con la división sexual del trabajo y las mujeres obtienen una ‘paguita’ del Estado”.⁴⁷

La crisis económica y recortes en políticas públicas que protejan de la exclusión a menores y dependientes agravan el escenario de las familias en general y de las

⁴⁵ ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (OCU). “Recortes en la ley de Dependencia”. *OCU.org* [en línea]. 01 de agosto 2012 [citado 20/09/12]. Sección Salud. URL: <<http://bit.ly/TkgYJW>>

⁴⁶ [s.d.] “Nuevo ‘tijeretazo’ del 47 % a la ayuda a la Dependencia”. *Diariocrítico* [en línea]. 30 de septiembre 2013 [citado 11/10/13]. URL: <<http://bit.ly/TxQYep>>

⁴⁷ BONETE FERNÁNDEZ, Beatriz. “La puntilla al tímido avance en igualdad”. *Diagonal*. 11-24 de octubre 2012, n° 183. Pág. 3-4

mujeres en particular. Un estudio del 2012 asegura que desde los primeros momentos de la crisis no sólo no se modificaron las prestaciones para las familias, sino que presentaron déficit lo cual no pudo contener el avance de la pobreza infantil en 45 %, situando a España a la cabeza de la UE en riesgo para los menores. Los hogares con hijos han sido los más golpeados acrecentando el deterioro un 26 por ciento y, son las mujeres, quienes paulatinamente se convierten en cabeza de familia y sustentadoras principales, obligadas a incorporarse al mercado de trabajo en respuesta a la elevada tasa de paro masculino.⁴⁸

Otro punto candente es el acelerado envejecimiento de la población y los debates recurrentes en torno a la sostenibilidad del sistema de protección social que deberá atender a colectivos cada vez más numerosos.

En los países en vías de desarrollo, la tasa de mayores dependientes se espera incremente en alrededor de 144 % desde el año 2010 y hasta el 2050, mientras tanto el ratio de dependencia infantil sufriría una caída del 20 % en el mismo periodo. Estos datos se traducen en mayores responsabilidades de cuidado para las mujeres en edad productiva.⁴⁹

España combina una tasa de natalidad en descenso con aumentos en la esperanza de vida de sus mayores desde hace varias décadas. Frente a este escenario, las previsiones auguran una inversión en la pirámide poblacional que obliga a tomar medidas políticas, económicas y sociales que equilibren la presión entre generaciones.

A raíz de la crisis y como resultado de los ajustes en el gasto público que han impactado seriamente la generación de empleo y el sistema sanitario y de seguridad social en general, las condiciones de vida de los adultos mayores rozan la exclusión social. La trayectoria laboral de personas entre los 55 y 64 años de edad fue el tema de un estudio⁵⁰ donde se demostraba que las mujeres en esta cohorte presentan más

⁴⁸ [s.d] “La crisis convierte a más mujeres en sustentadoras principales de la familia” [en línea]. Observatorio Social de España, Universidad Pompeu Fabra y Obra Social “la Caixa”. 20 de noviembre 2012 [citado 03/05/13]. Nota de prensa. URL: <<http://bit.ly/1y8S9hS>> Pág. 4

⁴⁹ BANCO MUNDIAL (BM). *Op cit.* Pág. 3

⁵⁰ ARAGÓN MEDINA, Jorge, *et al.* *La situación de las personas de 55 a 64 años en relación al mercado de trabajo y sus trayectorias laborales* [en línea]. Área de Empleo y Relaciones Laborales. Fundación 1º de Mayo-CC.OO, 05 de mayo 2009 [citado 18/07/14]. Estudios de la Fundación. URL: <<http://bit.ly/1tersHE>> Pág. 5

incidencia en desempleo, temporalidad del trabajo, vidas laborales más breves e inestabilidad respecto a “distintas situaciones laborales”.

Aseguran que, en suma, la característica de dichas trayectorias es presentar pocos “episodios tanto de empleo como de desempleo”. Entre 1 y 4 de cada cual, no obstante se matiza la importancia que tiene la duración de estos: “si los episodios son de empleo, entonces las mujeres registran episodios de menor duración que los varones, sobre todo en el caso de las mujeres de 55 a 59 años. En cambio, si se trata de episodios de desempleo, las mujeres son las que tienen un mayor peso en los episodios más duraderos en el tiempo. Una característica que afecta en mayor medida a las mujeres de 60 a 69 años”⁵¹.

Con base en las cotizaciones a la seguridad social del año 2006 se descubrió que las mujeres tienen, a lo largo de su ciclo laboral, pocos desplazamientos entre grupos de cotización: entre una y tres ocasiones frente a las 10 o 19 que registran los hombres. La poca movilidad evidencia que las mujeres comienzan (y en términos generales permanecen) en grupos de menor cualificación como peones; asimilados; oficiales de 3ª/especialistas y auxiliares administrativos

Al hecho de tener en proporción menos estudios -por tanto mayor exposición a discriminaciones-, una entrada al trabajo remunerado tardía, más contrataciones temporales y a tiempo parcial o estar significativamente concentradas en el sector servicios, se suma la dificultad de hacer compatible una jornada laboral y requerimientos familiares: “como consecuencia del aumento de la esperanza de vida y de la falta de una red asistencial de cuidados lo suficientemente extendida, muchas mujeres trabajadoras de este grupo de edad compatibilizan el trabajo con el cuidado de familiares, o bien deciden abandonar definitivamente el mercado laboral”.⁵²

En 2012 el Tribunal Europeo de Justicia sentenció que España discrimina a través de las pensiones en virtud de que las condiciones de acceso a estas dejan casi sin opción para recibirlas a los trabajadores a tiempo parcial. Se advertía que el cómputo de horas exigidas por ley priva a esos trabajadores del disfrute de la prestación. Asimismo el texto incluyó argumentos como que el periodo de cotización en este colectivo es superior al de los ocupados a tiempo completo, algo ya de por sí injusto porque la

⁵¹ *Ibid* Pág. 110

⁵² *Ibid* Pág. 9

cuantía de sus pensiones es de hecho reducida, dado que se calcula sobre una parte de la jornada.

Como parte de los alegatos se utilizó el concepto “discriminación indirecta”, lo cual supone que aun cuando una norma sea redactada en forma neutral y perjudique mayormente a mujeres que a hombres, puede probarse la discriminación como era el caso.⁵³

Dado que las mujeres en España llegan a la jubilación con menos años de cotización a la seguridad social, su salida del mercado laboral se retrasa no por elección sino debido fundamentalmente a que, en muchos casos, no alcanzan los años suficientes para generar una pensión. Un 83.6 % de varones en activo con 66 años de edad tiene más de 15 años cotizados y esa cifra en mujeres cae al 44.4 %. De ello se deduce que en su mayoría serán los hombres mayores de 65 años quienes cumplan los requerimientos de la normativa española para causar pensión de jubilación.⁵⁴

Las tendencias actuales y perspectivas de futuro se concentran en las siguientes líneas de un análisis conducido por miembros del Ministerio de Empleo y Seguridad Social en 2013:

- Mientras que el 86 % de varones de 65 a 74 años tiene en el año 2013 una pensión contributiva de jubilación o incapacidad, las mujeres con edades entre 70 y 84 no llegan al 40 % .
- Comparada con otros países europeos, España sufrió una evidente ralentización en la incorporación femenina al trabajo y su normativa de acceso a pensión se ha hecho más restrictiva, lo cual se traduce en menos pensiones de jubilación para las féminas de 70 años que a las mayores de 85, acogidas a ordenamientos anteriores a 1967.
- Las pensiones de jubilación cuyos beneficiarios son hombres doblan en cifras a las de las mujeres. Para los nacidos en 1952, casi en su totalidad

⁵³ ABELLÁN, Lucía. “El Tribunal de la UE sentencia que España discrimina con las pensiones”. *El País* [en línea]. 22 de noviembre 2012 [citado 17/12/12]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1gQEiXf>>

⁵⁴ DURÁN HERAS, Almudena y GARCÍA SEGOVIA, Fernando. “El ciclo de vida laboral, a través de datos de la Seguridad Social” [en línea]. En: *X Jornadas de Economía Laboral*. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, 11 y 12 de julio 2013 [citado 18/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1r96daN>> Pp. 27, 29, 37 y 38

personas en activo, la diferencia en tasa de afiliación es de 24 puntos; “previsiblemente esa diferencia se mantendrá a la hora de obtener pensión de jubilación o incapacidad, con lo que una cuarta parte de las mujeres de esa generación no la alcanzará y dependerá de lo cotizado por sus conyugues”.

- Dado que la media de edad para tener acceso a pensión de viudedad son los 77 años, una cuarta parte de las mujeres que enviuden en 2029 no podrán ejercer este derecho.
- Aquellas mujeres que sí obtienen pensión reciben generalmente cuantías menores a las de sus homólogos. Entre los jubilados en 2011 se encuentra que la pensión femenina corresponde al 64 % de la masculina. Se espera que estas diferencias persistan por décadas.⁵⁵

4.2.4.- La maternidad como factor de desigualdad

Las mujeres pagan un precio elevado por la maternidad: asumiendo costes muy altos por el cuidado de los hijos, disponibilidad o acceso a dichos medios y una fiscalidad que desalienta el trabajo femenino. Así lo aseguraba la OCDE en el reporte de 2012 *Closing the Gender Gap: Act Now*.

Algunas conclusiones del estudio enfatizan los progresos en educación femenina de las últimas dos décadas, contrapuestos a las desigualdades más persistentes en el terreno del trabajo y retribuciones donde siguen siendo afectadas. Con la maternidad la situación de las mujeres empeora: si la brecha salarial para trabajos similares entre hombres y mujeres se calcula en un 16 %, la media ensancha hasta el 22 % en familias con uno o más hijos.⁵⁶

En el empleo, los impactos producidos por un hijo son considerablemente distintos entre un hombre y una mujer: para el 66 % de varones que han modificado su estatus como trabajadores (asalariado, autónomo o desempleo) dichos impactos pueden

⁵⁵ *Ibidem*

⁵⁶ OCDE. “Lack of support for motherhood hurting women’s career prospects, despite gains in education and employment, says OECD” [en línea]. 17 de diciembre 2012 [citado 19/12/14]. Nota de prensa. URL: <<http://bit.ly/Occfrm>>

ser calificados como positivos, en tanto que el porcentaje para las mujeres se reduce a 41 %, según expertos. La maternidad/paternidad implica trastocar el tiempo de trabajo lo cual se traduce en un 71 % de mujeres que tras el nacimiento de los hijos destinan menos espacio al empleo, mientras el 65% de los hombres, en la misma circunstancia, siguen la ruta contraria.⁵⁷

El FMI revela que la brecha salarial entre los sexos, ya de por sí amplia y persistente, aumenta abruptamente en los periodos de procreación y cuidado de los niños, “lo cual indica que la maternidad está ‘penalizada’ con una pérdida salarial estimada en el 14% en los países de la OCDE”.⁵⁸

Otras amenazas intrínsecamente relacionadas con el hecho de ser madre pueden ser aún más violentas. Fundación Madrina ha definido al “Mobbing Maternal Laboral” como “la violencia o acoso que sufre la mujer por el hecho de ser madre, especialmente en su entorno laboral, si bien la mujer sufre violencia o efectos negativos y colaterales igualmente en el entorno personal y familiar, incluso social y administrativo”.⁵⁹

Esta organización aconfesional de carácter benéfico y asistencial que atiende a mujeres embarazadas sin recursos y en peligro de exclusión social desde el 2000, elabora anualmente un estudio donde se valora el entorno laboral, social y familiar de la población femenina española que indefectiblemente apunta a la maternidad como factor de riesgo y exclusión laboral. En el mapeo del *mobbing* en España, recolectan una serie de datos de interés que hablan por sí mismos:

- Este tipo de acoso se vive no sólo durante el embarazo (32 % de los casos), sino tras el parto (50 % de casos), en especial tras la baja por maternidad.
- Se estima que quien se halla bajo esta situación la padece entre 1 y 8 meses -una media de 3 meses-, no obstante puede prolongarse hasta 3 años.
- El mayor porcentaje de casos ocurre en la capital del país (59%), le sigue Cataluña con un 18%, 9% en Andalucía y el 5% restante en el resto de España.

⁵⁷ DURÁN HERAS, Almudena y GARCÍA SEGOVIA, Fernando. *Op cit.* Pág. 13

⁵⁸ ELBORGH-WOYTEK, Katrin, *et al.* *Op cit.* Pág. 11

⁵⁹ FUNDACIÓN MADRINA. “La crisis en España sitúa a la mujer madre trabajadora al borde de la exclusión laboral y social”. *MobbingMaternal.org* [en línea]. 08 de marzo 2011 [citado 02/03/14]. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/1mEwNCj>>

- La mujer acosada suele tener 3 meses de gestación y 32 años de edad promedio. Los rangos sobre los que se calcula comprenden de los 23 a 41 años y entre 2 y 7 meses de embarazo.
- En general son madres de al menos un menor de tres años.
- En el 77 % las víctimas trabajan en pequeña y mediana empresa. 9 % en organizaciones de gran tamaño. Sus contratos son mayoritariamente fijos (68 %).
- Apenas el 18 % de eventos se denuncia y va a conciliación.
- Los efectos más destacables del *mobbing* dentro del espacio laboral son: en 60% enfrenta cambio de funciones por parte de la empresa; 31% sufre reducción salarial; 23% es despedido y el resto abandona la empresa por iniciativa propia.
- Fuera del trabajo también hay efectos colaterales de índole socio-sanitaria: 46% sufre secuelas psicológicas; el 5% sufre trastornos somáticos graves de salud y un 5% padece secuelas importantes como crisis matrimoniales, especialmente porque la pareja no comprende el problema y acusa a la mujer del mismo, resintiéndose la convivencia.⁶⁰

Conrado Giménez, presidente de la Fundación, sostiene que mientras la maternidad se penaliza, la paternidad es premiada en un diferencial entre el 18 y el 50 % en términos de ascensos, mejora salarial o la conservación del propio puesto de trabajo. “El mundo laboral actual prima al trabajador sin cargas familiares y menores a cargo”. Asimismo “el embarazo acarrea violencia de género en un 60 % de los casos, suponiendo para la pareja o la familia un problema o una enfermedad. A la violencia se une la falta de responsabilidad paterna y el *mobbing* laboral”-dice-.⁶¹

Otros hallazgos destacables en sus investigaciones son las “excusas” que emergen de estas prácticas al interior de las empresas, en algunos casos poco más que absurdas e indignas:

⁶⁰ FUNDACIÓN MADRINA. *Día de la Mujer Trabajadora. Anexo: Datos de interés* [en línea]. 08 de marzo 2013 [citado 02/03/14]. Publicado en HazteOir.org. URL: <<http://bit.ly/1iQCG4z>>

⁶¹ GIMÉNEZ AGRELA, Conrado. “La maternidad: ¿Un derecho o una comodidad del siglo XXI?” [en línea]. En: *VI Congreso Mundial de Familias*. HazteOir.org; World Congress of Families y The Howard Center for Family, Religion and Society. Madrid, 26 de mayo 2012 [citado 02/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1u1gMzh>> Pág. 3-4

“Tu embarazo da mala imagen para la empresa” (sector automoción); “de directora a cajera: porque tus prioridades con relación a la empresa han cambiado” (sector banca); “no quiero sentar un precedente con tu baja maternal” (sector médico); “entendemos tu problema, no te preocupes, te ayudamos a no continuar con tu embarazo” (sector maternidad); “si continúas sabes que estás despedida” (sector hostelería); “tú eres el problema” (sector consultoría); “ya sabes lo que tienes que hacer si quieres seguir en la empresa (sector grandes almacenes); “saben que estoy embarazada y me han situado en un área de riesgo, que hago?” (sector químico); “nos hacen controles periódicos, y la que da positivo a la calle” (sector bebidas refrescantes); “no nos dejan embarazarnos” (sector siderurgia), entre otros.”⁶²

Si ser mujer y madre es ya sinónimo, en algunos casos, de exclusión y vulnerabilidad hay un agravante más: el silencio. Pocos son los casos de discriminación en empresas que terminan ante tribunales y aún más escasos los que gozan de cobertura mediática hecho que, es de suponer, alentaría a más mujeres a pelear por sus derechos.

Heather Zhao y Kelley Voelker comparten despacho de abogados y alegatos en contra de Deustche Bank, ahora su antiguo empleo. La primera sostiene haber sido víctima de un trato discriminatorio, primero de un supervisor, cuyas palabras fueron “prefería trabajar con un hombre” y más tarde de sus compañeros durante su embarazo. Según afirmó la demandante, tras dar a luz e incorporarse a sus actividades, la entidad bancaria utilizó como pretexto un recorte masivo de personal (se extinguieron 1900 puestos durante el otoño del 2012) para deshacerse de las empleadas consideradas problemáticas. Voelker, la primera en llevar el caso a juicio, comparte la visión de una forzada reducción de responsabilidades cuando regresaba de una baja por maternidad.⁶³

En España, los sindicatos han vehiculado varias demandas a empresas que vulneran los derechos de sus trabajadoras, una buena parte de ellas gestantes. No podría quedar fuera lo ocurrido con el emblemático almacén El Corte Inglés que aun adoptando un Plan de Igualdad de género como parte de su estrategia en Responsabilidad Social Corporativa (mayo de 2008) es condenado, cinco años más tarde, por discriminación salarial a sus trabajadoras: la Sala de lo Social de la Audiencia

⁶² *Ibid.* Pp. 7-8

⁶³ [s.d] “Deustche Bank, acusado de discriminación sexual”. *Blog Cultura RSC.com* [en línea]. 04 de abril 2013 [citado 08/04/13]. URL: < <http://bit.ly/12FKUQa>>

Nacional sentenció en enero de 2013 que existían vulneraciones en el plan de igualdad por lo que le obligaba a tomar medidas concretas para los meses posteriores al fallo.

Se sumaron demandas de los sindicatos UGT y CCOO para resarcir los daños causados por la inequidad retributiva. De las observaciones hechas por el tribunal español destacan el hecho de que sólo las mujeres eran obligadas a utilizar uniforme, así como el incumplimiento a los términos pactados para presentar el análisis de la estructura salarial y criterios que le determinan. Esto último especialmente significativo porque rompía con la cadencia anual de un proceso largo que se sostiene en la sucesión de cambios graduales con miras a lograr los objetivos de igualdad entre hombres y mujeres.⁶⁴

Una revisión comparativa de los informes anuales elaborados por la Dirección General de la Inspección del Trabajo y Seguridad Social (órgano custodio del Ministerio de Empleo y Seguridad Social) en el periodo de 2008 a 2013, revela que las cifras más altas de infracciones empresariales en materia de igualdad se hallan concentradas en tres rubros:

- a) Discriminación por razón de sexo en la relación laboral
- b) Protección a la maternidad en materia de seguridad y salud laboral
- c) Planes de igualdad/Otras obligaciones de la ley de igualdad.⁶⁵

⁶⁴ REQUENA, A. “El Corte Inglés, condenado por discriminación salarial a sus trabajadoras”. *ElDiario.es* [en línea]. 03 de junio 2013 [citado 08/11/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/X4yc0K>>

⁶⁵ Cfr. Informes anuales de Inspección del Trabajo y Seguridad Social disponibles en http://www.empleo.gob.es/itss/web/Que_hacemos/Estadisticas/

Número de infracciones en materia de igualdad registradas entre 2008 y 2013

Materia laboral	Discriminación por razón de sexo	Acoso sexual	Planes de igualdad y otras obligaciones	Acoso discriminatorio por razón de sexo	Derechos sobre conciliación de la vida familiar y laboral	Discriminación en la negociación colectiva	Protección a la maternidad y lactancia	Discriminación en el acceso al empleo por razón de sexo
2008	52	4	1	3	3	0	22	28
2009	41	4	14	6	4	0	22	15
2010	38	5	27	0	4	0	64	13
2011	34	6	15	8	10	0	26	7
2012	15	7	35	3	3	0	15	4
2013	15	8	42	2	14	0	21	8

Fuente: Elaboración propia. Datos de Inspección del Trabajo y Seguridad Social (2014)

4.3.- RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SIN IGUALDAD

El 9 de octubre de 2013 se celebró en Madrid el primer Encuentro Mujer y Responsabilidad Social Corporativa organizado por el Área de Responsabilidad Social Corporativa del Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Entre los temas abordados destacan las barreras que experimenta la trayectoria laboral de las mujeres; la situación de estas en la empresa; el talento femenino, la diversidad en el trabajo y, desde luego, la imprescindible alianza que hoy supone la RSC como herramienta de gestión para una economía más justa.

Se apelaba a la fuerza de las iniciativas que tomen, en este caso las mujeres de manera individual, para ganar espacios en un entorno de crisis que no ha facilitado ni el acceso ni la permanencia o la equidad en el trabajo. Helena Ancos, directora del área que llevó adelante este encuentro señalaba:

Cuando comenzó la crisis, muchos vaticinaban un mundo de oportunidades para la RSE. Seis años después, sin embargo, mientras que los datos económicos no dejan margen para una pronta recuperación, y la realidad social muestra signos de grave fractura, es necesario recurrir a la inteligencia colectiva como motor de cambio, y en especial, al papel de la mujer para liderar una nueva economía.

*La crisis ha tenido consecuencias distintas para hombres y mujeres. Quizás el aspecto más letal ha sido el recorte del gasto público, que se deja sentir en el empleo público –el mejor empleador de las mujeres– pero también en los servicios sociales, tanto en la dimensión de la empleabilidad como en las políticas sociales que nos alivian en el cuidado de nuestros hijos y mayores, y lo tendrán también en nuestras pensiones.*⁶⁶

La diversidad sí es rentable: un estudio de *Credit Suisse* en 2012 a cerca de 2, 400 compañías en el mundo descubrió que el precio de las acciones en empresas que tenían al menos una mujer en sus Consejos se comportaba 26 % mejor que en aquellas donde prescindieron de ellas.⁶⁷ El Fondo Monetario Internacional señala que hay

⁶⁶ ANCOS, Helena. “Liderazgo femenino y Responsabilidad Social”. *Blog Ágora de RSC* [en línea]. 15 de octubre 2013 [citado 21/10/13]. URL: <<http://bit.ly/1gHxw6A>>

⁶⁷ BANCO MUNDIAL (BM). *Op cit.* Pág. 6

“evidencias de que la presencia de mujeres en las juntas directivas y en los altos cargos de gestión redundan en mejores resultados empresariales”, y que las organizaciones con mujeres en cargos gerenciales estarían en situación ventajosa para atender mercados de consumo dominados por mujeres. Asimismo incide en que una diversidad de género extendida redundan en mejoras al gobierno corporativo teniendo en cuenta “una gama más amplia de perspectivas”.⁶⁸

La postura del Foro Económico Mundial conviene que

*La innovación requiere ideas nuevas, únicas y las mejores ideas florecen en un ambiente diverso. Hay evidencia que prueba que las empresas se benefician integrando la mitad de la reserva de talento femenino en toda su estructura interna de liderazgo, que las mujeres pueden tener una propensión a la toma de decisiones más inclusivas e informadas, a involucrarse en comportamientos menos arriesgados y que los equipos en igualdad de género pueden ser más exitosos. Adicionalmente, en muchos países las mujeres constituyen más de la mitad de los graduados en educación superior y universitaria. Dado que comienzan a hacerse con la mitad de los puestos de trabajo inicial en diversas industrias, como evidencian los datos de varios países de la OCDE, es una pérdida para las compañías si estas mujeres altamente cualificadas son obligadas a elegir entre trabajo y familia en estadios posteriores de sus carreras.*⁶⁹

Si bien el liderazgo femenino trae aparejados innovación y progreso en la empresa, aun existen resistencias importantes que impiden vitorear logros concretos. Es precisamente por la crisis y en función de ella que esas resistencias se sobredimensionan hasta el punto de la parálisis para exigir mejores condiciones o el simple ejercicio de derechos elementales como la conciliación. En el artículo antes citado de Ancos lo explica así:

[...] hay mucha rigidez en los horarios y una cultura de presentismo laboral que dificulta la conciliación, una errónea concepción de la productividad en el trabajo.

⁶⁸ ELBORGH-WOYTEK, Katrin, et al. *Op cit.* Pág. 6

⁶⁹ FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2013.* *Op cit.* Pág.

*Las reformas del mercado de trabajo tienen también retrocesos en la situación laboral de las mujeres. Existe un riesgo de que las empresas, al descolgarse de los convenios, lo hagan también de los planes de igualdad.*⁷⁰

Pese a las suspicacias que genera, la Responsabilidad Social Corporativa podría ser palanca e inspiración de nuevos modelos de gestión empresarial más desarrollados y sensibles a las transformaciones sociales que se reflejan principalmente en sus miembros.

A la creación de empleo, una de las obligaciones arrojadas a la empresa, se le añaden recientemente calificativos como “digno”, “de calidad” o “productivo” señalando así no sólo la inminente precariedad de aquel sino la urgencia de cambiar el estado de las cosas. Al respecto la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (aprobada en Consejo de Ministros en octubre de 2014) hace pronunciamientos:

Las organizaciones socialmente responsables, incluidas las administraciones públicas, deben prestar atención especial a la creación de empleo de mayor calidad para contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad.

Igualmente, deben resaltarse aquellas actuaciones que mejoran las condiciones de igualdad, conciliación, no discriminación y la inserción laboral de colectivos con mayores dificultades para acceder o mantenerse en el mercado laboral y aquellos en riesgo de exclusión social, así como de mujeres víctimas de violencia de género.

La creación de empleo de calidad es la prioridad principal de nuestro país, y deben valorarse muy positivamente las acciones de las empresas que busquen y favorezcan la creación y el mantenimiento de empleo basado en la estabilidad, así como la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores.

*Además, deben poner en marcha prácticas que impulsen la diversidad en las plantillas para que estas sean un reflejo real de la sociedad en la que se desarrollan, así como garantizar, en todo caso, el cumplimiento de los derechos humanos y laborales.*⁷¹

⁷⁰ ANCOS, Helena. *Op cit.*

⁷¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea]. Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas. 29 de abril 2014 [citado 27/10/14]. URL: <<http://bit.ly/1uihEP5>> Pág. 39

El plan 2014-2020 esboza, como puede leerse en su título, la estrategia a seguir en España para “favorecer el desarrollo de las prácticas responsables en las Administraciones Públicas y en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que constituyan el motor que guíe la transformación del país hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora”⁷². Fue un producto largamente esperado por distintos sectores interesados en la RSC española que advertían el retraso del país con respecto a sus homólogos europeos en la materia. Será el marco de referencia a nivel nacional.

Entre 10 líneas de actuación, es destacable la número cuatro: *Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo* donde además de pedir que las organizaciones contribuyan a la creación de puestos de trabajo de calidad y estables, se ocupen de la formación y diversidad en sus plantillas

El abordaje de este último asunto tanto como el de la igualdad de género se equipara en el documento a otras situaciones como discapacidad o exclusión social. Las mujeres (y su derecho al trabajo en condiciones idénticas a la de los hombres) forman parte de otro “colectivo” más que ha sido desfavorecido socialmente, mismo que debe ser rescatado en aras de un “mercado laboral cada vez más global y enriquecedor”. Así puede leerse en la medida número 22:

22.- Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades.

Tanto las Administraciones públicas como las empresas deben de fomentar la diversidad en cuanto al género, edad, discapacidad, origen cultural o étnico, entre otros criterios, más allá de los mínimos legales establecidos.

Estas políticas permiten a las organizaciones aprovechar los beneficios de la diversidad social y la integración de colectivos en riesgo de exclusión con el fin de promover un mercado laboral cada vez más global y enriquecedor y capaz de abrir oportunidades de empleo a todos los colectivos que, además, contribuya a garantizar la igualdad retributiva.

⁷² *Ibid* Pág. 4

La número 23 se aboca a la conciliación aportando pocos detalles sobre el cómo, quién y qué se hará para alcanzar las metas propuestas, en especial lo relativo a corresponsabilidad:

23.- *Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares y de cuidado.*

El objetivo es favorecer la aplicación de fórmulas como el teletrabajo, de mecanismos que permitan la organización flexible del trabajo, y otras que faciliten la racionalización de los horarios y la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

*Asimismo se promoverán prácticas empresariales “familiarmente responsables”, a través del apoyo a iniciativas en este ámbito.*⁷³

El trabajo de seguimiento y evaluación del Plan Nacional de RSC será coordinado por la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas quien deberá presentar anualmente un reporte ante el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) y la Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales a fin de medir el grado de ejecución y desarrollo de la RSC en España.

4.3.1.- Diversidad en la empresa y sus Consejos de Administración

La igualdad de género es un asunto espinoso incluso para los grandes preceptores como la Unión Europea, señalada por no predicar con el ejemplo:

En la terna de 28 comisarios que se renovaron con el triunfo como presidente de la Comisión Europea del conservador Jean-Claude Juncker (2014), no figuraba formalmente sino una sola mujer. Entre rumores y declaraciones fugaces, se hizo presente el bochorno de los recién llegados a la cabeza de la organización europea, al punto de obligarles a negociar sobre futuras asignaciones de cartera: “quienes presenten una mujer, tienen más posibilidades de lograr una dirección general de peso”, afirmaron fuentes diplomáticas. En paralelo, las nueve féminas salientes de la administración

⁷³ *Ibid* Pág. 40

anterior dieron visibilidad al asunto enviando una carta a Juncker para solicitarle que incorporara al menos 10 mujeres al nuevo ejecutivo comunitario, es decir, un tercio del total.⁷⁴ La primera semana de septiembre las presiones de la Eurocámara dieron frutos y se adjudicaron nueve lugares en el ejecutivo comunitario a mujeres.

En España la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH) pretendía con su artículo 75 impulsar la participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas.

El texto íntegro del citado artículo dice así:

Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

*Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley.*⁷⁵

Ya vencido el límite fijado para alcanzar los objetivos propuestos desde su aprobación, el panorama indica que se fracasa estrepitosamente:

De entre los corporativos españoles obligados por esta ley a tener más de 40 puntos porcentuales de presencia femenina en sus Consejos sólo 12.19 % cumple. En las sociedades mercantiles de más de 250 empleados (forzadas bajo el artículo 45 de la misma ley a elaborar un Plan de Igualdad) apenas el 10.41 %. El resto de empresas, no sujetas a reglamentación sobre el particular, más pequeñas e inmensa mayoría cuantificada en 1 millón 58 mil 276, escalan esa cifra al 26.32 %. Y aunque se podría asumir una ejemplar representación de mujeres en las empresas con participación estatal, de hecho, tienen en promedio 29.52 % de féminas en los Consejos de Administración.

Es obvio que el tamaño de las empresas se relaciona negativamente con la integración femenina a cargos de mayor responsabilidad. Las organizaciones más

⁷⁴ [s.d] “Se buscan mujeres para la Comisión Europea”. *CompromisoRSE* [en línea]. 21 de julio 2014 [citado 23/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1pbkVcN>>

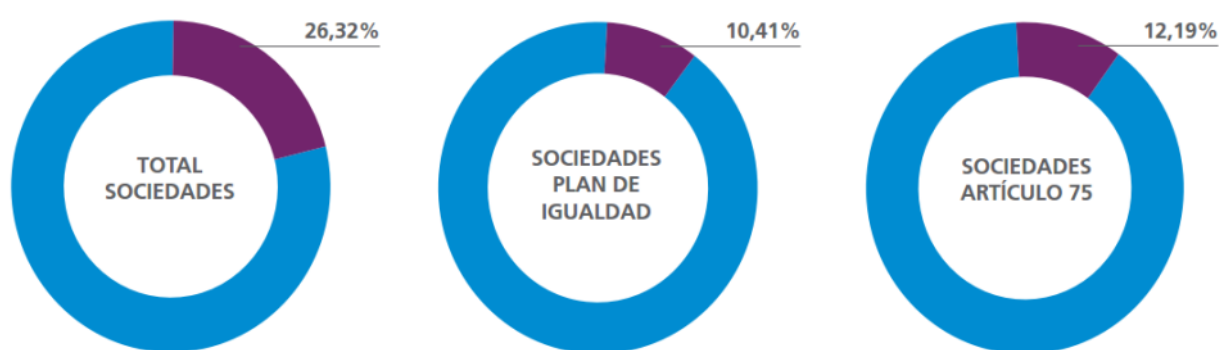
⁷⁵ España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado* [en línea]. 23 de marzo de 2007 [citado 30/07/14]. N°. 71, 59 pp. URL: <<http://bit.ly/1Az7Qmt>> Pág. 22

grandes y/o cotizadas en mercado bursátil presentan mayores resistencias para hacerlo. El porcentaje específico de mujeres en los consejos del IBEX es de 12.10 %, según datos publicados en 2014.⁷⁶ Cifras todas muy lejanas a lo recomendado por la LOIEMH.

Total Sociedades	Sociedades	%
Total Sociedades	1.077.840	100,00%
Sociedades Plan de Igualdad	2.728	0,25%
Artículo 75	16.836	1,56%

Sociedades con >40% mujeres	Sociedades	%
Total Sociedades	283.735	26,32%
Sociedades Plan de Igualdad	284	10,41%
Artículo 75	2.053	12,19%

SOCIEDADES CON % DE MUJERES EN SU CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MAYOR AL 40%



Fuente: INFORMA D&B. *Las mujeres en los Consejos de Administración...* 2014

El incumplimiento de leyes no es asunto menor, pero en este caso la explicación a la aparente parsimonia corporativa en el país tiene que ver con algunos “detalles” invisibles a ojos de todos los que no entendemos sobre legislación.

La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres enfatiza desde su aparición ese carácter orgánico lo que significa elevarla al rango más alto en la jerarquía normativa española, justo por debajo de la Constitución. Era evidente deducir que todos sus preceptos también lo son, pero la realidad es que sólo tres de ellos tienen esa cualidad: las disposiciones adicionales primera, segunda y tercera. Dicho de otro

⁷⁶ INFORMA D&B. *Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas* [en línea]. Madrid: febrero de 2014 [citado 04/12/13]. Serie anual. Sección Estudios. URL: <<http://bit.ly/1gFbi46>>

modo, de los 129 artículos que configuran esta ley, 126 (incluyendo por supuesto el artículo 75) son normas ordinarias lo cual incide no sólo en su naturaleza sino especialmente en la fuerza de la instrucción.⁷⁷

Al tiempo que algunos juristas se preguntaron cómo era posible que un mismo proyecto de ley permitiese que convivieran dos textos de naturaleza distinta, otros más reprocharon contradicciones evidentes:

Es difícil justificar que sí tenga carácter orgánico el concepto de "presencia o composición equilibrada" que incluye (de forma confusa e imprecisa en su redacción) la Disposición Adicional primera de la Ley Orgánica de igualdad, y que en cambio, el artículo 75 de la citada Ley Orgánica, que desarrolla ese mismo concepto en el ámbito concreto de los Consejos de Administración de las grandes sociedades mercantiles de capital pase a tener naturaleza de Ley ordinaria.

*Y también es cuestionable que el artículo 75 de la Ley Orgánica de igualdad no tenga carácter orgánico en cuanto lo que hace es **desarrollar**, precisamente, el artículo 14 de la Constitución española (donde se proclama el derecho fundamental a la igualdad y no discriminación por razón de sexo) en un campo social en que es necesario introducir alguna medida de acción positiva para llegar a una "igualdad de resultados" y para evitar la perpetuación de una situación de discriminación por razón de género que el artículo 14 de la Constitución española, y su importante desarrollo jurisprudencial, son incapaces de erradicar desde una perspectiva de simple "igualdad formal".⁷⁸*

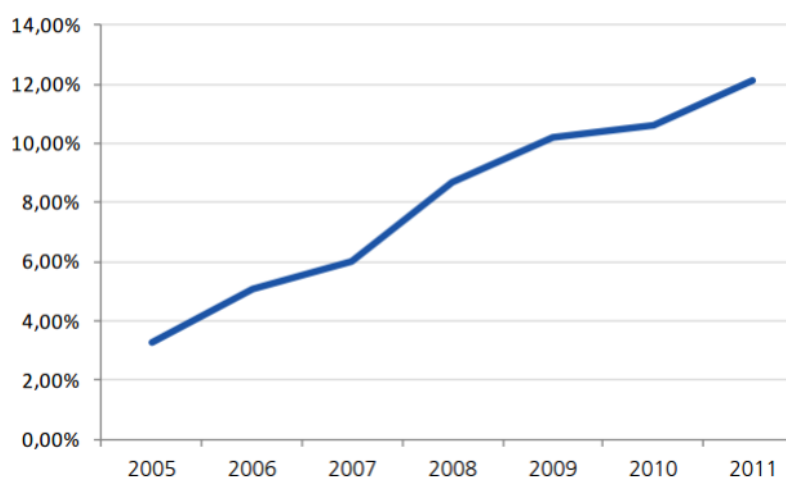
Un vistazo a la evolución de los Consejos en el IBEX, en el periodo de 2005 a 2011, permite distinguir un ratio de incorporación femenina del 1.4 % anual. De continuar el ritmo se necesitarán 20 años más para llegar al equilibrio del 40-60 entre sexos al interior de los órganos de gobierno en las empresas cotizadas.⁷⁹

⁷⁷ HUERTA, M^a Isabel y RODRÍGUEZ, Daniel. "Mujeres en los Consejos de Administración (Art. 75 L.O. 3/2007): Un precepto ordinario en una Ley Orgánica". *Legaltoday.com* [en línea]. 01 de octubre 2009 [citado 25/07/2014]. Sección práctica jurídica. URL: <<http://bit.ly/1rHQNbZ>>

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ INFORMA D&B. *Op cit.* Pág. 9

EVOLUCIÓN DE LAS MUJERES CONSEJERAS EN LAS EMEMPRESAS DEL IBEX



	Consejeras	%
2005	17	3,30%
2006	26	5,10%
2007	30	6,00%
2008	44	8,70%
2009	50	10,20%
2010	53	10,60%
2011	61	12,10%

Fuente: CNMV

Fuente: INFORMA D&B. *Las mujeres en los Consejos de Administración...*2014.

Teniendo en cuenta el comportamiento, en términos de diversidad y equidad de género en las empresas, no hay indicios claros de que la legislación por sí misma sea incentivo suficiente para cambiar las cosas.

Así lo cree también Ana María Llopis, considerada por muchos como una de las mejores directivas que ha tenido España. La Dra. Llopis Rivas, ingeniera de materiales, trae consigo un currículum difícil de superar, pero sobre todo la experiencia en carne propia de las vicisitudes femeninas en el trayecto a la cima laboral:

Las leyes solas no consiguen resultados, se necesita que los que controlan circuitos informales y las redes de poder [...] actúen como agentes de cambio. Es necesario que se extienda a todas las empresas; las de menos de 10 trabajadores son la mayoría, y más del 70 por ciento están dirigidas por mujeres. Es fundamental que se instrumenten incentivos o penalizaciones fiscales para acelerar los procesos de cambio

Parece que las redes de interconexión de los consejeros es un fenómeno sociológico de pequeños mundos con comportamientos no lineales.[...]Resistencias a consejeros independientes y a mujeres que no sean del club, “familia”, proveedoras, amigas. Esto hace que muchos consejeros del IBEX repitan Consejos y estén en más de uno compartiendo con coconsejeros. Los que menos comparten lo hacen con 10; los que más comparten, con 72, en el IBEX-35; pero considerando todo el IBEX y algunas empresas no cotizadas, los hay que podrían estar compartiendo con más de 150 consejeros.

Personalmente, pienso que sí hay estereotipos y sesgos, los hay visibles e invisibles, y frenan el progreso de la mujer en los ámbitos de poder, pero también la frenan en mandos bajos e intermedios. No queremos reconocer ni admitir que existen sesgos en los procesos de selección, de ascenso, de remuneración, pero existen. El proceso de selección de consejeros en un 94 por ciento de los casos se hace a propuesta o por designación del presidente. Y ese nombramiento a veces se hace sobre la base de estereotipos y “de los candidatos que conozco y me recomiendan”, y en esos círculos, por lo general exclusivamente masculinos, hay una falta de conocimiento de posibles mujeres candidatas que yo diría es casi total.⁸⁰

Difícil encontrar información que ayude a contrastar lo que, de hecho, convence por su coherencia. A pesar del secretismo, en mayo de 2014 una nota de prensa hacía públicos los cuestionamientos de la gestora de fondos Calvert al corporativo Coca Cola, entre ellos la falta de independencia de sus consejeros (algunos con más de 15 años en el cargo); remuneraciones no sostenibles o el doble papel como presidente y primer ejecutivo del Señor Muhtar Kent.⁸¹

Elena Gil, consejera española del holding empresarial del sector de las telecomunicaciones Jazztel opina que “esto es una cadena. En la base hay muchas mujeres, gran parte de las nuevas contrataciones, que se escogen por currículum, lo son, sin embargo, por el camino van pasando cosas que hacen que a lo alto de la pirámide lleguen muy pocas”. Como Llopis, entiende que los nombramientos entre círculos de amistades o gente de confianza obstaculiza para las mujeres el acceso: “Las mujeres lo

⁸⁰ LLOPIS, Ana María. “Orquestando la imparcialidad en las empresas españolas, sus consejos de administración y la alta dirección”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *Op cit.* Pp. 953,961, 966 y 967

⁸¹ MEDINA, Ana. “Los fondos de inversión obligan a las empresas a impulsar el buen gobierno”. *Expansión.com* [en línea]. 19 de mayo 2014 [citado 19/05/14]. URL: <<http://bit.ly/1ICQ2MC>>

tienen más difícil por su escasa participación en estas redes sociales; no vale con el trabajo de hormiguita, por muy bueno que sea; hay que hacer networking”.⁸²

Datos del estudio *The 2013 Chief Executive Study* prueban que los Consejos de Administración promueven generalmente al puesto de CEO a directivos de la propia organización (llamados "insiders"). De hecho, el 78 % de los hombres que se convirtieron en consejeros delegados entre 2004 y 2013 fueron promovidos internamente (frente al 22 % de fuera de la empresa). Sin embargo, sólo el 65 % de las mujeres en ese mando, durante el mismo periodo, lo fueron desde dentro de las empresas (frente al 35 % reclutado fuera de estas).⁸³

Mundialmente, las mujeres ocupan 24 % de puestos directivos. La paradoja de las españolas es que ya son el 51 % de los titulados superiores pero ostentan sólo 21 % de esos mandos lo cual deja al país debajo de la media mundial y la europea (25 %). El nivel de mujeres directivas en 2013 retrocede tres puntos con respecto a 2012 igualando el estado en que se encontraban cuatro años atrás, en el 2009.⁸⁴



Fuente: GRANT THORNTON/FORBES INSIGHTS. *Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España (2013)*. Pág. 1

⁸² GOSÁLVES, Patricia. “Más mujeres, señores consejeros”. *El País* [en línea]. 08 de junio 2014 [citado 16/06/14]. Sección Sociedad. URL: <<http://bit.ly/1nssVYZ>>

⁸³ [s.d] “Un tercio de los nuevos CEOs en grandes compañías internacionales serán mujeres en 2040, según un estudio”. *Europapress* [en línea]. 20 de mayo 2014 [citado 10/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1nv8uh6>>

⁸⁴ GRANT THORNTON y FORBES INSIGHTS. *International Business Report 2013. Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España* [en línea]. Grant Thornton International, 2013 [citado 16/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1ialViC>> Pág. 2

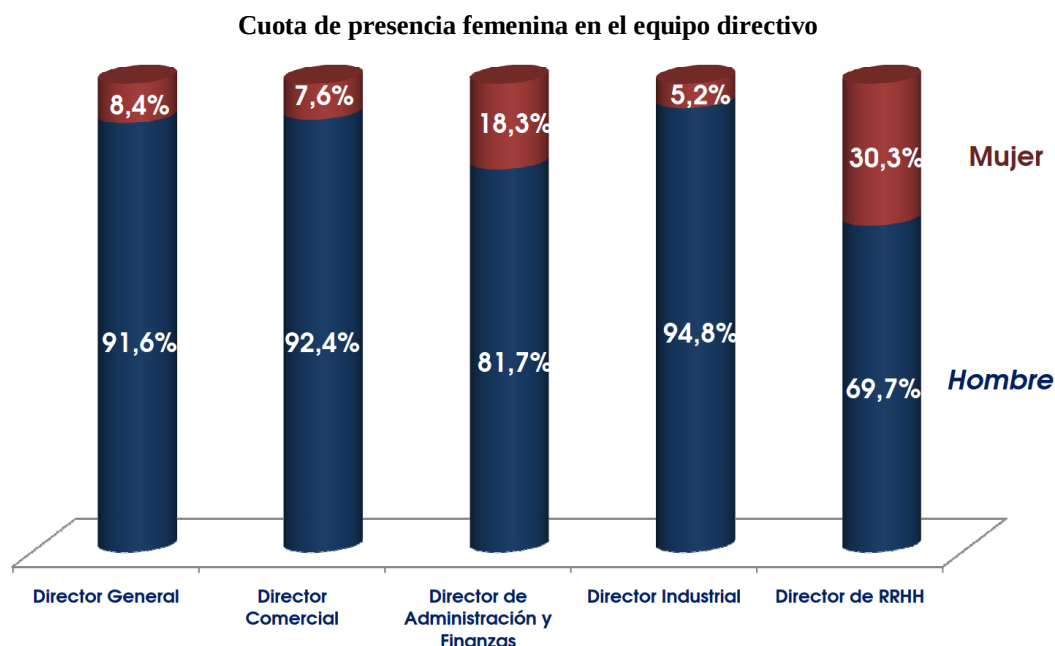
Los cargos funcionales que, es obvio, son antesala para ocupar asientos en el máximo órgano de gobierno siguen estando “secuestrados” por hombres: la mayoría de empresas en España (68.20 %) no tiene mujeres directivas. Sólo un 8.45 % se permite no tener hombres en esa jerarquía. Asimismo el 5.23 % del total de sociedades tiene cinco directivos varones en la firma, mientras que al mismo número de directivas le corresponde el nada glorioso 0.32 % de ese universo.

PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS FUNCIONALES			
Numero de cargos Funcionales	Total Sociedades	Plan Igualdad	Artículo 75
Sin ninguna directiva	68,20%	53,09%	57,86%
Con una directiva	14,96%	28,24%	23,48%
Con dos directivas	9,90%	13,64%	12,88%
Con tres directivas	4,66%	3,77%	4,03%
Con cuatro directivas	1,86%	1,07%	1,34%
Con cinco directivas	0,32%	0,19%	0,29%
Con seis directivas	0,08%	0,00%	0,08%
Con siete directivas	0,01%	0,00%	0,02%
Con ocho directivas o más	0,00%	0,00%	0,01%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

PRESENCIA DE HOMBRES EN CARGOS FUNCIONALES			
Numero de cargos Funcionales	Total Sociedades	Plan Igualdad	Artículo 75
Sin ningun directivo	8,45%	2,44%	3,08%
Con un directivo	17,45%	15,40%	12,51%
Con dos directivos	21,48%	21,53%	20,15%
Con tres directivos	27,33%	24,96%	25,67%
Con cuatro directivos	17,60%	17,91%	21,05%
Con cinco directivos	5,23%	10,29%	10,53%
Con seis directivos	1,86%	4,54%	4,60%
Con siete directivos	0,47%	1,83%	1,75%
Con ocho directivos o más	0,14%	1,11%	0,66%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

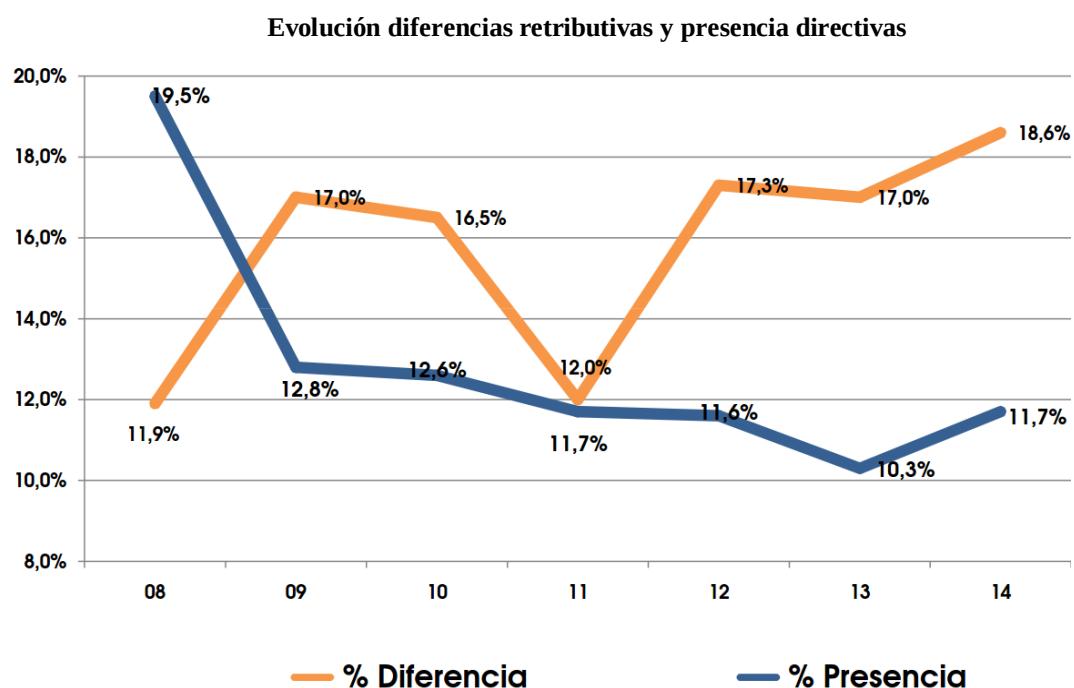
Fuente: INFORMA D&B. *Las mujeres en los Consejos de Administración...2014*. Las columnas central y derecha refieren a sociedades mercantiles obligadas a elaborar un Plan de Igualdad o a cumplir con el art. 75 de la LOIEMH.

Las directivas del país se concentran en ciertas áreas como recursos humanos o administración y finanzas que perpetúan los roles tradicionales, incluso en estos mandos superiores:



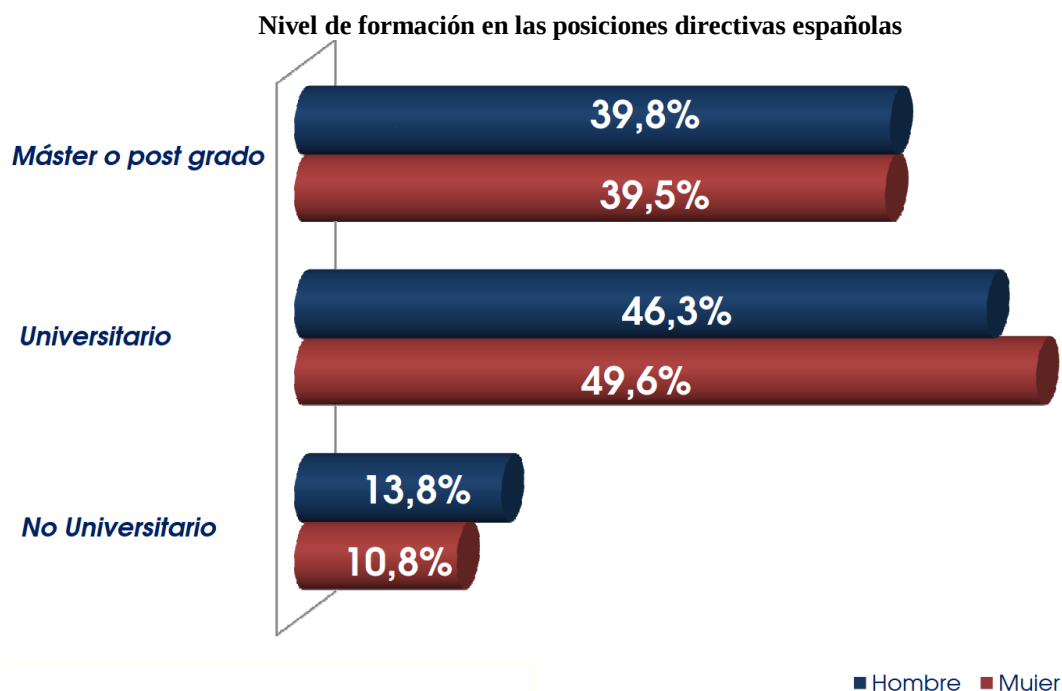
Fuente: ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014*

El desarrollo en el tiempo de las retribuciones para mujeres directivas muestra que se han acrecentado las desigualdades en un 6.7 % desde el año 2008 y no paran. En cambio, la presencia femenina en esos cargos cae 7.8 % en el mismo periodo de seis años entre 2008 y 2014. Este último año se observa un modesto repunte que, sin embargo, ni siquiera iguala los niveles que se alcanzaron en 2008.



Fuente: ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014*. 8ª edición. Marzo de 2014

Y, no puede obviarse que ellas siguen estando más cualificadas que ellos:



Fuente: ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014*. 8ª edición. Marzo de 2014

4.3.2.- Cuota femenina en Europa

El 14 de noviembre de 2012 se aprueba en la Comisión Europea una normativa vinculante que pretende cambiar la gestión y toma de decisiones en los corporativos que cotizan en bolsa en el mediano y largo plazo:

Viviane Reding, vicepresidenta de justicia, derechos fundamentales y ciudadanía en turno fue la cara visible en un “día histórico para el equilibrio entre géneros y para la igualdad” según sus propias palabras. La directiva que lidera “impondrá” el 40 % de presencia femenina entre los cargos no ejecutivos de los Consejos de Administración de las empresas, meta que debería lograrse en plazos definidos: año 2020 para las entidades cotizadas y 2018 para las organizaciones públicas.

En su momento, los argumentos de Reding para explicar la urgencia de esta medida fueron, por una parte, beneficios económicos para el negocio y, por otra, el fracaso evidente de la autorregulación corporativa.

Se cuenta que en Bruselas, ciudad de los lobbies, este proyecto le robó el podio a los asuntos comunitarios que más pasiones arrancaron en el pasado, como la ley antitabaco. Entre dudas y reiteradas oposiciones (nueve países miembros de la UE y varios comisarios) finalmente se dio el visto bueno tras detallar el mecanismo de selección y posibles sanciones por incumplimiento, ambas precisiones usadas como excusas por algunos detractores para no tomar en serio el proyecto en sus comienzos.⁸⁵ Un año más tarde, en noviembre de 2013, vino el respaldo del Parlamento Europeo con 459 votos a favor, 148 en contra y 81 abstenciones. No obstante, el Consejo Europeo mantiene aún en fase de discusión el proceso.

Los puntos neurálgicos de la Directiva se resumen⁸⁶ a continuación:

- Se establece un objetivo del 40 % de presencia del género menos representado entre administradores no ejecutivos de empresas cotizadas en bolsa.
- La Directiva incluye como medida complementaria una “cuota flexible”, la obligación de que las empresas cotizadas establezcan objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos en los puestos ejecutivos en los consejos, que deberán alcanzarse a más tardar en 2020 (2018 en el caso de las empresas públicas). Las empresas deberán informar anualmente de los progresos realizados.
- Los principales criterios para ocupar un puesto en los Consejos serán méritos y cualificaciones. Se establece una armonización mínima de los requisitos de gobernanza de las empresas donde se incorporen garantías para asegurarse de que no se produzcan ascensos automáticos e incondicionales del género menos representado. Se dará preferencia al sexo menos representado, a menos que una evaluación objetiva que tenga en cuenta todos los criterios específicos de los candidatos individuales incline la balanza a favor del candidato del otro género.

⁸⁵ [s.d] “Bruselas impone una cuota femenina para empresas”. *Ethic* [en línea]. 21 de noviembre 2012 [citado 21/11/12]. Sección Diversidad. URL: <<http://bit.ly/TQhjg1>>

⁸⁶ COMISIÓN EUROPEA. *La Comisión propone un objetivo del 40 % de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas* [en línea]. Bruselas: 14 de noviembre 2012 [citado 16/12/13]. Comunicado de prensa. URL: <<http://bit.ly/18RNRm7>>

- Los Estados miembros deberán establecer sanciones apropiadas y disuasorias para las empresas que incumplan la Directiva.
- Se espera que la propuesta afecte a 5,000 empresas en la UE y no se aplicará a las PyME (empresas con menos de 250 empleados y un volumen de negocios anual a nivel mundial no superior a 50 millones de euros). Asimismo se aclara que es una iniciativa de carácter temporal que expira en el 2028.

Algunas naciones europeas ya han tomado cartas en el asunto llevando a sus legislaciones el impulso a la inclusión femenina propuesta por la directiva de cuotas, es el caso de países como Noruega, Bélgica, Italia, Francia (con una cuota obligatoria desde enero de 2011), Austria y Holanda. Lo cierto es que, en general, la eurozona se opone en una media de 55 % a estas medidas, en Alemania el rechazo sube al 66 % y España no es mejor: 63 % de empresariado español discrepa, en tanto que sólo 5 % proyecta aumentar a sus directivas en plantilla. Los analistas internacionales opinan que “tanto en España como en otros países europeos que han apostado por la autorregulación y las recomendaciones no vinculantes, estas se están demostrando claramente insuficientes”.⁸⁷

El rotativo español *El País* dedicó varios artículos de investigación al tema en mayo de 2013. Se analizaron los datos enviados por 114 compañías cotizadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Los hallazgos cuantitativos están bastante alineados con las cifras que se presentaban antes (*vid supra* 3.3.1), esto es, que las mujeres son ya casi el 40 % de las plantillas, no obstante en puestos de mando siguen infrarrepresentadas: las directivas alcanzan un 22.4 %; la alta dirección 11 % y en consejos de administración únicamente 10.5 % con el siguiente matiz: la mayoría de estas consejeras “no forma parte del núcleo duro que toma las decisiones del día a día de las empresas, ya que son independientes o dominicales (representan a los accionistas significativos). Sólo 3 empresas del conjunto estudiado cumplían con la Ley de Igualdad que propugna al menos 40 % de puestos de decisión para las mujeres: Jazztel, Realia y Corporación Dermoestética.”⁸⁸

⁸⁷ GRANT THORNTON y FORBES INSIGHTS. *Op cit.* Pág. 2 y 6

⁸⁸ SÁNCHEZ-SILVA, Carmen y FERNÁNDEZ, David. “Testosterona SA”. *El País Negocios*. 12 de mayo 2013. Pp. 4-5. Los datos abarcan al 31 de diciembre de 2012

La opinión de Luis Conde, presidente de una firma cazatalentos sobre la ausencia de mujeres en órganos de administración es que “se ve con buenos ojos que en la terna de candidatos a la contratación en puestos directivos haya presencia femenina, Pero el perfil del candidato encaja mejor con el hombre”. Para el consultor Carlos Alemany (Alemany & Partners) “a veces las que más se resisten a facilitar el acceso de las mujeres a la dirección de las compañías son las propias mujeres que ocupan puestos de mando, ya que creen que a ellas nadie las ha ayudado y están por sus propios méritos”.⁸⁹

La hora de las explicaciones corporativas respecto al desequilibrio de sexos en sus propias entidades es, sin duda, un pasaje de terror-ficción también recogido en este trabajo periodístico:

- Vertice 360: “por razones ajenas a la compañía, el número de consejeras se ha visto reducido, de manera que a 31 de diciembre de 2012 no hay ninguna mujer que ocupe un cargo en el consejo”.
- Fersa: “dada la estructura y necesidades actuales de la compañía, no se ha encontrado ninguna candidata idónea. [...] A pesar de no haberse establecido ningún procedimiento particular al respecto, se están realizando acciones sistemáticas para incorporar una consejera”.
- Campofrío: explica la nula participación femenina en los consejos debido al “escaso número de mujeres ejecutivas o con experiencia en el sector, adecuadas para el cargo”.
- Amadeus: “si la proporción de mujeres en el consejo es escasa (1 de 11) no es debido a ninguna otra razón distinta de que el perfil de los actuales consejeros es el idóneo para la sociedad”.
- Indo: “desde que en 2007 dimitiera por motivos personales la última consejera, el consejo ha estudiado la candidatura de mujeres sin haber encontrado las que cumplan con el perfil deseado”.⁹⁰

⁸⁹ *Ibid* Pág. 6

⁹⁰ FERNÁNDEZ, David. “Malabares para tapar la desigualdad”. *El País Negocios*. 12 de mayo 2013. Pág. 7

Otro artículo cuando menos curioso ilustró, también, las resistencias a favor de la imposición de las cuotas. Antonio Vives y Helena Ancos, referentes españoles en RSC, cuestionan en un mano a mano la conveniencia de que las empresas se vean obligadas a cumplir con porcentajes de puestos asignados a mujeres.

Vives desacredita la medida como estrategia positiva de largo plazo: “Las cuotas femeninas llevarían a que se promuevan algunas mujeres, no necesariamente competentes, que luego serán usadas para demostrar lo equivocado de las medidas y para denigrar a las demás mujeres competentes” decía. Pero ¿no sucede esto ya en cualquier empresa con aquellos varones “no necesariamente competentes” ocupando cargos de alto nivel? ¿Ello ha evidenciado lo “equivocado de las medidas” que operan desde hace siglos? ¿Se denigra así a otros hombres con talento? Quizá es más factible que la inercia sea precisamente la negación de oportunidades de ascenso en igualdad de condiciones a hombres y mujeres.

En otro párrafo sugiere que en vez de considerar “presiones numéricas externas” ha de desarrollarse un ecosistema de apoyo que permita a las mujeres en cargos directivos “desarrollar la experiencia y cualificaciones necesarias, con medidas de educación y promoción de tal manera de agrandar el pool sobre el cual se pueda contratar mujeres preparadas”. Asumía que no existe un importante número de “mujeres preparadas” y capaces a las que no se ha valorado u ofrecido las condiciones para tomar esos retos. Terminaba su argumentación al rechazo de esta iniciativa anotando que incluir mujeres en los Consejos tiene beneficios, pero es preciso “mostrar esos beneficios para justificar la inclusión”. Resaltemos el verbo justificar cuando se habla de inclusión.

En la esquina de las féminas, Ancos se refiere a los múltiples obstáculos que debe sortear una mujer y “no sólo los hay legales, y más o menos explícitos, sino hábitos, creencias, procedimientos y relaciones de poder. Y probablemente, estos últimos sean los más difíciles de combatir”. Defiende las políticas de cuotas y sus razones se engloban en las siguientes aseveraciones:

1. Las políticas voluntarias y de incentivos positivos se han mostrado ineficaces.
2. La desigualdad crónica que vienen padeciendo las mujeres en el ámbito laboral requiere de una intervención activa y contundente porque su corrección no

depende de “la aplicación de las normas existentes ni de incentivos” o “la buena voluntad de los empresarios”.

3. Argumentos empresariales erróneos: incompatibilidad entre género y las actividades de algunos sectores (o lo que es lo mismo que las mujeres no valen para todo); resistencia a “cambios drásticos” en tiempos de crisis o quejas por vulneración de la libertad empresarial.⁹¹

Volviendo a la directiva europea cabe resaltar la dificultad para encontrar pasos contundentes hacia el objetivo de empoderar a las mujeres; si bien por un lado se ocupa de aumentar significativamente su número en los Consejos, por otra, organiza las condiciones de esa presencia femenina de modo que no tenga poder decisorio. En nombre del respeto a los intereses de la mayoría da la impresión de que han pesado más las demandas de los poderosos:

Se explica, por ejemplo, que el hecho de exigir un 40 % como porcentaje de equilibrio se daba a resultados de consensuar la posición de esa cifra ubicada entre la masa crítica mínima (30%) y la plena paridad (50%). La reserva de esta disposición a los puestos no ejecutivos respondió a “la necesidad de minimizar las injerencias en la gestión diaria de las empresas”. La justificación fue más lejos cuando aseguraban que estos mandos de menor relevancia tienen influencia en los nombramientos y la política de recursos humanos lo cual, tendría un “efecto dominó positivo para la diversidad de género en toda la escala profesional”. Asumiendo implícitamente que no hay suficientes mujeres preparadas ni con la trayectoria necesaria para optar a los cargos ejecutivos afirma que “la propuesta se abstiene de establecer un objetivo vinculante fijo para los administradores ejecutivos, debido a la mayor necesidad de tener conocimientos específicos y experiencia en la gestión diaria de la empresa”.⁹²

De igual forma, la delicadeza frente a la libertad de empresa y la de propiedad fue cuidada al máximo cuando el Tribunal de Justicia de la Unión Europea contempla que se incluya una “cláusula de salvaguardia”: esta concede la posibilidad de “aplicar

⁹¹ ANCOS, Helena y VIVES, Antonio. “Cuotas para las mujeres en los Consejos de Administración: ¿Qué opinas?”. *Blog Ágora de RSC* [en línea]. 06 de septiembre 2012 [citado 12/09/12]. Sección Mujer y RSC. URL: <<http://bit.ly/Qdq5rn>>

⁹² COMISIÓN EUROPEA. *Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines* [en línea]. COM(2012) 614 final. Bruselas: 14 de noviembre 2012 [citado 16/12/13]. URL: <<http://bit.ly/1kxZVPn>> Pág. 9

excepciones en casos justificados, teniendo en cuenta la situación individual, en particular, la situación personal de cada candidato” en aquellos casos donde concurren dos con las mismas cualificaciones.⁹³

Surgen interrogantes obligadas como ¿por qué no arriesgarse por una paridad absoluta del 50 % si se ha llegado tan lejos? ¿Por qué no desafiar la inercia empresarial en lo que respecta al nombramiento de altos cargos que, es sabido, responde al amiguismo más que a criterios objetivos? Y ¿cómo se asegurará la transparencia dejando abierta la puerta a la discrecionalidad que abriga una cláusula de salvaguardia tan generosa? La filosofía gatopardiana del cambiarlo todo para que no cambie nada trasluce en buena parte de la normativa: las medidas a tomar, asegura el texto, “no deben ir más allá de lo estrictamente necesario para lograr un avance duradero en la promoción de las mujeres en los consejos de administración de las empresas, sin injerirse en el funcionamiento de las empresas privadas y la economía de mercado”.⁹⁴

Este es sin duda un tema particularmente sensible: el gobierno corporativo de una empresa se entiende en muchos casos como la potestad de elegir qué reglas se han de seguir y cómo hacerlo sin justificaciones de por medio; sigue siendo terreno defendido a muerte por accionistas y directivos, sobre todo de las grandes empresas que se juegan muchos recursos, reputación o la supervivencia en ello.

Ya se ha dicho antes que la discrecionalidad para fijar lineamientos ha sido tema recurrente para los críticos de las organizaciones que pueden, por ejemplo, otorgar salarios escandalosos a sus gerentes o informar sobre algunos cuantos temas en los reportes obligatorios. Más aún, hasta ahora esa discrecionalidad ha otorgado cierta “impunidad” para excluir de los puestos de responsabilidad y Consejos de Administración a las mujeres.

El 24 de junio de 2013, el Boletín Oficial del Estado Español (BOE) publicaba dos documentos relevantes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores: la Circular 4/2013 *que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del Consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores*. Y la Circular 5/2013 *que*

⁹³ *Ibid.* Pág. 7

⁹⁴ *Ibid.* Pág. 11

establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.

Ambas desarrollan las medidas de reforma del mercado financiero que se asentaron en la Ley de Economía Sostenible en el 2011, a través de la orden ECC/461/2013 del 20 de marzo. La finalidad: transparentar las herramientas de reporte (ya existentes) de sociedades cotizadas haciendo explícito el modelo que deben seguir y respetar, mismo que, dicho sea de paso, comulga ampliamente con la filosofía de “informe o explique”.

Es la Circular 5/2013 donde se comunica la exigencia de detalles tales como número de consejeros con derecho a voto (apartado A.3); número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales (apartado C.1.1); datos de los miembros del Consejo como cargo, fecha de nombramiento y procedimiento de elección (apartado C.1.2) entre muchos otros.

La información relativa al número de mujeres en el Consejo de Administración se recoge en el apartado C 1.4. Una misma tabla permitirá comparar el número y carácter (dominical, independiente, externa, ejecutiva, otra) de tales consejeras frente a la cifra total de consejeros de cada tipología a lo largo de los últimos cuatro ejercicios. Justo los dos numerales siguientes demandan un esfuerzo más determinado:

C.1.5- Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

C.1.6- Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos que lo justifiquen.

La importancia del proceso de selección y sus características también tienen cabida:

Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos (C.1.19).

Se requiere que las empresas no sólo proporcionen números y datos para la estadística, sino el esclarecimiento sobre la toma de ciertas decisiones. Frases como “incluya una declaración motivada”, “explique las medidas aprobadas”, “detalle los motivos” o “señale las políticas y estrategias” aparecen a lo largo del cuerpo del texto.

Aunque a simple vista cabe el optimismo si, en efecto, la exhibición de datos esenciales conlleva acciones concretas para abrir el camino a las oportunidades laborales de las mujeres, analistas alertan sobre la posibilidad de encontrar “atajos” que permitan cumplir con el trámite legislativo sin que haya un impacto tangible en términos de igualdad dado que

*[...] es tal el arraigo de las resistencias y de los estereotipos de género en el acceso al mundo laboral y especialmente a los puestos directivos, que el problema se traslada a otro lugar. Lo importante entonces es que el proceso de reclutamiento de esas candidatas funcione de verdad, no a través de un proceso de cooptación por los miembros del Consejo y de alta dirección de las empresas, sino un auténtico proceso selectivo.*⁹⁵

España tiene una larga tradición de códigos y recomendaciones no sancionables en este terreno (Código Olivencia, Informe Aldama, Código Conthe y Código Unificado de Gobierno Corporativo). A consecuencia de la Directiva europea de cuotas femeninas, se ha pretendido cumplir con el mandato de llevar a la legislación nacional medidas de promoción a la igualdad y diversidad en las empresas:

El ejecutivo aprueba el proyecto de ley por el que se modifica la Ley de sociedades de Capital el 23 de mayo de 2014. Este paso era continuación del arriba expuesto (circulars de la CNMV) e integraba las sugerencias normativas de la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo presentadas en octubre de

⁹⁵ ANCOS, Helena. “Información sobre diversidad de género en el Consejo” [en línea]. *Blog Agora de RSC*. 30 de noviembre 2013 [citado 02/12/13]. Sección Gobierno Corporativo. URL: <<http://bit.ly/1dMdgSz>>

2013. Si bien afecta especialmente a las sociedades cotizadas, se anunció con medidas “de calado en todas las sociedades”.⁹⁶

Entre las novedades más comentadas se halla la obligatoriedad de que el Consejo de Administración asuma responsabilidad en la estrategia de gestión de riesgos financieros o hacer públicas, mediante reporte anual, detalles sobre la remuneración de sus consejeros, procedimiento de selección, plazos de mandato, entre otros. Y, para las mujeres (casi invariablemente el sexo infrarrepresentado), establece que se expliciten objetivos de representación y acciones para alcanzar una mayor presencia femenina en Consejos de dirección y gobierno, tarea que deberá acoger una comisión de nombramientos y retribuciones, también de imperativa constitución.

¿Un paso importante? Quedan dudas dado que no hay obligación de llevar más mujeres a las cúpulas. De no cumplirse con los objetivos propuestos, sólo hay que dar algunas razones que lo justifiquen. Algunas críticas apuntaron que España se quedó fuera del “núcleo duro de la apuesta realista por la política de diversidad de género”⁹⁷.

“Ha sido una decepción gigante, aunque no esperaba otra cosa” comenta Katharina Miller, una abogada alemana que preside la Asociación de Juristas Alemanas en España y activista en la iniciativa Paridad en Acción que, desde el 2013, envía voceras a las juntas de accionistas del IBEX 35 para pedirles explicaciones sobre su lógica excluyente, de donde obtienen usualmente excusas, planes de futuro y buenas intenciones. “Para que el mensaje cale, es importante quedar bien con todo el mundo. [...] Nosotras al principio éramos abiertamente pro-cuota y hacíamos preguntas más agresivas, como en Alemania, pero hubo que suavizar el discurso: ahí nadie se ofende, pero en España no se critica abiertamente y está mal visto preguntar”, asegura.⁹⁸

Las consideraciones para reclutar y/o ascender a una mujer no sólo se fundan en sus capacidades o la objetiva evaluación de su trayectoria académico-profesional, pueden pasar por filtros variopintos como la valoración de posibles bajas maternales, reducciones de jornada y permisos especiales debido al tradicional rol de cuidadoras

⁹⁶ [s.d] “Aprobado el proyecto de ley para la mejora del gobierno corporativo de las empresas”. *La Moncloa* [en línea]. 23 de mayo 2014 [citado 10/06/14]. Sección Consejo de Ministros. URL: <<http://bit.ly/1hMkAQR>>

⁹⁷ ANCOS, Helena. “Gobierno corporativo y el juego de la silla vacía”. *Diario Responsable* [en línea]. 28 de mayo 2014 [citado 30/03/14]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/1rJdMX3>>

⁹⁸ GOSÁLVES, Patricia. *Op cit.*

(hijos y otros dependientes) que se adjudica a las mujeres. Otro, más sofisticado si cabe, es que “en general [...] la idiosincrasia de las mujeres las hace más reacias a la asunción de riesgos” por lo cual algunos sectores pueden justificar la discriminación en los Consejos de Administración. Es el caso del sector bancario que, según investigaciones, tiene niveles relativamente bajos de participación femenina en la mayoría de países europeos y donde se ha comprobado:

- Una relación negativa entre riesgo bancario y diversidad de género (se cree que las mujeres no asumen tantos riesgos como los varones).
- Relación positiva entre el tamaño del Consejo del banco y proporción de mujeres directivas (se entiende que mientras más grande sea aquel, más oportunidades se ofrece a las mujeres).
- Relación positiva entre la estrategia de crecimiento del banco y la diversidad de género en el Consejo.⁹⁹

4.3.3.- La trampa de la igualdad ante la ley

El trabajo de definir y acotar las dimensiones y alcance de la igualdad entre los sexos ha sido una tarea satisfactoriamente abordada por la Unión Europea, las constituciones de los países democráticos y entidades multilaterales:

La carta magna española indica en el artículo 14 que “los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Igualdad es para la UE el “principio que concede idénticos derechos a todos los seres humanos, con independencia de su raza, sexo, religión, condición social, ideología o circunstancia personal...”. Igualdad entre los sexos es definida como una “situación en que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones, sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en cuenta, valoran y potencian por igual las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de hombres y mujeres”. Sobre igualdad de oportunidades

⁹⁹ ANCOS, Helena y VIVES, Antonio. “¿Por qué no aprovechan el potencial de las mujeres?. El caso del sector bancario”. *Diario Responsable* [en línea]. 05 de septiembre 2012 [citado 06/09/12]. Sección opinión. URL: <<http://bit.ly/PVL3wk>>

entre mujeres y hombres, la misma UE entiende que implicará la “ausencia de toda barrera sexista para la participación económica, política y social”.¹⁰⁰

Si bien declaraciones nominalistas abundan y la igualdad de derecho es garantizada en papel, es la igualdad de hecho la que sufre contradicciones dado que

*se propone una igualdad reducida a oportunidades, en una sociedad estructuralmente desigual, admitiendo la existencia de un cierto determinismo socio-económico y afirmando también la primacía de la libertad y la responsabilidad individual en el destino de los individuos. La noción de igualdad de oportunidades probablemente refleja el delicado equilibrio entre la lógica democrática de la igualdad de condiciones y la lógica de un sistema de producción que exige la desigualdad para sobrevivir.*¹⁰¹

La investigación sugiere que el terreno de las palabras y conceptos es especialmente fértil para manipular la realidad, a veces suavizando, otras ocultando las causas estructurales de la desigualdad entre los sexos. La orientación del discurso cobra importancia a la hora de pensar y hablar sobre equidad, pero especialmente en el marco de las políticas públicas donde la igualdad de oportunidades participa, de acuerdo al jurista Yves Poirmeur, en un doble juego ya que “insidiosamente, las políticas sociales en que el principio de igualdad de oportunidades es la norma, rechazan la responsabilidad de su fracaso y culpan al individuo que, a pesar de los mecanismos de compensación, no ha podido o no ha sabido aprovechar su oportunidad y reducir el riesgo”. Esto supondría obviamente que “si todo el mundo puede tener una oportunidad, ‘el hecho de fracasar en todos los ámbitos, no se considera como el resultado o signo visible de la opresión o la injusticia’”.¹⁰²

Para alcanzar la efectiva igualdad entre hombres y mujeres, la jurista Teresa Freixes, opina que la polémica desatada en torno a las diversas acciones positivas propuestas por entidades supranacionales envuelve “falsamente” dichas iniciativas, arguyendo que serían contrarias al principio que defienden (igualdad) reconocido en las

¹⁰⁰ 100 palabras para la igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres [en línea]. Plataforma Internet de la Traducción Española en el Parlamento Europeo. [citado 30/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1iTTuY1>>

¹⁰¹ DOMÍNGUEZ ALCÓN, Carmen; FOREST, Maxime y SÉNAC, Réjane. *Qué políticas para qué igualdad. Debates sobre el género en las políticas públicas en Europa*. Valencia: Tirant Humanidades, 2013. Pág. 46

¹⁰² POIRMEUR, Yves y WALZER, Michael. *Apud DOMÍNGUEZ ALCÓN, et al. Op cit.* Pp. 45 y 46.

constituciones y normativas estatales. Empero, se trata más bien de una excepción jurídica al principio de igualdad de trato que de ninguna manera se opone a este y sí resulta necesaria y deseable para el desarrollo pleno de los derechos de la mujer, según explica.

Desconociendo criterios jurídicos, establecidos desde órganos judiciales comunitarios y otras regulaciones europeas, que detallan el establecimiento de acciones positivas en entornos laborales “se perpetúan los criterios discriminatorios que, desde el principio de la sociedad industrial y su división del trabajo[...] continúan obstaculizando que la igualdad[...] tenga la eficacia que corresponde a su formalización jurídica actual”.¹⁰³

Freixes llama a los poderes públicos a remover las diferentes discriminaciones que sufren las mujeres, casi siempre “indirectas o no evidentes”, utilizando las herramientas jurídicas ya disponibles desde el ámbito internacional, europeo y estatal como el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales; Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; Carta Social Europea; Convenio sobre los Derechos Políticos de la Mujer o la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación hacia las Mujeres, entre otras. Llama la atención sobre la agitación causada por la propuesta de cuotas femeninas cuando en el debate internacional, desde el Convenio sobre Derechos Políticos de la Mujer (ONU 1952) y más tarde la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (ONU 1981) se establecen disposiciones específicas que las apoyan abiertamente con objeto de superar las discriminaciones sobre mujeres.¹⁰⁴

Ya en la construcción de sus definiciones la Unión Europea contempla estas tensiones por la diferencia de trato. Cuando se refiere a la equidad entre hombres y mujeres advierte que esta es la “imparcialidad en el trato a hombres y mujeres. Puede tratarse de igualdad en el trato o de un trato diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades”.¹⁰⁵

¹⁰³ FREIXES, Teresa. “El techo de cristal”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *Op cit.* Pág. 912

¹⁰⁴ *Ibid* Pp. 928 a 930

¹⁰⁵ *100 palabras para la igualdad. Glosario de términos... Op cit.*

El Derecho Originario comunitario (normas base que obligan a todos los miembros de la UE) se fundamenta en distintos tratados y actas donde se recogen artículos que, como bien señalaba Freixes, en materia de igualdad y no discriminación por razón de sexo, defienden la necesidad de introducir acciones positivas. Aquí algunos ejemplos:

- **Tratado de Maastricht (1992)** - El protocolo 14 sobre política social comunitaria recoge el principio de igualdad de trato salarial sin discriminación por razón de sexo y legitima la adopción de “medidas que prevean ventajas concretas destinadas a facilitar a las mujeres el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar algún impedimento en sus carreras profesionales”.
- **Tratado de Ámsterdam (1997)** - Su artículo 141.3 establece que el Consejo, con arreglo al procedimiento previsto en el Art. 251 y previa consulta al Comité Económico y Social, adoptará medidas para garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluido, el principio de igualdad de retribución para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor.

El artículo 141.4 dice que el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales.

- **Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000 y 2007)** - En su artículo 23 aborda el tema de la igualdad entre mujeres y hombres y pide que se garantice “en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución”. Refrenda el hecho de que “el principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que supongan ventajas concretas a favor del sexo menos representado”.

- **Tratado de funcionamiento de la Unión Europea (2009)** - El artículo 157 repite textualmente lo que estipula el Tratado de Ámsterdam en el art. 141.3 y 141.4 (*vid supra*).¹⁰⁶
- **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (España)** - Con el título *Acciones positivas* el artículo 11 dice textualmente que *con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad, los Poderes Públicos adoptarán medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso.* El apartado segundo extiende a las personas físicas y jurídicas esta prerrogativa.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Información del Proyecto Artemisa del Sindicato español UGT. Sección Normativa Comunitaria. URL: <<http://bit.ly/1qpV1HJ>> [citado 17/06/14]

¹⁰⁷ España. Ley Orgánica 3/2007. *Op cit.* Pág. 7

4.4.- PERSPECTIVAS

El futuro del trabajo en general y de las mujeres en concreto no es esperanzador:

Según los datos de la Organización Internacional del Trabajo¹⁰⁸ el crecimiento del empleo en el mundo se muestra ralentizado desde el comienzo de la crisis económica mundial de 2008. En 2013 el número de desempleados se acercó a los 202 millones y, de mantenerse la tendencia actual, ascenderá a 215 millones en el año 2018; un déficit aproximado de 2.6 millones de trabajos por año.

No sólo aumenta el margen de desempleo sino la duración media de este, incluso en las economías más avanzadas como las de la eurozona: en Grecia o España, por ejemplo, un trabajador pasa de media nueve y ocho meses, respectivamente, en el paro. En los Estados Unidos el desempleo de larga duración alcanza un porcentaje superior al 40 % de personas que buscan trabajar.

Las tasas de participación en la fuerza de trabajo siguen cayendo: el Asia Oriental y Asia Meridional son las regiones donde más mujeres han abandonado el mercado de trabajo.

Respecto del trabajo informal, otro terreno “feminizado”, apenas se han hecho avances en virtud de su generalización: en algunos países aún representa hasta el 90 % del total de empleo, es el caso del Asia Meridional y Sudoriental. América Latina mantiene la tasa por debajo del 50 %, salvo Centroamérica y países andinos que la elevan al 70 %. Europa Oriental, la CEI y otras economías avanzadas tienen un 20 % de informalidad laboral.

La OIT alerta, además, sobre la situación de indefensión que se espera para el empleo vulnerable, definido como “el empleo por cuenta propia y el desempeñado por trabajadores familiares auxiliares”. Esta modalidad implica limitaciones para acceder a la seguridad social y, obviamente, a un ingreso seguro. En 2013 estos empleos registraban un aumento cinco veces superior al de los años previos a la crisis.

Oxfam Internacional asegura que

¹⁰⁸ OIT. *Tendencias Mundiales del Empleo 2014. ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos? (Resumen Ejecutivo)* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2014. URL: <<http://bit.ly/1aF8yzn>> *Passim*.

*teniendo en cuenta la actual tasa de convergencia, la mayor parte de la actual población activa se habrá jubilado antes de que la diferencia salarial entre hombres y mujeres desaparezca, en el año 2058. Y [...]Dada la actual tasa de reducción de la desigualdad salarial, harán falta 75 años para que el principio de igual retribución por el mismo trabajo sea una realidad en todo el mundo.*¹⁰⁹

Cierto es que la inequidad acapara la atención internacional creciente en los últimos años y se ha dado por suficiente integrar el tema en las agendas políticas, pero los hechos desmontan lo que hasta ahora parecen sólo buenas intenciones.

La Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, el principal órgano internacional e intergubernamental de Naciones Unidas que articula las actividades orientadas al empoderamiento femenino y promoción de la igualdad de género, preparó su quincuagésimo noveno periodo de sesiones en 2015 priorizando el análisis de los avances alcanzados 20 años más tarde de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995). La agenda, se sabe, no podrá eludir una discusión sobre los retos y oportunidades que plantea la igualdad de género más allá del 2015.

En la sesión precedente (marzo 2014), uno de los temas a revisión fue el acceso de las mujeres al empleo pleno y trabajo decente. Como tema emergente se trató el acceso de la mujer a recursos productivos y algunas conclusiones convenidas establecen lo siguiente:

13.- La Comisión reconoce que incrementar el empoderamiento económico de las mujeres es fundamental para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Hace hincapié en que invertir en las mujeres y las niñas tiene un efecto multiplicador en la productividad, eficiencia y el crecimiento económico sostenido y que la independencia económica de las mujeres es vital para su papel como socias plenas e iguales para el desarrollo y esencial para el logro de los objetivos, incluyendo la erradicación de la pobreza. La Comisión reconoce que el logro de las metas requiere la plena integración de las mujeres en la economía formal, en particular en la toma de decisiones económicas, lo cual significa cambiar la actual división de género del trabajo para que hombres y mujeres disfruten de igualdad de trato.

¹⁰⁹ OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género*. Op cit. Pp. 21 y 22

14.- La Comisión reconoce que el trabajo asistencial, remunerado o no remunerado, y la prestación de cuidados son de importancia clave en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las mujeres y las niñas, reconoce también que cuidar es una función social crítica que implica responsabilidad compartida.

19.- La Comisión toma nota y expresa profunda preocupación, en relación al Objetivo de Desarrollo del Milenio 1 (erradicar la extrema pobreza y el hambre), que la pobreza impide el empoderamiento de las mujeres y el progreso hacia la igualdad de género y que la feminización de la pobreza persiste, y reconoce que brechas de género significativas en tasas de empleo y salario persisten. La Comisión está preocupada de que debido a, entre otras, inequidades socioeconómicas y persistente discriminación en mercados de trabajo, las mujeres son más propensas que los hombres a estar en formas de empleo precarias, vulnerables, estereotipadas e infra retribuidas; asumir una parte desproporcionada de trabajo asistencial no retribuido; participar en la economía informal; y tener menos acceso al empleo pleno y productivo y trabajo decente, protección social y pensiones, lo que incrementa su riesgo de pobreza, con respecto al hombre, particularmente si viven en hogares sin otros adultos que aporten ingresos. Señala además que las normas discriminatorias contribuyen a la mayor vulnerabilidad a la extrema pobreza de mujeres y niñas, inseguridad alimentaria y malnutrición y que niñas y ancianas enfrentan diferentes y particulares retos. [...]

Pese a que esta Comisión “observa el contexto universal de igualdad de género y reconoce que casi 15 años después de adoptarse los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ningún país ha alcanzado la igualdad para mujeres y niñas y que los niveles de inequidad entre mujeres y hombres persisten [...]” la ONU sigue renuente a presionar por medidas contundentes que finalmente obliguen a los países a tomar acción sobre las desigualdades de género (identificadas y discutidas hasta el cansancio), aplican, en cambio, la misma fórmula de antaño: hacer llamamientos, mostrar “profunda preocupación por el lento e irregular progreso para las mujeres y niñas” en el

cumplimiento de los ODM y dar la “bienvenida a los compromisos y acciones políticas concertadas” que voluntariamente adopten los gobiernos.¹¹⁰

El informe de conclusiones, que, como se ve, en muchos puntos parece un ejercicio de expiación, alude al fallo estratégico en asuntos críticos para la igualdad que “no fueron adecuadamente abordados por los Objetivos del Milenio”. Asimismo las herramientas que les han permitido vigilar los progresos en los ODM también muestran desaciertos, por ejemplo, “múltiples indicadores [...] no están desagregados por sexo, edad y otros factores, por tanto no proveen de información suficiente sobre la situación de mujeres y niñas a lo largo de su ciclo de vida [...] mientras otros están todavía limitados, como aquellos relacionados con el Objetivo 3 (promover igualdad de género y empoderamiento de las mujeres)”. En otro párrafo precisa que las mediciones para erradicar la pobreza no han reflejado adecuadamente el estado en que se encuentran muchas mujeres o su vulnerabilidad a la pobreza “debido a, datos inadecuados, entre otros, sobre distribución del ingreso al interior de los hogares”.¹¹¹

El Banco Mundial admite que prácticamente todas las métricas internacionales prueban que las mujeres son las principales afectadas de la exclusión económica y que su participación en el trabajo se ha estancado y reducido del 57 % al 55 %. “Se trata de una cuestión urgente. No actuar equivale a perder una gran oportunidad. Hasta el momento se ha avanzado poco y con demasiada lentitud” señalaba el presidente del Grupo del BM, Jim Yong Kim en el invierno de 2014.¹¹²

En un comunicado de prensa exponen la situación que enfrentan las mujeres desde temprana edad, caracterizada por falta de libertad, oportunidades y un entorno hostil donde las normas sociales alimentan más privaciones y limitaciones: falta de movilidad, tiempo, formación, exposición a la violencia o privación de los derechos humanos básicos son las más comunes.

¹¹⁰ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Challenges and achievements in the implementation of the Millennium Development Goals for women and girls* [en línea]. Economic and Social Council. Commission on the Status of Women. 25 de marzo 2014 [citado 01/07/14]. URL: <<http://bit.ly/OTsKck>> Pp. 3 y 4. Traducción libre.

¹¹¹ *Ibid* Pp. 4 y 6. Traducción libre

¹¹² BANCO MUNDIAL. “En un informe se destaca la necesidad de medidas audaces para promover la igualdad de género en el trabajo”. *El Banco Mundial* [en línea]. 20 de febrero 2014 [citado 24/07/14]. Comunicado de prensa. URL: <<http://bit.ly/1fQKBNu>>

Este organismo de Naciones Unidas aboga por la toma de “medidas audaces y coordinadas que fomenten la igualdad de oportunidades para la mujer en el entorno laboral”, entre las que se encuentran hacer frente a los prejuicios, fomentar su acceso a las finanzas y la propiedad e involucrar al sector privado en la formulación de políticas que consideren la situación familiar, incentiven el acceso a sectores/cargos no tradicionales y revisen la gestión de recursos humanos para evitar acoso y discriminación, entre otras.

A menos que los gobiernos decidan repetir en el futuro errores largamente cometidos, como acometer la inequidad de género mediante programas aislados, las medidas antes referidas incluyen intervenciones bien diseñadas y precisas a lo largo del ciclo de vida de las mujeres, así como esfuerzos multisectoriales que hagan tangible el equilibrio de oportunidades para ambos sexos:

Cerrar las brechas en educación con transferencias de capital podría no superar las diferencias en la tasa de graduados y en oportunidades económicas si las mujeres son empujadas al trabajo doméstico tempranamente o si la enseñanza se basa en prejuicios de género. Entrenar a las mujeres para comenzar negocios aún dejará a las emprendedoras con empresas pequeñas si carecen de crédito o tecnología- Contratar más mujeres en empleos asalariados no borrarán las disparidades de pago si tienen que pasar más tiempo cuidando de los hijos o ancianos de la familia que sus contrapartes masculinas.¹¹³

En términos generales, los informes globales de las entidades internacionales más reputadas sugieren, de una u otra forma, que la ruta a seguir para que cualquier política de igualdad funcione -y de resultados- en una sociedad pase por los siguientes estadios:

- a) Fiscalidad- Financiación de servicios públicos, diseño tributario con perspectiva de género e incentivos fiscales para que las mujeres accedan y se queden en el mercado de trabajo.
- b) Legislación- Adecuar y/o promulgar nuevos marcos regulatorios que protejan los derechos de las mujeres y los ensanchen si fuese necesario. Especialmente en lo

¹¹³ BANCO MUNDIAL (BM). *Gender at work... Op cit.* Pág. 72

tocante a su sexualidad, derecho reproductivo, derecho al trabajo y en el trabajo, propiedad, movilidad y toma de decisiones en todos los niveles.

- c) Programas de protección social- Mejoras en la cobertura de la maternidad, licencias retribuidas, bajas para padres y servicios de atención infantil accesibles.
- d) Defensa y promoción de una cultura de igualdad- Hacer esfuerzos permanentes por desafiar aquellas creencias sociales que limiten el desarrollo femenino; combatir estereotipos, sancionar discriminaciones y promover una serie de cambios urgentes como la correcta distribución de la carga de trabajo no remunerado en los hogares.

Todos los análisis coinciden en un hecho concluyente: que el futuro de las mujeres depende de los recursos invertidos, el liderazgo que los gestione y destrezas técnicas para utilizarlos eficientemente, pero por encima de todo voluntad política.

Una mirada a los augurios en materia de diversidad en las cúpulas empresariales lleva a hipotéticos escenarios donde priva la dilación y progresos insuficientes como para pensar en transformaciones tangibles en las próximas décadas:

Se proyecta que llegado el año 2040, un tercio de consejeros delegados en grandes compañías sean mujeres¹¹⁴. Una espera de 26 años antes de alcanzar el mínimo requerido (30%) para hablar de equilibrio.

Otro informe de 2014 de la consultora PwC sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas aseguraba un avance positivo en la ocupación femenina de cargos en ese nivel. En España se elevaba la cifra a 16 %, es decir, dos puntos porcentuales arriba respecto del año anterior y cinco puntos desde el 2009. No obstante el modesto avance, entre los encuestados se admitía que los “asuntos estratégicos” no ocupaban demasiado tiempo en la agenda de asuntos relevantes, siendo el plan estratégico de la empresa el que recibía la calificación más baja (7 sobre 10) mientras que la gestión de riesgos de cumplimiento, financieros o reputacionales alcanzaron el 8.3, 8.2 y 8.1

¹¹⁴ [s.d] “Un tercio de los nuevos CEOs en grandes compañías...”. *Op cit.*

respectivamente.¹¹⁵ La lectura es clara: la igualdad es aún accesoria y en la cultura empresarial no tiene un sitio privilegiado.

Al tiempo que la estrategia de crecimiento de la UE o “Estrategia Europa 2020”, se plantea como uno de los objetivos incrementar hasta 75 % la tasa de empleo de hombres y mujeres en la zona, España sigue en su propia lucha... o lo intenta:

- Con objeto de mejorar la representatividad de las mujeres en altos cargos empresariales, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad anunciaba en 2013 dos iniciativas: la creación de comités de seguimiento y un Consejo de Liderazgo y Diversidad, ambos para verificar que se cumpla con este compromiso. Esta “vigilancia” desde los comités se basa en el trabajo conjunto de representantes de la administración pública y las empresas, cuyo material serán las propias memorias bienales que elaboren estas últimas; pretenden tomar medidas correctoras o preventivas como resultado de esta labor.

Respecto del Consejo que contará con “expertos de prestigio y trayectoria consolidada”, deberá potenciar todo tipo de medidas para llevar a más mujeres a puestos directivos. Proyectan, en paralelo, incentivar convenios voluntarios de cuatro años de duración para promocionar a las trabajadoras en estos puestos de responsabilidad.¹¹⁶

- En 2014 su Consejo de Ministros aprobó el presupuesto más elevado para las subvenciones que ofrece anualmente con objeto de promover la igualdad laboral femenina. Exactamente 5 millones de euros que corresponde a la mitad aportada por el Espacio Económico Europeo para financiar este cometido, mismo que se integra en el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016 anunciado por el gobierno español en marzo.
- Este Plan articulado en siete ejes, dedica el primero íntegramente al ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial (ámbito de actuación considerado prioritario). Responde, según consta en el mismo texto, a varios

¹¹⁵ [s.d] “La participación femenina en los consejos de administración de empresas cotizadas crece hasta el 16 %”. *Europapress* [en línea]. 02 de julio 2014 [citado 03/07/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1j4pl8Y>>

¹¹⁶ [s.d] “El gobierno supervisará la presencia de mujeres en los órganos de dirección de grandes compañías”. *CompromisoRSE* [en línea]. 13 de junio 2013 [citado 26/08/13]. URL: <<http://bit.ly/1pLdqMT>>

objetivos estratégicos entre los que se halla “reducir las desigualdades que aún existen en el ámbito del empleo y la economía, con especial incidencia en las desigualdades retributivas”.¹¹⁷

El desarrollo de las actuaciones específicas recaen en un Plan Especial para la Igualdad de Mujeres y Hombres en el Ámbito Laboral y Contra la Discriminación Laboral 2014-2016. El Plan dentro del Plan considera también prudente establecer más objetivos específicos (7) y líneas de actuación (34) que en más de una ocasión siguen la redacción poco esclarecedora del quién, cómo y cuánto. Por ejemplo:

Objetivo 1.1.- Prevenir la discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo. Medidas 1 y 2:

-Desarrollo de actuaciones para la integración transversal de la igualdad de oportunidades en las políticas públicas de empleo.

-Acciones de refuerzo de las políticas activas de empleo en ámbitos donde las tasas de empleo femenino sean especialmente bajas.¹¹⁸

¹¹⁷ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016* [en línea]. Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Dirección General para la Igualdad de Oportunidades. Instituto de la Mujer. 08 de marzo 2014 [citado 04/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1svqGJ3>> Pág. 49

¹¹⁸ *Ibid.* Pág. 53

V. LA CONCILIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Bajo un aura de romanticismo que ha afianzado el rol de las mujeres como cuidadoras, sumisas, silentes, siempre agradables para los demás en todos los sentidos. Y el rol de los hombres como controladores, proveedores, poseedores del cuerpo femenino, esperando madres cuidadoras y siempre dispuestas a satisfacerles. Sin la concepción del amor como libertad y equilibrio emocional, desde el reconocimiento en igualdad en conexión vital mutua, sólo queda el hastío.

Josep Giralt. Blog Amores Imaginarios.

El País. 15 de abril 2014.

5.1.- RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONCILIACIÓN EN EMPRESA

Las sociedades contemporáneas no pudieron prever su transformación como resultado de la participación femenina en el mercado de trabajo. Los retos de este tiempo claramente han rebasado las capacidades y soluciones dibujando escenarios inimaginables.

Hombres y mujeres viven bajo una constante y es que la desigualdad impera privilegiando a unos y explotando a otras; esto es innegable sobre todo en lo tocante al trabajo remunerado y no remunerado. Siendo históricamente el rostro institucionalizado del cuidado, las mujeres son obligadas a armonizar las esferas laboral, familiar y personal aunque hacerlo sea una necesidad de todos. Sin embargo, poco se repara sobre los altos costes que, en el futuro y de manera colectiva, tendremos que sufragar si continúa esta inercia: descenso en tasas de natalidad; cambios en franjas etarias para contraer matrimonio y tener el primer hijo; reorganización de trayectorias laborales; menor participación femenina en la fuerza de trabajo; aumento de familias monoparentales; fracaso escolar en menores dependientes; inviabilidad de sistemas de protección social; niveles elevados de desafección y/o falta de compromiso en el trabajo, etc.

El sector privado tiene, sin duda, un papel crucial en el fomento de entornos igualitarios tanto como en el empoderamiento de las mujeres que aún no participan plenamente en/de la vida económica. Desde este punto de vista, el mundo corporativo estaría moralmente obligado a perseguir la observancia y defensa de principios constitucionales tanto como valores de igualdad y no discriminación para convertirse en instrumento de progreso social.

Así se advierte en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres donde tienen espacio las acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad. Dichas medidas, de carácter voluntario, podrán ser “económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social”.¹

¹ Art. 73. Título VII.

ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas sostienen que “La igualdad es un buen negocio”. Este fue también el subtítulo de un documento que en coautoría se hizo público en 2011: *Principios para el empoderamiento de las mujeres*. El contenido se propone ofrecer una serie de orientaciones para que desde el sector privado se impulse la igualdad en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad, admitiendo que

[...] a pesar de los éxitos alcanzados mediante la integración de principios y acciones a favor de la responsabilidad empresarial, la diversidad y la inclusión, la participación plena de las mujeres en el sector privado -desde el puesto de Director Ejecutivo a la plantilla industrial y la cadena de suministros- sigue siendo una utopía. Los estudios recientes indican que la diversidad de género puede ayudar a las empresas a demostrar que la conciliación entre los intereses individuales y colectivos es posible.²

Más que un buen negocio la igualdad debiera ser defendida como un imperativo democrático y el único camino posible al bien, independientemente de la acepción y postura elegida para interpretarlo; no obstante, en el mundo de los negocios es cuando menos curiosa la tendencia para “convencer” y presentar elaborados argumentos con matiz utilitario.

Esto podría explicar que ya bien avanzado el siglo XXI, la empresa dispuesta a integrar principios éticos y comportamientos más sensibles ante las demandas de la sociedad, comprende que la entidad llamada *cliente* no se encuentra fuera de la organización: también lo está dentro y tiene un lugar preponderante para el desarrollo de esta. Los colaboradores y sus familias son incubadora de impactos internos que deben atenderse.

El cuidado de ese “cliente interno” es hilo conductor entre la Responsabilidad Social Corporativa y las políticas de conciliación en la empresa. Cualquier programa orientado en este sentido se enmarca en un objetivo más amplio y ambicioso que legitima a la empresa como *ciudadano corporativo*, es decir, un miembro más con derechos y obligaciones, sin obviar, desde luego, los aportes en términos competitivos que genera una estrategia “responsable” de recursos humanos:

Las empresas comienzan a tener en cuenta que su imagen, sus decisiones y comportamientos generan una marca o un estilo a seguir a nivel social, y esto implica

² ONU MUJERES Y PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS. *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. La igualdad es buen negocio*. 2ª edición. 2011 [citado 20/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1M8taCd>> Pp. 4-5

*no sólo cumplir la legislación, sino que además deben tratar de mejorar la calidad de vida de sus empleados, de la sociedad y de sus clientes.*³

La alianza de la RSC y la igualdad de género en el quehacer empresarial, es una práctica cada vez más habitual y hasta rentable: adoptar iniciativas de igualdad crea un halo positivo en términos de imagen corporativa y reputación. No obstante, en buena medida ha sido la presión ejercida desde fuerzas ajenas a la empresa lo que ha contribuido a replantear estructuras tradicionales -casi obsoletas- de organización e incentivos: la propia dinámica de mercados globalizados donde el talento es un bien accesible pero escaso; procesos marcados por la inmediatez y competencia; crisis económicas, particularmente esta última cuyo génesis se vincula a mala praxis corporativa al más alto nivel; vindicaciones feministas y de representantes de los trabajadores; movimientos sociales y otras fuerzas sociales coordinadas han sido motor de cambio.

Bien por razones cosméticas o porque exista un auténtico compromiso transformador, las organizaciones comprenden, cada vez más, el valor de respetar las diferentes dimensiones vitales de sus trabajadores y trabajadoras. Esta conciencia, por desgracia, no se traduce en mayor flexibilidad o apoyos concretos a la familia, la maternidad, la conciliación y el cambio cultural (creencias, valores, hábitos, estereotipos, prejuicios, prácticas, etc.) dentro y fuera del trabajo.

Si desarrollo social y comportamiento empresarial tienen una relación estrecha e ineludible, la RSC con enfoque de género es la oportunidad para materializar modelos productivos, sostenibles y más humanos. Un paso de gran calado para las organizaciones si comprenden que ninguna toma de decisiones es neutral al género y, por tanto, que esta requiere un análisis de impactos diferenciados para orientar políticas efectivas.

La constancia de un verdadero ejercicio de responsabilidad se manifiesta, sólo en parte pero significativamente, mediante la integración de la perspectiva de género en operaciones, procesos internos y sistemas de gestión en la empresa. Más aún, la responsabilidad social de las empresas no es siquiera concebible a menos que proponga un programa de acción hacia la igualdad entre hombres y mujeres, ello implica para

³ INSTITUTO INTERNACIONAL DE CIENCIAS POLÍTICAS. *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España 2014* [en línea]. Madrid: Instituto Internacional de Ciencias Políticas, 2014 [citado 20/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1aryjJh>> Pág. 3

empezar, la asunción de compromisos como agente social de primer orden y ofrecer condiciones de justicia y equidad en todos sus procesos y operaciones.

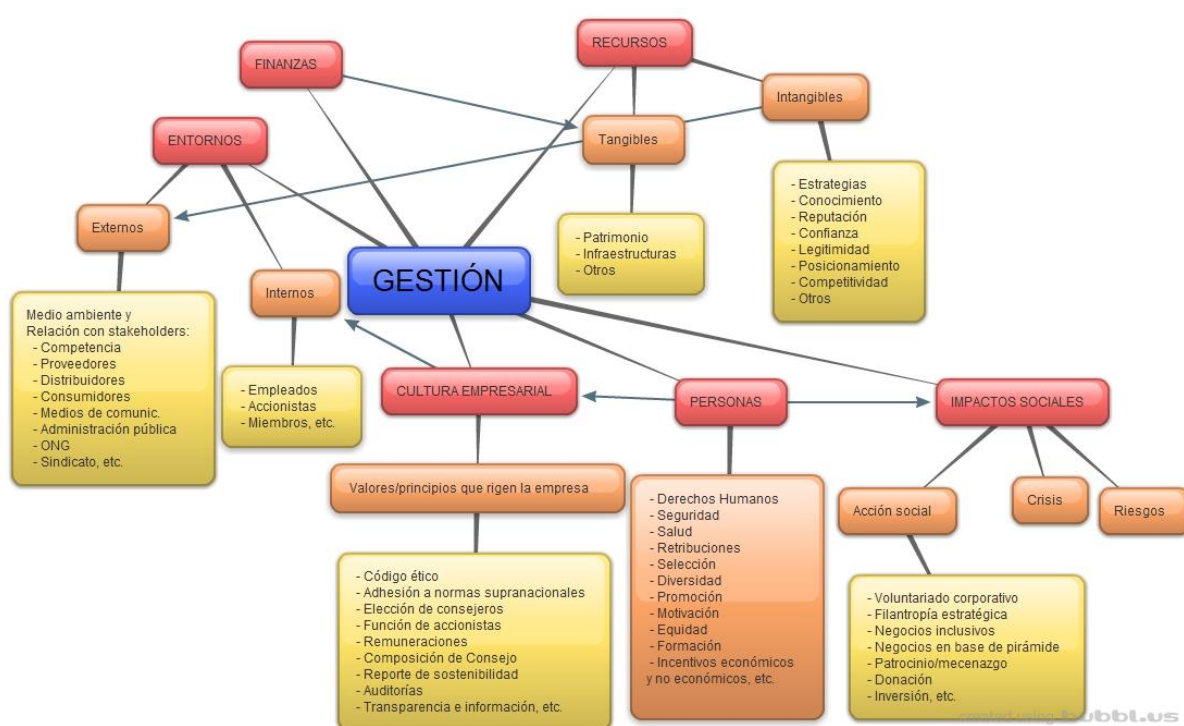
De momento los progresos son desalentadores y la prioridad es, qué duda cabe, ganar dinero, a veces a cualquier coste. Ser ético es caro y, sin embargo, absolutamente imprescindible si de ello depende el futuro de todos. Que las empresas cumplan escrupulosamente con las leyes y colaboren con las fuerzas sociales dedicadas a mejorar la calidad de vida de sus miembros en temas estratégicos (léase salud, educación, bienestar económico, protección ambiental e igualdad, entre otros) son mínimos exigibles e innegociables donde los gobiernos tienen enorme peso.

En el camino de las empresas responsables, gobiernos comprometidos y ciudadanos conscientes queda aún larga andadura...

ÁREAS DE ACTUACIÓN DESTACABLES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La RSC refiere invariablemente a la GESTIÓN.

Los capitales que administra una organización no se limitan al financiero o de manufactura. Algunas propuestas en el marco del reporte en RSC identifican cuando menos seis capitales que, además de los dos ya mencionados, incluyen al social/relacional; humano; intelectual y natural.⁴



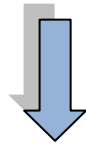
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las categorías y variables no son exhaustivas. Las conexiones entre ellas pueden ser aún más amplias/diversas que las aquí recogidas.

⁴ Cfr. INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). *Consultation Draft of the International Framework* [en línea]. Abril de 2013 [citado 30/09/13]. URL: <<http://bit.ly/YrMfqT>>
Pág. 11

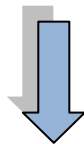
¿DÓNDE SE UBICA LA CONCILIACIÓN COMO PRÁCTICA DE RSC?

CAMBIO SOCIAL



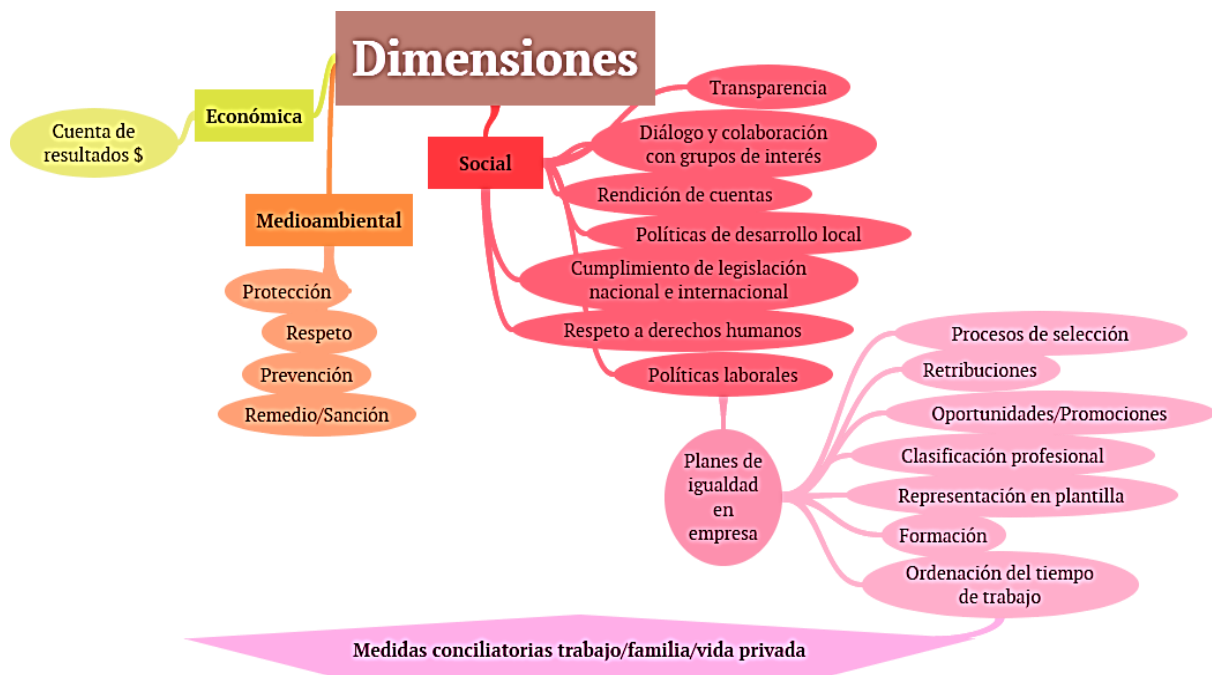
- Nacimiento del gran corporativo (mitad del siglo XIX).
- Activismos y sensibilización social (mov. feminista, medioambiental, etc. 70-80's)
- Globalización (80's en adelante).
- Consolidación del discurso ético en los negocios (fin década de los 90 y hasta hoy).

ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC):

“La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”.
Definición de la UE (2011)



Fuente: Elaboración propia

5.2.- CONCILIAR TRABAJO, FAMILIA Y PERSONA

5.2.1.- Definición y primeras consideraciones

¿Un derecho social? ¿Ajuste de posturas encontradas? ¿Herramientas temporales? ¿Reconocimiento de vindicaciones femeninas? ¿Nuevo pacto social? ¿Marketing político? Es inevitable recurrir al terreno de las definiciones para hacer una primera aproximación al concepto conciliación:

La Unión Europea determina que la conciliación del trabajo y la vida familiar es la “introducción de sistemas de permiso por razones familiares y de permiso parental, de atención a la infancia y a personas de edad avanzada, y creación de una estructura y organización del entorno laboral que facilite a hombres y a mujeres la combinación del trabajo y de las responsabilidades familiares y hogareñas”.⁵

Para el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad la conciliación

*en sentido estricto, se refiere a la compatibilidad de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo. En un sentido amplio, se refiere al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para sí. Por ello, conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.*⁶

Concilia Madrid, el servicio autonómico de consultoría y acompañamiento empresarial en temas de igualdad y conciliación la define como “instrumento para superar los desequilibrios entre el tiempo de trabajo, el tiempo familiar y el tiempo personal así como conseguir la igualdad entre hombres y mujeres”. Más que mero instrumento -añaden- “supone un cambio estructural de amplio alcance que afecta a todos los ámbitos: público y privado, laboral y cotidiano, colectivo y personal”.⁷

Fundación Mujeres entiende que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (CVLFP) es una “estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva

⁵ 100 palabras para la igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres [en línea]. Plataforma Internet de la Traducción Española en el Parlamento Europeo. [citado 30/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1iTTuY1>>

⁶ Web del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Menú Igualdad de oportunidades/Igualdad en el empleo/Corresponsabilidad y conciliación de la vida personal, laboral y familiar. URL: <<http://bit.ly/1w9AeFJ>> [citado 20/12/14].

⁷ LOIS, Marta. “Recursos para la conciliación personal y laboral”. En: *Curso Políticas de Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Práctica Empresarial*. Concilia Madrid/UGT/CC.OO. Madrid: Cámara de Comercio de Madrid, 23 de mayo 2014.

de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal”.⁸

Por último, Lozares y Miguélez sostienen que las medidas conciliatorias debieran

*[...] conseguir una planificación y compaginación de los tiempos de vida de tal manera que las personas puedan llevar las diversas situaciones en las que se hallan sus condiciones como personas individuales, como pertenecientes a diversas colectividades, familia, asociaciones, etc., según sus diferentes responsabilidades, deseos u obligaciones, como trabajadores/as, ciudadanos, miembros de familia, amigos, etc.*⁹

Ya sea que se conceda mayor relevancia a la equidad, la atención de la vida privada o, por el contrario, prime la incidencia sobre el trabajo, las diferentes maneras de entender la conciliación exhiben nuevas relaciones sociales y laborales, además de un conflicto entre esferas hasta ahora irreconciliables: público-privado/ profesional-familiar.

Para resumir el “problema” en unas frases es posible decir que en el fondo de la cuestión se halla el enquistamiento de concepciones culturales que arrojan a la mujer la responsabilidad de sostener la reproducción social. Aun cuando hombres y mujeres comparten tiempo de trabajo remunerado, no hay equivalencia en la distribución de otras tareas como las domésticas; no se ha conseguido reorganizar la vida social y faltan apoyos en forma de servicios públicos.¹⁰

Existe un consenso en la doctrina respecto del creciente interés por la conciliación y es que no puede atribuirse a un nivel de madurez social que reconozca la dicotomía público/privado como eje central de su estructura y división de tareas en función del sexo; tampoco se trata de una mirada crítica que evidencie la carga desigual de responsabilidades inclinando la balanza hacia las mujeres o su privación de

⁸ FUNDACIÓN MUJERES. *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal* [en línea]. Ministerio de Igualdad. Madrid: 2010 [citado 20/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1JAasoG>> Pág. 4

⁹ LOZARES, Carlos y MIGUÉLEZ, Fausto. “De la flexibilidad del tiempo productivo a la rigidez del tiempo reproductivo”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pág. 213

¹⁰ OIT Y PNUD. *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2ª edición. Santiago: OIT, 22 de julio 2009 [citado 29/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1vCZ8hX>> Pág. 15

ciudadanía plena como aún advierte el feminismo: hacer compatible el trabajo productivo y reproductivo se ha convertido en un asunto de primer orden cuyo origen está más bien en las tensiones de la organización del trabajo y la productividad al feminizarse los mercados laborales, es decir, a consecuencia de nuevas realidades socioeconómicas.

El abordaje mismo de la cuestión plantea interrogantes que traslucen indefiniciones críticas, no sólo en la visión empresarial, sino en la de agentes sociales, gobiernos e instituciones que intentan impulsarla. La intervención social se dificulta cuando no están aclaradas las dimensiones y/o terrenos de actuación: ¿se ha de trabajar en el plano individual o colectivo? ¿es un asunto laboral o externo a ese ámbito? ¿qué parte corresponde a los Estados y cuáles se reparten entre empresas, individuos y familias? ¿se inscribe en el proyecto vital femenino o es competencia de ambos sexos? ¿es posible incidir en la esfera privada (hogar)? ¿presenciamos a una estrategia de fomento a políticas de empleo o se persigue la igualdad de oportunidades? ¹¹

Se reconoce internacionalmente que es un tema imprescindible que definirá el desarrollo de cualquier sociedad en tanto medidor de igualdad social y económica, por ello su agenda se ensancha hasta alcanzar zonas de influencia como los derechos humanos, sin obviar las repercusiones en el ámbito laboral, económico, productivo y hasta relacional. En el fondo, trascender toda forma de discriminación, roles de género rígidos y obsoletos u otorgar autonomía a la mujer -en el más amplio sentido- son todavía punzantes e irresolutos cometidos que se evocan desde la conciliación.

La entrada masiva de las mujeres al trabajo remunerado no supuso una reasignación consensuada de roles (escenario donde los hombres se involucran con el espacio doméstico) y tampoco abandonar su dedicación al cuidado de otros, especialmente la familia. El tiempo/energía que asignan al trabajo no remunerado en general y su cada vez más importante participación para generar ingresos ha provocado dificultades en todos los niveles que se afrontan por medio de ciertas estrategias:

Por ejemplo, desempeñan una “doble jornada” trabajando largas horas una vez que culmina la jornada de trabajo remunerado; buscan mantener un control estricto sobre la jornada laboral (por ejemplo, no prolongando las horas de

¹¹ CARRASQUER OTO, Pilar y MARTÍN ARTILES, Antonio. “La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo”. *Cuadernos de Relaciones Laborales* [en línea]. UCM. Julio de 2005 [citado 10/12/14]. Vol. 23, nº 1. URL: <<http://bit.ly/1umfJpG>> Pág. 135

*trabajo más allá del horario formalmente establecido); apuestan a trabajos de medio tiempo; transforman y reducen expectativas con respecto al trabajo de cuidado familiar y renuncian a ciertas demandas relacionadas con el cuidado de sus hijos e hijas, y frecuentemente también con respecto a su propio autocuidado y/o desarrollo.*¹²

Dichas estrategias que pretenden conciliar realidades divergentes “generan en las mujeres serias limitaciones”. Dependen por completo del nivel socioeconómico de las mujeres y sus familias tanto como de las políticas públicas disponibles. Enfrentan por una parte capacidades individuales/colectivas a las opciones reales, de modo que no siempre es posible hacer una elección en sentido estricto: cuando se tienen medios económicos, por ejemplo, es común pagar los servicios de otras mujeres para que se encarguen de tareas domésticas y/o el cuidado necesario en la familia; en caso contrario, cuando no se dispone de los ingresos necesarios, la solución se halla en el apoyo que prestan otras mujeres y niñas en la familia.¹³

Es evidente pues que cualquier iniciativa encaminada a reconciliar vida laboral, familiar y personal beneficiará a toda la sociedad por igual, dado que una nueva ordenación del tiempo, procesos y sistemas de trabajo, aplicando criterios de justicia al reparto de obligaciones domésticas, trae aparejados numerosos impactos objetivables que redundan en mejoras a la calidad de vida en el nivel individual (infancia, mayores, dependientes, mujeres, hombres) y, desde luego, en el colectivo. Así, como proyecto político, la conciliación ha apostado por tres frentes: la calidad (en el trabajo y en la vida), la productividad (empresarial) y la igualdad de oportunidades.¹⁴

Tales impactos, no obstante, son más acusados e inmediatos en la vida de las mujeres, especialmente aquellas que tienen hijos u otras responsabilidades familiares. Esto no es casual dado que hasta ahora las directrices institucionales en esta materia han optado por vincular indefectiblemente la conciliación a políticas laborales, diseñadas para incrementar las tasas de actividad femenina, uno de los principales objetivos de la UE. La trascendencia de este sesgo a la hora de orientar políticas públicas es notable

¹² CAMACHO, Rosalía y MARTÍNEZ, Juliana. “Género, políticas conciliatorias y presupuesto público; una aproximación al caso de América Latina y el Caribe” [en línea]. En: *Cohesión Social, Políticas Conciliatorias y Presupuesto Público. Una mirada desde el género. Reunión Internacional de Expertas/os*. Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y Cooperación Técnica Alemana (GTZ). México, 24-26 de octubre 2005 [citado 20/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1uuRGLs>> Pág. 265

¹³ *Loc cit.*

¹⁴ PAPÍ GÁLVEZ, Natalia. “La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad”. *RES. Revista Española de Sociología* [en línea]. N° 5, 2005 [citado 20/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1zOhGQv>> Pág. 92

considerando que estas vehiculan “una visión del mundo, asociada a una cierta concepción de las relaciones de género y como resultado de la interacción entre diferentes lecturas -o marco- de un mismo problema y de sus soluciones”.¹⁵

Centrar la atención en el empleo obviando reclamos sociales femeninos es una de las principales limitantes en la construcción de ordenamientos que pretendidamente buscan equiparar derechos entre los sexos. Las políticas de fomento al empleo que se producen sin cuestionar las desigualdades de los roles de género o aquellas que no buscan complementariedad en otras normativas para alcanzar justicia en diferentes estadios interdependientes (salario, condiciones de trabajo, acceso, puestos disponibles, etc.) pueden contribuir a la segregación de género, caldo de cultivo para las ocupaciones feminizadas, peor remuneradas y restrictivas en términos de desarrollo.¹⁶

En la trayectoria evolutiva de las medidas de conciliación es posible observar tremendas dificultades para lograr el equilibrio entre herramientas prácticas que alienten el crecimiento económico y progresos en materia de igualdad género; dilema donde las mujeres son especialmente afectadas.

Lo que inicialmente pueda percibirse como efectivo o “bueno”, tarda poco en revelar sus sombras, por ejemplo, atar la conciliación al impulso del empleo femenino contribuye “a una percepción de la conciliación como algo netamente femenino, como una cuestión que atañe primordialmente al colectivo femenino”¹⁷. Esto reforzaría el estereotipo de la mujer cuidadora al tiempo que le facilita cubrir una segunda jornada (esta vez de trabajo remunerado) sin procurar de ninguna manera una igualdad más extensa, resolviendo, por ejemplo, la asunción femenina de cargas domésticas. Asimismo, los permisos laborales son otro escenario donde se traslucen riesgos potenciales: de no regularse nos encontramos frente a una de las principales barreras para instigar y retener el trabajo de las mujeres, no obstante los permisos de larga duración “reducen la participación femenina en el mercado laboral y ejercen un efecto

¹⁵ DOMÍNGUEZ ALCÓN, Carmen; FOREST, Maxime y SÉNAC, Réjane. *Op cit.* Pág. 159

¹⁶ ATELARRA, Judith. “Políticas conciliatorias: conceptualización y tendencias” [en línea]. En: *Cohesión Social, Políticas Conciliatorias y Presupuesto Público. Una mirada desde el género. Reunión Internacional de Expertas/os*. Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y Cooperación Técnica Alemana (GTZ). México, 24-26 de octubre 2005 [citado 20/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1uuRGLs>> Pág. 33

¹⁷ CARRASQUER OTO, Pilar y MARTÍN ARTILES, Antonio. *Op cit.* Pág. 136

negativo en las trayectorias laborales y las ganancias”; es posible, además, que se refuercen patrones tradicionales de trabajo extradoméstico y cuidados.¹⁸

Si bien el trabajo normativo (tanto medidas positivas como aquellas en la categoría *soft law*) ha logrado sentar bases legales para construir entornos con equidad, la contradicción afecta al grueso de las políticas de género en la UE que “aún siendo progresivas [...] a menudo contienen elementos de retroceso, dados los límites estructurales del contexto social del patriarcado”. La igualdad para las mujeres queda comprometida en un sinsentido que, en estructuras patriarcales, se entendería como “asimilación a los derechos de los hombres” más que integración y acomodo de “la experiencia histórico-social de las mujeres junto a la de los hombres”.¹⁹

En general, los discursos han evitado cuestionar un “orden de género”²⁰ que perpetúa desigualdad. El mismo orden de género que ha llevado al plano de la incompatibilidad los espacios profesional, familiar y privado...al menos para las mujeres.

5.2.2.- Familia y maternidad

El modelo de sociedad configurado en la modernidad terminó de instituir la dicotomía público vs privado; dos ámbitos no sólo distintos sino en muchos casos contrapuestos donde se determinan diferentes funciones, roles, expectativas y hasta valía social. Bajo esa organización florece la división sexual del trabajo, fuente de desigualdad entre hombres y mujeres que, por el hecho de pertenecer a una u otra esfera, participan de un reparto asimétrico de obligaciones y derechos.

La cohesión social habría sido impensable sin una adaptación de las instituciones a este nuevo orden y la familia no fue excepción: encierra a las mujeres en el espacio

¹⁸ ORTEGA GASPAR, Marta. “Evolución de las políticas sociales de conciliación en Europa”. *Revista de Responsabilidad Social en la Empresa* [en línea]. Fundación Luis Vives. Mayo-agosto 2012 [citado 08/12/12]. N° 11, (vol.4 n° 2). URL: <<http://bit.ly/1jO7D8C>> Pág. 60

¹⁹ LOMBARDO, Emanuela. “La política de género de la Unión Europea: ¿Atrapada en el ‘Dilema de Wollstonecraft’?” En: GARCÍA INDA, Andrés y LOMBARDO, Emanuela (coords.). *Género y derechos humanos*. Zaragoza: Mira, 2002. Pág. 225, 227 y 228. Nota: la última frase entre comillas corresponde a Diane Lamoureux.

²⁰ En el mismo artículo, Lombardo define el orden de género como un “sistema social compartido de normas, principios y políticas que establecen la distribución de derechos, tareas y oportunidades de vida entre los sexos” (Pág 240). Asimismo menciona algunas situaciones que ejemplifican las desigualdades entre los sexos, incluso en el marco de estrategias para la igualdad de oportunidades: el papel principal de la mujer como “ama de casa”, la violencia contra las mujeres, educación sexista y una cultura tradicional que considera que hombres y mujeres deben dedicarse a trabajos distintos (Pág. 229).

privado para encargarse del cuidado y toda gestión doméstica, mientras que para los hombres la encomienda es proveer de recursos económicos. Esquema denominado “breadwinner” o, como sugiere su traducción al castellano “ganapán” que, aún siendo obsoleto, sigue pesando en el imaginario social y obstaculizando el tránsito hacia estructuras más justas:

Un sondeo del Centro de Investigaciones Sociológicas (2012) muestra que 35.1 % de la población española cree que “trabajar está bien, pero lo que la mayoría de las mujeres realmente quiere es crear un hogar y tener hijos”. En otra pregunta, el 63.1 % de encuestados señala como la mejor opción para organizar una familia a cargo de un menor que el padre invariablemente trabaje la jornada completa y la madre se quede en casa o bien trabaje a tiempo parcial.²¹

Para las mujeres salir de la esfera privada asumiendo luego nuevas tareas en el espacio público no ha significado en modo alguno equilibrar sus actividades en ambos, ni siquiera haberse deshecho del peso de la primera. El mundo, metafóricamente, ha seguido girando sin verse afectado por la transición femenina; prueba de ello es que los varones no se han visto abocados a hacer cambios ni dentro ni fuera de este.

Hablar de igualdad entre géneros remite a numerosas contradicciones; algunas posturas se decantan por aludir más precisamente a paridad cuantitativa que, en ciertos terrenos, como el laboral o formativo, es relativamente sencillo observar: las mujeres se acercan a la mitad de la población activa y hay constancia de importantes progresos en su educación formal. Sin embargo, la brecha entre paridad e igualdad plantea para las mujeres vulnerabilidad y retos incontestables.

Desde el principio de la década de los 60 comenzó una ola creciente de mujeres laboralmente activas que “feminizaron” el trabajo remunerado ayudando, sin querer, a la renovación de la fuerza de trabajo. Cambiaron las exigencias del mercado, cambiaba la sociedad y, desde luego, las normas sociales entonces vigentes abrieron la puerta a nuevos contextos donde, para las mujeres, fue necesario reescribir su relación con respecto al trabajo, sus inquietudes profesionales e intelectuales y obligaciones familiares: lo “normal” se convirtió en un concepto plástico de gran utilidad para definir rutas vitales, por ejemplo casarse, tener hijos y dedicarse al hogar. Unas décadas más

²¹ CIS. *Familia y Género II* [en línea]. International Social Survey Programme. Estudio nº 2942. Abril-junio 2012 [citado 25/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1wxOgWu>> Preguntas 1 y 9. Nota: Si bien la encuesta integró respuestas de colectivos extranjeros, el 90.8 % eran españoles.

tarde lo “normal” es que la mujer trabaje y, casi invariablemente, siga atendiendo el círculo familiar, si lo tiene.²²

A partir de ese momento (mitad del siglo XX) el feminismo reflexiona en torno a la sospechosa libertad de elección que tienen las mujeres frente a su maternidad y realización profesional:

Según la RAE al verbo escoger se le define como “tomar o elegir una o más cosas o personas entre otras”, dicho de otro modo, se atribuye a un ser humano la capacidad necesaria para ponderar dos o más opciones, lo que finalmente deriva en una decisión libre que se supone es la más beneficiosa para la situación y personas involucradas.

Cuando para una mujer o familia es imposible permitirse tener hijos a causa de limitaciones económicas; empleos rígidos, precarios o inestables y falta de servicios adecuados, el concepto elección pierde todo sentido. “No se trata, realmente, de una libre elección si el sueldo hace falta para pagar las cuentas de la familia a fin de cada mes”, o si las profesiones “no están estructuradas para gente que tiene que dar a luz a los hijos y responsabilizarse de su cuidado”. Fruto de este conflicto emergen las “súpermujeres que tratan de ‘hacerlo todo’, dedicándose a trabajos o carreras de jornada entera y, al mismo tiempo, a tener hijos, de los cuales, además, deciden responsabilizarse por completo”.²³

La trampa que encierra esa aparente elección es de aterradora actualidad. Las condiciones económicas y culturales dejan sólo dos opciones para las mujeres frente a la construcción de una familia y la realización profesional: por un lado es posible optar por la competencia y abrirse camino en un mercado masculinizado que opondrá múltiples barreras para el ascenso (segregaciones, discriminación, etc.), sabiendo que es requisito la renuncia a otra dedicación que no centre su foco en la carrera laboral. Por el otro, el acto cuasi suicida de hacerse madre (dadas las condiciones deficientes de redes de apoyo y políticas sociales pertinentes), consciente de que se llevará a cuestas la mayor parte del peso de esa experiencia en distintas esferas: emocional, a veces económica, física, psíquica y desde luego social.

Hay multitud de factores capaces de determinar las opciones de las personas en lo tocante a reproducción y crianza de los hijos, entre ellas el entorno social o elementos

²² MARUANI, Margaret. “Vida profesional...”. *Op cit.* Pp. 762 y 765

²³ FRIEDAN, Betty. *Op cit.* Pp. 69 y 71

institucionales como políticas sociales y de empleo. Es ilustrativa la relación directamente proporcional que se observa entre las tasas de fertilidad y políticas familiares avanzadas como es el caso de algunos países europeos.²⁴

¿Es la maternidad entonces una elección personal y libre, o no lo es? Con certeza puede afirmarse que la respuesta entraña menos voluntariedad que condicionantes externos, ya sea que se trate de familias ya establecidas o de individuos proyectando su maternidad/paternidad en el futuro.

Cuando querer no es poder

Dentro del entorno europeo hay pocas naciones que mantengan el porcentaje de hijos necesario para el reemplazo generacional, entre ellos se hallan Irlanda, Suecia, Francia y Reino Unido; países también reconocidos por apoyar a la familia e infancia mediante políticas e instrumentos varios. En este escenario, España que ha cerrado el siglo XX con una de las tasas más bajas de natalidad, presenta patrones “peculiares”: pocas mujeres o parejas no tienen hijos (12 %) y muchas más “deciden” o “pueden” tener uno solo (30 %). La raíz de estos comportamientos se hunde no ya en el deseo mismo de tener hijos sino en los

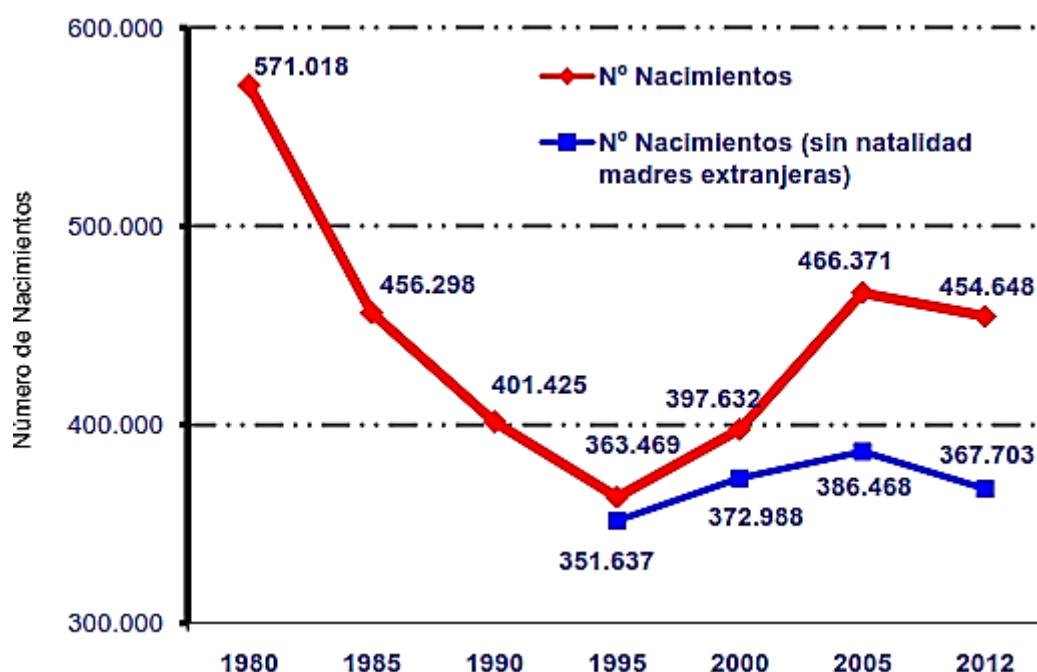
*[...] altos costes de abandonar el hogar paterno (primero) y de la maternidad (después), tanto en términos económicos y laborales como de tiempo, esfuerzo y asunción de responsabilidades. También se retrasa el momento de tener el primer hijo, en parte debido al alto nivel estructural de desempleo juvenil y a la creciente inestabilidad e inseguridad de las carreras profesionales; pero también por el deseo (o la necesidad) de tener dos salarios para mantener unos niveles de consumo aceptables para el bienestar de la familia. O por la dificultad para conciliar la vida familiar y el trabajo, la falta de apoyo de la pareja, etc.*²⁵

Para el periodo comprendido entre 1980 y 2012, la tasa decreciente de natalidad en España es de 20.4 %, es decir 116, 000 bebés menos. De no ser por la “inyección” que ha suministrado la fecundidad de mujeres inmigrantes, el país se acercaría a los

²⁴ ORTEGA GASPAR, Marta. *Op cit.* Pág. 49

²⁵ UNICEF. *La infancia en España 2014. El valor social de los niños: hacia un Pacto de Estado por la infancia* [en línea]. Madrid: UNICEF Comité Español, junio de 2014 [citado 25/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1mhVn0p>> Pág. 12

niveles del año 2000 e incluso al registro de nacimientos durante el declive más pronunciado de natalidad ocurrido en 1995.²⁶



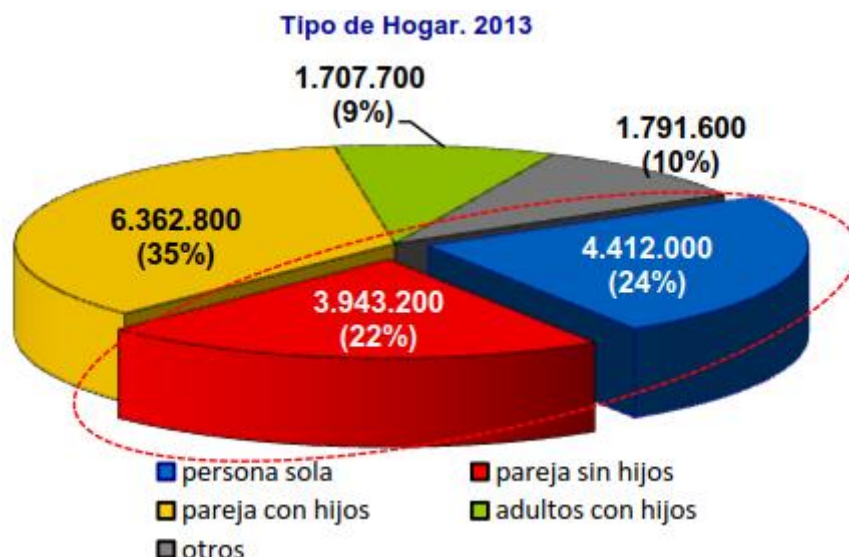
Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) con datos del INE.

Mientras los 28 países que componen la Unión Europea han mantenido estables o en reducción el número de abortos, España experimenta un crecimiento sostenido: entre 1992 y 2012 el ascenso fue de 150 % pasando de 44, 962 a 112,390. El tercer país, después de Reino Unido y Francia, con más interrupciones de embarazo.

Los hogares han disminuido el número de miembros desde los años 80 (de 3.50 en 1981 a 2.53 en 2012), siendo esto más evidente en la última década. Y no sólo se hacen más solitarios sino que hay una clara tendencia a configurarse sin hijos²⁷:

²⁶ INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR (IPF). *Evolución de la Familia en España 2014* [en línea]. Madrid: IPF, noviembre 2014 [citado 18/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1t1WmS4>> Pág. 7

²⁷ *Ibid.* Pp. 18, 20, 48 y 50.



Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) con datos de la Encuesta Continua de Hogares.

En 1999 el Instituto Nacional de Estadística aplicó en todo el territorio español la Encuesta de Fecundidad cuya población objetivo fueron mujeres en edad fértil comprendida entre los 15 y 49 años²⁸. Pese a la riqueza de indicadores asociados a la fecundidad (edad, nivel de estudios, creencias religiosas, actividad económica, situación de convivencia, hijos nacidos vivos, etc.), se extraen sólo algunos resultados globales que son de especial interés:

Teniendo pareja estable y con independencia de la actividad económica desempeñada, incluso si no la hay, poco más de la mitad de la población femenina negó su intención de ser madre en el futuro (52.92 %), para el resto de las españolas (47.08 %) es una posibilidad deseable.

La ocupación de esos dos grupos es relevante por los elementos de predicción que ofrecen: entre quienes no se plantean ser madres -dejando fuera a jubiladas-pensionistas cuya situación y/o edad haría pensar que se han satisfecho las expectativas en el terreno reproductivo- el porcentaje más elevado se dedica a las labores del hogar (77.40 %); le siguen autónomas (60.96 %) y asalariadas con contrato fijo (51.20 %). En el otro lado, las futuras madres son mayoritariamente estudiantes (92.37 %), empleadas temporales (64.87 %) y paradas buscando empleo (59.88 %).

²⁸ Los detalles y tablas de resultados están disponibles en el portal web del INE: <http://bit.ly/1DVseSv>.

Al menos para quienes expresan interés por la maternidad en el futuro puede advertirse una ventaja traducida en tiempo disponible; condición esencial para hacer planes de futuro, especialmente de esta naturaleza.

DISTRIBUCION DE LAS MUJERES SEGUN SU INTENCION DE TENER HIJOS EN EL FUTURO Y SU RELACION CON LA ACTIVIDAD ECONOMICA

POBLACION: MUJERES CASADAS O CON PAREJA ESTABLE,
EXPUESTAS AL RIESGO DE EMBARAZO O EMBARAZADAS

(CIFRAS RELATIVAS)

ACTIVIDAD ECONOMICA	INTENCION DE UN NACIMIENTO FUTURO		
	TOTAL	TIENEN INTENCION	NO TIENEN INTENCION
TOTAL	100	47,08	52,92
OCUPADAS	100	51,84	48,16
POR CUENTA PROPIA	100	39,04	60,96
ASALARIADAS	100	54,86	45,14
FIJAS	100	48,80	51,20
TEMPORALES	100	64,87	35,13
OTRA SITUACION	100	50,14	49,86
PARADAS BUSCANDO EMPLEO	100	59,88	40,12
ESTUDIANTES	100	92,37	7,63
LABORES DEL HOGAR	100	22,60	77,40
JUBILADAS, PENSIONISTAS	100	6,70	93,30
OTRA SITUACION	100	62,84	37,16

Fuente: INE. Encuesta de Fecundidad 1999. Tabla # 19.

El número de hijos deseados tiene una curiosa relación con la edad de las mujeres: el grueso de la población entiende que uno o dos hijos es el número ideal, pero las de menor edad se muestran mucho más dispuestas a concebir varios hijos.

Las cifras abultadas del “sí” a la maternidad entre los 15 y 29 años revelan también una relación inversamente proporcional entre edad y número de hijos. Dicho de otro modo, mientras más joven es la encuestada más hijos desea, si bien es notoria la merma de ese deseo cuantos más hijos son referidos. Este cuadro contrasta con la sobriedad numérica en el conjunto de mujeres entre 30 y 49 años cuyo interés se centra sin duda en un solo descendiente.

DISTRIBUCION DE LAS MUJERES SEGUN EL NUMERO DE HIJOS QUE TIENEN INTENCION DE TENER EN EL FUTURO Y LA EDAD ACTUAL. (CIFRAS ABSOLUTAS)
POBLACION: MUJERES EXPUESTAS AL RIESGO DE EMBARAZO O EMBARAZADAS, QUE TIENEN INTENCION DE TENER HIJOS EN EL FUTURO

EDAD ACTUAL (AÑOS)	NUMERO DE HIJOS QUE TIENEN INTENCION DE TENER						
	TOTAL	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO Y MAS	MEDIA
TOTAL	4.912.645	1.155.498	2.562.080	941.662	197.261	56.144	2,08
15 A 19 AÑOS	1.180.239	96.470	678.987	305.972	68.353	30.457	2,39
20 A 24 AÑOS	1.418.615	144.351	822.731	373.443	68.115	9.974	2,30
25 A 29 AÑOS	1.277.261	327.793	715.367	176.391	47.352	10.358	1,98
30 A 34 AÑOS	753.096	396.595	270.558	72.587	8.819	4.537	1,62
35 A 39 AÑOS	242.414	160.770	65.253	10.954	4.621	817	1,44
40 A 44 AÑOS	28.326	19.229	8.206	890	-	-	1,35
45 A 49 AÑOS	12.693	10.290	978	1.426	-	-	1,30

Fuente: INE. Encuesta de Fecundidad 1999. Tabla 20.

Las mujeres que han tenido menos hijos de los deseados esgrimen como principales motivos en orden de importancia²⁹ los siguientes:

- a) Porque hasta la fecha no ha completado el tamaño de la familia deseado - 36.42 %
- b) Insuficiencia de recursos económicos - 30.82 %
- c) Problemas o molestias de salud – 17.08 %
- d) Deseo o necesidad de trabajar fuera de casa – 14.06 %
- e) Problemas que entraña cuidar a los hijos (sin especificar) – 9.78 %
- f) Por situación de paro (propia o de la pareja) – 6.76 %
- g) Vivienda pequeña – 5.93 %
- h) Los embarazos, partos y cuidado de los hijos son duros para la mujer – 5.68 %.

La cohorte entre 15 y 29 años de edad externa, con amplia ventaja, insatisfacción respecto del tamaño actual de su familia (siete de cada diez); es también a la que más afecta el paro como barrera. Para las demás razones que impiden o retrasan la maternidad, son siempre las féminas maduras (30 a 49 años) quienes aparecen más vulnerables en el recuento porcentual.

²⁹ El 9.38 % de quienes respondieron “Demasiada edad para tener hijos” no se consideró en el listado debido a que es un argumento que afecta sólo a parte del universo de la encuesta.

DISTRIBUCION DE MUJERES QUE HAN TENIDO MENOS HIJOS DE LOS DESEADOS

SEGUN SU EDAD ACTUAL Y LOS MOTIVOS POR LOS QUE HAN TENIDO MENOS HIJOS.

POBLACION: MUJERES QUE HAN TENIDO MENOS HIJOS DE
LOS DESEADOS

(CIFRAS RELATIVAS)

MOTIVOS POR LOS QUE HAN TENIDO MENOS HIJOS	TOTAL	15 A 29 AÑOS	30 A 39 AÑOS	40 A 49 AÑOS
DESEO DE SEGUIR ESTUDIANDO	1,17	2,01	1,33	0,44
PROBLEMAS O MOLESTIAS DE SALUD	17,08	7,96	13,01	28,61
LOS EMBARAZOS, PARTOS Y CUIDADO DE LOS HIJOS SON DUROS PARA LA MUJER	5,68	4,75	6,36	5,13
DEMASIADA EDAD PARA TENER HIJOS	9,38	0,00	5,22	21,18
DESEO O NECESIDAD DE TRABAJAR FUERA DE CASA	14,06	9,91	17,07	11,59
INSUFICIENCIA DE RECURSOS ECONOMICOS	30,82	25,99	30,74	33,61
VIVIENDA PEQUEÑA	5,93	4,27	6,51	5,92
EXCESO DE TRABAJO EN EL HOGAR	2,94	0,90	3,85	2,65
CARENCIA O CARESTIA DE GUARDERIAS O JARDINES DE INFANCIA	3,00	3,00	3,00	3,00
A CAUSA DE MI ESTADO CIVIL	5,13	4,38	4,43	6,66
A CAUSA DEL ESTADO CIVIL DE MI PAREJA	0,39	0,36	0,00	1,02
POR SITUACION DE PARO (PROPIA O DE LA PAREJA)	6,76	10,30	6,38	5,39
TEMOR A QUE EL HIJO NAZCA CON PROBLEMAS DE SALUD	4,35	0,73	4,97	5,38
PORQUE SUPONE PERDER LIBERTAD Y NO TENER TIEMPO PARA REALIZAR OTRAS ACTIVIDADES	1,49	0,00	1,73	1,95
POR LAS PREOCUPACIONES Y PROBLEMAS QUE ENTRAÑA CRIAR A LOS HIJOS	9,78	5,28	9,43	12,84
PORQUE HASTA LA FECHA NO HA COMPLETADO EL TAMAÑO DE FAMILIA DESEADO	36,42	70,36	44,86	4,19

Fuente: INE. Encuesta de Fecundidad 1999. Tabla # 25.

Otra encuesta a nivel nacional (CIS 2012), exploró en las opiniones de 2595 personas –hombres y mujeres de 18 y más años- sobre diferentes temas relacionados con la familia y el género. Las respuestas son significativas:

52.1 % indicaron que tener hijos limita demasiado la libertad de los padres. 66.1 % está de acuerdo con que los/las hijos/as suponen una carga económica y seis de cada

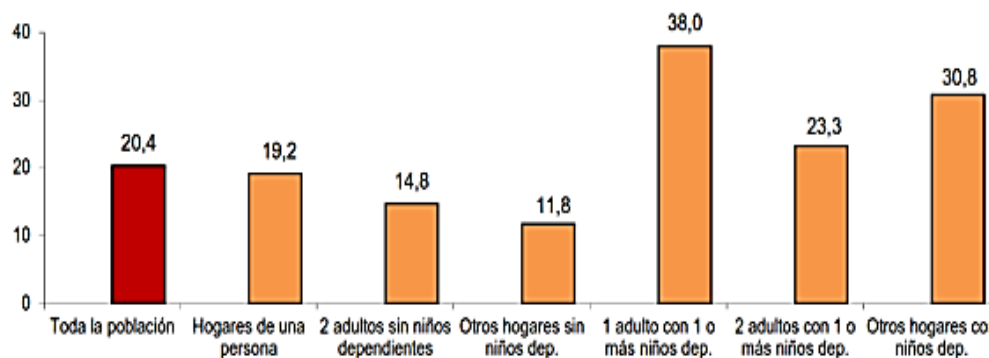
diez (58.7 %) afirma que reducen las oportunidades de trabajo y progreso profesional en uno o ambos progenitores.³⁰ Cabe mencionar que la muestra integró a 1392 mujeres y 1202 hombres, de los que el 68.3 % ya era madre/padre al momento de responder.

Investigaciones independientes indican que 72% de mujeres piensa en la maternidad como limitante o impedimento para trabajar; 58% cree que un hijo es un obstáculo para su vida profesional y 30% expresan que tuvieron que dejar de trabajar a causa de su maternidad. Un fenómeno también conocido como “ ‘leaky pipeline’ (tubería que pierde), en el que existe un flujo de mujeres que salen del sistema productivo desde la ciencia, investigación y docencia superior, por el hecho de ser madres”.³¹

Sin duda hay una merma continuada en la natalidad, pero sobre todo en la disposición de individuos/parejas para tener hijos. Más aún, el curso de esta decisión, según muestra el grueso de opiniones recogidas en diversos estudios, se determina en general por criterios económicos... No sin razón.

En 2013, la Encuesta de Condiciones de Vida reveló que el tipo de hogar español con mayores riesgos de sufrir exclusión social o pobreza es aquel donde vive al menos un adulto con hijos dependientes.

Tasa de riesgo de pobreza por tipo de hogar. Año 2013. Porcentajes



Fuente:

Instituto Nacional de Estadística/Encuesta de Condiciones de Vida 2013.

Investigadores de UNICEF señalan que

Uno de los rasgos más distintivos de la realidad social española es el riesgo diferencial de pobreza de los hogares con niños. [...] Las distintas fuentes de datos que recogen información sobre diferentes dimensiones del bienestar de los hogares -empleo, ingresos y condiciones de vida- coinciden en mostrar un retrato muy

³⁰ CIS. *Op cit.* Pregunta 7.

³¹ GIMÉNEZ AGRELA, Conrado. *Op cit.* Pág. 7

*desfavorable de la situación de los hogares con niños y de la creciente insuficiencia de recursos para escapar del riesgo de pobreza.*³²

El impacto de la crisis en la familia es analizado por el Instituto de Política Familiar cuyas conclusiones son, entre otras:

1. Cada vez hay más parados:

La tasa de 2013 fue del 26 % de la población activa, esto es 5,896,300 personas. Cifra triplicada desde 2007 con 1,900,000 parados entonces.

2. Aumenta el tiempo de desempleo:

Dos de cada tres personas en paro (61 %) acumulan más de un año en busca de empleo. Más de 2.3 millones (39 %) lleva más de dos años sin trabajo.

3. La renta media por familia y por persona en “caída libre”:

Los hogares perdieron en 4 años (2008-2012) el 9.5 % de sus ingresos, es decir, 2,433 euros. El decremento es proporcional al número de hijos, por lo que las familias numerosas son también las más desfavorecidas. Mientras una pareja sin hijos redujo su renta 6.9 % (€2076) en el lustro 2007-2012, las parejas con 3 hijos o más sufrieron pérdidas de 19.4 % (€9,200).

4. Retroceso del salario y caída del consumo en hogares:

El salario medio real baja 5.6 % pasando de €1698 (año 2009) a €1602 (año 2012). Se pierde valor adquisitivo y las familias han dejado de gastar de media €3,500 anuales, un 11 % menos en cinco años (2007-2012).

5. Menos recursos a gasto social y familias:

España destina el 1.4 % de su PIB a las prestaciones para familia y 25.6 % para el conjunto de prestaciones sociales. En ambos casos está por debajo de la media europea cuya inversión asciende a 2.2 % y 27.8 % del PIB, respectivamente.³³

El precio que paga una mujer y un hombre por el desarrollo pleno en todos los ámbitos de la vida es desigual. Para las primeras hay aún cuestiones prácticas que no terminan de resolverse sin exigir un alto sacrificio, algunas de ellas pasan por resolver el

³² UNICEF. *Op cit.* Pág. 16

³³ INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR. *Op cit.* 57-63 y 70.

conflicto entre la mujer-madre y la persona con inquietudes profesionales. En ambas opciones las mujeres sufren pérdidas: ya sea libertad o realización de ciertos anhelos personales viviendo, quizá, una vida a medias; la “semivida femenina” o la “imitación de la vida del hombre” en palabras de Betty Friedan. El espacio donde habían de dirimirse o por lo menos ventilare abiertamente estos conflictos es, de acuerdo a la socióloga, la familia. Cualquier liberación posible -explica- tendría que enfrentar a esta institución y, sobre todo, rehusar la guerra contra los hombres o, en solitario, contra el mundo.

Para otras expertas si bien la familia tiene un rol determinante como lazo de unión entre las personas y los servicios/cuidados que requieren, las mujeres son “las ‘cuidadoras’ domésticas en un país donde los servicios de apoyo (residencias para mayores, escuelas infantiles, centro de atención para enfermos crónicos o minusválidos físicos o psíquicos) resultan claramente insuficientes”. En virtud de las múltiples complicaciones que supone el hecho de que ambos miembros de una pareja trabajen, son las mujeres quienes deben “hacer equilibrios extraordinarios para intentar compatibilizar la jornada laboral y el cuidado de los suyos”, renunciando a veces a la maternidad. No es posible explicar las bajas tasas de natalidad sin considerar esta imposibilidad de conciliación entre horarios y tareas.³⁴

5.2.3.- Cuidado

La reflexión e investigación académica han intentado responder cómo es que este concepto está tan íntima e indisolublemente ligado a la mujer o “lo femenino”. Aunque hay muchas y variadas perspectivas que permiten aproximarse a la respuesta es importante mencionar cómo ocurre la depreciación social de los cuidados hasta la invisibilidad que no es difícil constatar en nuestros días.

Desde los primeros estadios de la Revolución industrial se niega a las tareas domésticas la categoría de trabajo y, por tanto, a sus agentes el estatus de “trabajadores”; alcanzar ese reconocimiento exigía el cumplimiento de requisitos casi quiméricos para el común de las mujeres, a saber, remuneración, ejecución en ámbito extradomiciliario y regularidad (estabilidad/continuidad). Cargando, como se sabe, con las tareas inevitables de reproducción social, las mujeres quedan excluidas no ya del

³⁴ MARTÍNEZ TEN, Carmen. “La situación de la mujer en España”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *Op cit.* Pág. 882

reconocimiento social como trabajadoras sino como ciudadanas de pleno derecho. Quedaba configurado el rasgo definitorio de lo que hasta ahora se comprende como trabajo: actividades de la esfera pública; así el “trabajo doméstico se olvida, no se conceptualiza como trabajo o, mejor dicho, se sobreentiende que no es trabajo porque no es una actividad que tenga lugar fuera del domicilio [...]”.³⁵

Si lo que no se identifique como empleo queda fuera de toda denominación de trabajo, es obvio que en el limbo semántico se absorbe al resto de actividades esenciales para la supervivencia humana y sus sociedades: procreación; limpieza; cuidado de los niños, dependientes y mayores; alimentación; educación y crianza; atención a la pareja; afección e incluso algunas otras que apenas se mencionan como cultivo de tierras, ayuda en empresas familiares, recogida de agua o cría de animales, entre otras.

Este “no trabajo”, vital para el funcionamiento del entramado social, tiene al menos cuatro dimensiones: material (producción de bienes y servicios); afectiva (bienestar emocional de los miembros de la familia); cognitiva (habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar ciertas tareas) y una última que es normativa, esto es, el “deber ser” femenino o expectativas propias de su género que convierten estas labores en un mandato para ellas.³⁶

En las diferentes perspectivas y dimensiones que abarca el cuidado como relación activa es interesante la mirada feminista que ha reconocido en este el “consentimiento” al interior de una relación desigual, esto es, que dentro de una organización jerarquizada se acepta cuidar como si esto fuese elección, cuando en realidad es una imposición.³⁷

Toda actividad de cuidado debiera ser dimensionada como respuesta a necesidades y por ello comprometer la participación de todos los actores en aras de una sociedad que redistribuya derechos y responsabilidades entre individuos, familias, el Estado e incluso a nivel transnacional. Hacer frente, con la suma de esfuerzos, a la desigualdad que penaliza sólo las mujeres “en la edad adulta y en la edad más avanzada puesto que el cuidado es una actividad que realizan de forma mayoritaria en todas las modalidades, de trabajo remunerado y no remunerado, en general durante casi todo el

³⁵ PRIETO, Carlos. “De la ‘perfecta casada’ a la ‘conciliación de la vida familiar y laboral’ o la *querelle des sexes* en la modernidad española”. En: PRIETO, Carlos (Ed). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 30-31. La última frase entrecomillada pertenece a MARTÍNEZ VEIGA, Ubaldo (pág. 26).

³⁶ CAMACHO, Rosalía y MARTÍNEZ, Juliana. *Op cit.* Pág. 268

³⁷ FRAISSE, Geneviève. *Apud DOMÍNGUEZ ALCÓN, et al. Op cit.* Pág. 106

transcurso de su ciclo vital”. Para la construcción de sociedades capaces de proveer servicios asistenciales más democráticos se entiende que ambos sexos deberán implicarse y asumir compromisos, aligerando la carga desproporcionada e injustamente femenina dado que cuidar es al tiempo sinónimo de satisfacción o carga en la medida que “puede limitar los derechos, opciones, capacidades y elecciones, siendo un obstáculo a la igualdad de género y para el bienestar”.³⁸

Además de la sensibilidad social e individual para lograr transformaciones, la intervención del Estado a través de políticas públicas será vital a la hora de plantearse un futuro más igualitario. Algunos retos que se deben plantear con objeto de dar respuesta a las necesidades de cuidado son:

- a) Considerar el estatus social del cuidado: “si este se reconoce como valor y en su dimensión política o tiene una consideración mínima y residual en el sistema”.
- b) Determinar el modelo de Estado que acoge políticas de cuidado: “se reconoce el derecho a cuidar o únicamente se reconoce y visualiza el derecho a trabajar”.
- c) Organización del proceso mismo y sus actores: “cómo se plantea la protección de quien recibe el cuidado y de la persona que lo realiza, que puede resultar penalizada en cuanto a su propia protección social, además de limitaciones en cuanto al desarrollo profesional”.³⁹

El cuidado en las normativas españolas tiene especial importancia para evidenciar la situación desigual entre los sexos dado que “los derechos sociales no han sido individuales” sino que tienen como destinatarios a las familias y se hallan vinculados al trabajo asalariado. Las consecuencias para las mujeres han sido el reforzamiento de su rol dependiente y centrado en tareas asistenciales, “tanto es así que se habla de la conciliación como un tema de mujeres, cuando realmente el problema es la falta de corresponsabilidad en el cuidado entre mujeres y hombres”. Dentro de la “lógica” del sistema de bienestar en el contexto español se identifica a la familia como rasgo estructurante, lo cual deriva en la “consideración de autosuficiencia de los hogares en lo relativo al cuidado” alimentando así “un modelo basado en la sobreexplotación de los recursos familiares, en especial los proporcionados por las mujeres”.⁴⁰

La Encuesta de Población Activa 2010 incluyó un módulo sobre conciliación de la vida laboral y familiar, mismo que analizó a 9.76 millones de ciudadanos españoles

³⁸ DOMÍNGUEZ ALCÓN, *et al.* *Op cit.* Pp. 107, 108 y 114

³⁹ *Ibid.* Pp. 114-115

⁴⁰ *Ibid.* Pp. 160-162 y 182

entre 16 y 64 años con al menos un hijo (propio o de la pareja) de 14 o menos años viviendo en el hogar. Algunos datos relevantes asociados con el cuidado en España se reproducen enseguida:

- Del conjunto de personas consultadas 6.1 % de hombres y 10.1 % de mujeres ocupados se hacen cargo de la atención de personas dependientes (familiares o amigos).
- Entre los parados que se hacen cargo de personas dependientes, 77.2 % eran mujeres.
- 89.1 % de las personas ocupadas a tiempo parcial para dar cuidado a personas dependientes (enfermos, familiares o amigos de 15 años o más) fueron mujeres.
- El hogar y las responsabilidades familiares siguen siendo motivos de peso para que las mujeres se queden en casa y no busquen empleo: 64 % de las mujeres en paro aducen como principal razón para no trabajar servicios muy caros para el cuidado de personas dependientes (incluyendo hijos).
- Hasta el año 2013, un 29.5 % de mujeres empleadas con un hijo trabaja a tiempo parcial frente al 6.7 % de los hombres. En el caso de 3 o más hijos los porcentajes no varían demasiado: 28.7 % y 5.7 % respectivamente.
- Mujeres y hombres han dejado el trabajo después del nacimiento de un hijo (sin considerar la excedencia) por un periodo determinado, pero es muy superior el porcentaje de mujeres que lo han dejado por una larga temporada: en ausencias menores a un mes 67.6 % de varones y 5.1 % mujeres; entre uno y tres meses 24.7 % hombres y 19.8 % mujeres. Para periodos superiores a un año 7.4 % de varones ocupados y 38.2 % de mujeres.⁴¹

⁴¹ INE. Encuesta de Población Activa (EPA) 2010. Módulo sobre conciliación entre la vida laboral y familiar. URL: <<http://bit.ly/1NQ1MN5>> e informe *Mujeres y Hombres en España 2014*. URL: <<http://bit.ly/OxYBPx>> [citado 11/02/15].

5.2.4.- Tiempo

La importancia del uso del tiempo es un asunto clave que se ha reconocido internacionalmente como fuente imprescindible de información en áreas diversas como el comportamiento del mercado interno, igualdad de género, trabajo, salud, transporte, consumo, entre otras. Su medida, pero sobre todo la posibilidad de comparar datos sistemáticamente, inciden en la toma de decisiones y diseño de políticas públicas adecuadas a la realidad social.

Desde el año 2000 Europa lleva adelante un proceso de estandarización de estadísticas sobre uso del tiempo que comenzaría con las directrices publicadas ese mismo año para construir el HETUS (*Harmonised European Time Use Surveys*) o encuestas europeas armonizadas sobre uso de tiempo, proyecto impulsado por EUROSTAT. Otros organismos como la Conferencia Estadística de las Américas, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEA-CEPAL), subsidiario de Naciones Unidas, han hecho sus propios encuentros para proponer un enfoque de género y adecuación al contexto regional de estas herramientas de medición.

En febrero de 2013, con motivo de la Conferencia de Estadísticos Europeos, la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE) establecía que si “la producción puede moverse entre el mercado laboral y el sector doméstico, la comprensión del uso de tiempo es necesaria para entender las tendencias en cada área. El tiempo -aclara- es también recurso básico para actividades de ocio y un aspecto importante del bienestar”.⁴²

El borrador del encuentro de expertos, preparado por la Fuerza de Tarea para Encuestas en Uso de Tiempo, critica el uso frecuente de indicadores cuantificables para evaluar el bienestar y progreso social, por ejemplo, los ingresos o salario cuyo monto parece tener una relación proporcional con respecto a la calidad de vida. Sobre los empleos bien remunerados advierte que a menudo exigen largas jornadas de trabajo reduciendo el tiempo libre y que “las métricas que ignoran la producción en el hogar y el ocio pueden inducir a error o engaño”. Sostiene además la necesaria consideración de actividades no remuneradas (cuidado infantil, reparaciones en casa, compras de insumos, pagos, etc.) si se quiere hablar de una vida equilibrada o mantener las

⁴² UNITED NATIONS. *Guidelines for Harmonising Time Use Surveys* [en línea]. Economic Commission for Europe. Third meeting of the 2012/2013 Bureau. Luxembourg, 5-6 february 2013. ECE/CES/BUR/2013/FEB/12/Add.1. 22 de febrero 2013 [citado 06/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1Ej95XO>> Pág. 10

condiciones para el disfrute de esta. Dado que estas actividades no conducen a “la relajación, tiempo de calidad con la familia y amigos o retos intelectuales” propone distinguir entre el tiempo libre de un miembro de la familia de aquel destinado al mantenimiento, administración y cuidado de otros miembros.⁴³

En suma el rol crucial del factor tiempo y su medición para comprender cómo es que la inversión temporal en diferentes actividades contribuye al bienestar general o, por el contrario, al detrimento en las condiciones de vida deseables para cualquier persona.

Una desigualdad institucionalizada no sólo se evidencia frente a la división sexual del trabajo sino especialmente por la distribución del tiempo y atribuciones que se conceden en el terreno público y privado. Hombres y mujeres no son iguales cuando se trata de asignar tiempo a las diferentes actividades, discriminación especialmente notoria en el trabajo reproductivo.

Todo indica que en el seno familiar no se cumple con la equidad a la hora de dividir tareas y eso sólo parece afectar a los espacios temporales de las mujeres:

*El tiempo de las mujeres es continuo y no hay separación de tiempos; hay quien habla de las dos o las tres jornadas laborales, no hay límites entre el trabajo del hogar, de la familia, de la profesión si existe y el ocio. La mujer no tiene un tiempo autónomo donde ella decide en función de sus necesidades; el suyo es un tiempo heterónomo, que se organiza en función de las necesidades de los otros. Su trabajo no es valorado, y parte o todo no es remunerado, es donado, su trabajo es multitarea, con menos descanso y menos ocio.*⁴⁴

El tiempo personal implica mucho más que descanso y ocio, es también recogimiento, formación y el cultivo de relaciones afectivas o redes sociales que incidan en el desarrollo de cualquier ser humano en diferentes niveles.

La información más completa sobre el uso del tiempo en España data de 2009-2010. La Encuesta de Empleo del Tiempo (Instituto Nacional de Estadística) desvela detalles imprescindibles a la hora de interpretar la doble precariedad de las mujeres: la del empleo -antes discutida- y la que se desprende del control involuntariamente limitado de su tiempo:

⁴³ *Ibid.* Pp. 13-14

⁴⁴ LLOPIS, Ana María. *Op cit.* Pág. 980

Las mujeres en general destinan menos tiempo que los hombres a todas las categorías de actividad, salvo aquellas relacionadas con el cuidado de la familia y atención al hogar. El porcentaje femenino que destinó tiempo en estos menesteres era de 91.9 % con una media de 4 horas 29 minutos diarios; los varones, en cambio, alcanzaron una tasa de 74.7 % empleando 2 horas 32 minutos por día.

En el trabajo remunerado las diferencias temporales son menos acusadas entre los sexos, por tanto más perjudiciales para las mujeres: 28.2 % de estas trabaja en promedio 6 horas 43 minutos diarios; 38. 7 % de hombres lo hizo 7 horas 55 minutos.⁴⁵

Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día y duración media diaria dedicada a la actividad por dichas personas	Encuesta 2009-2010				Encuesta 2002-2003				% de mujeres que realizan la actividad MENOS % de varones que realizan la actividad		Tiempo medio diario de las mujeres que realizan la actividad MENOS Tiempo medio diario de los varones que realizan la actividad	
	Mujeres		Varones		Mujeres		Varones		Encuesta 2009-2010	Encuesta 2003	Encuesta 2009-2010	Encuesta 2003
	% de mujeres	Duración media diaria	% de varones	Duración media diaria	% de mujeres	Duración media diaria	% de varones	Duración media diaria				
Cuidados personales	100,0	11:26	100,0	11:33	100,0	11:21	100,0	11:24	0,0	0,0	-0:07	-0:03
Trabajo remunerado	25,2	6:43	35,7	7:55	25,2	6:51	43,3	8:22	-10,5	-15,1	-1:12	-1:31
Estudios	12,7	5:05	12,5	5:13	14,0	5:09	13,3	5:15	0,2	0,7	-0:05	-0:09
Hogar y familia	91,9	4:29	74,7	2:32	92,7	4:45	70,0	2:05	17,2	22,7	1:57	2:37
Trabajo voluntario y reuniones	14,5	1:51	9,4	2:10	15,1	1:46	9,5	1:54	5,4	5,6	-0:19	-0:05
Vida social y diversión	59,3	1:43	56,0	1:54	67,4	2:09	66,2	2:15	3,3	1,2	-0:11	-0:09
Deportes y actividades al aire libre	36,9	1:40	42,7	2:03	35,1	1:43	42,7	2:12	-5,5	-4,6	-0:23	-0:29
Aficiones e informática	23,9	1:35	35,6	2:05	13,0	1:35	23,0	1:59	-11,7	-10,0	-0:27	-0:24
Medios de comunicación	55,7	2:49	55,0	3:06	55,0	2:25	55,5	2:45	0,7	-0,5	-0:17	-0:20
Trayectos y tiempo no especificado	51,6	1:24	56,5	1:25	51,0	1:21	55,9	1:27	-5,2	-5,9	-0:01	-0:05

Fuente: INMUJER. Boletín Estadístico *Mujeres en Cifras* (marzo 2013).

El 35,36% de las mujeres y el 36,38% de los varones entrevistados en la Encuesta Nacional de Salud 2011-2012 dijeron que realizaban las tareas del hogar compartiendo el trabajo con otra persona. Sin embargo, el porcentaje más alto de mujeres encuestadas (44,53%), señaló que realizaba sola las tareas del hogar (frente al 9,66% de los varones que contestó que se ocupaba en solitario de dichas tareas), mientras que casi la mitad de los varones (48,37%) indicó que otra persona de la casa se ocupaba de las tareas del hogar (frente al 12,31% de las mujeres encuestadas que dio esa respuesta).⁴⁶

⁴⁵ INMUJER. *Mujeres en cifras* [en línea]. Boletín estadístico N° 3, marzo de 2013 [citado 12/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1Mz70JH>>

⁴⁶ *Ibid.* Pág. 2

Tiempo y trabajo

El trabajo en sí mismo es una actividad que aporta valor a la vida de los seres humanos interviniendo sobre sus emociones, psique, salud y decisiones. Para las mujeres tiene también otros aportes que se estiman trascendentes. Así lo explica un estudio del Banco Mundial:

*Los empleos pueden ser instrumentos para promover un mayor empoderamiento de las mujeres. Capacitan en habilidades y cambian actitudes, comportamientos y aspiraciones. Incluso el trabajo informal y por cuenta propia, como una microempresa y actividades sin contrato, pueden mejorar el poder de toma de decisiones en el hogar así como sobre el control de los bienes. [...] Por definición, los trabajos que expanden la libertad de elección en las mujeres incrementan su espectro de opciones y fortalecen sus capacidades para actuar con base en ellas.*⁴⁷

Sin perjuicio de lo anterior, la “lógica productivista” es abono para el problema de desigualdad entre hombres y mujeres: su modelo propone total disponibilidad del empleado; así en masculino, dado que se ha aplicado a todo tipo de trabajo reflejando la situación social y experiencia de los hombres, convirtiéndose prácticamente en el centro de sus vidas y determina el uso de su tiempo. El trabajo o, más propiamente el tiempo que se invierte en él, es la categoría central en torno a la que girarán diferentes etapas vitales (educación, trabajo, jubilación, cotidianeidad, etc.); el resto de tiempo se calificará como “libre” sin asociarle valor o contenido específico. “Esta definición del tiempo de trabajo, responde a una cultura productivista y a una definición antropológica de lo que somos las personas”.⁴⁸

En el estudio *Randstad Employer Branding 2012*, donde se reflejan los aspectos que buscan y más atraen a los trabajadores a la hora de elegir una empresa, destacan aspectos como la seguridad laboral, perspectivas de futuro, condiciones económicas y el ambiente de trabajo. No obstante, los encuestados externan preocupaciones de índole más personal como la conciliación: mayoritariamente mujeres adultas son quienes se decantan por un “horario de trabajo flexible, buena conciliación, ambiente laboral y buena localización” como cualidades determinantes para elegir. Por el contrario los

⁴⁷ BANCO MUNDIAL. *Gender at Work. Op cit.* Pág. 6

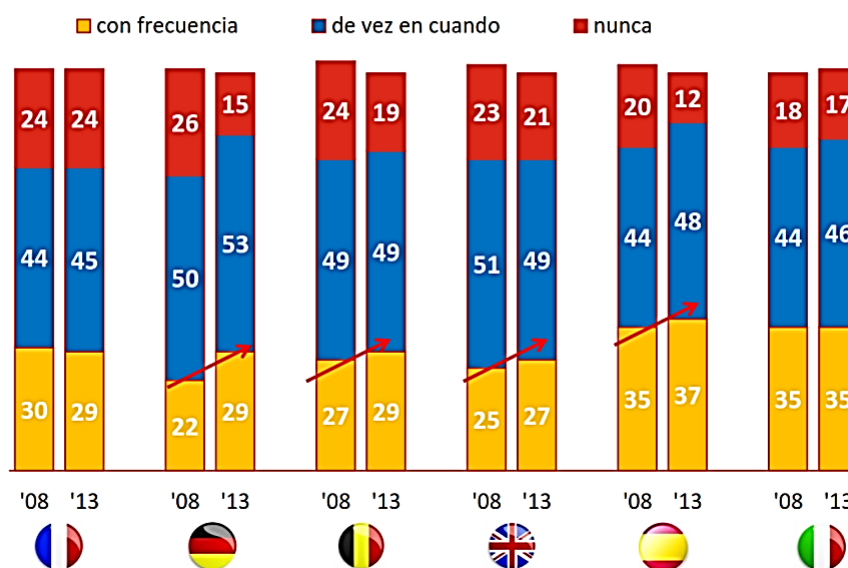
⁴⁸ ATELARRA, Judith. *Op cit.* Pág. 33

varones “prefieren las empresas grandes que ofrecen perspectivas de empleo internacional y buena formación”.⁴⁹

En las empresas, los planes de igualdad e incluso programas de gestión de diversidad comienzan a ser ejes de las políticas de reorganización del tiempo de trabajo: un paso esencial para instituir cambios en la cultura corporativa que reconoce al cuidado como un derecho de todos sus miembros.

Encuestas de satisfacción en el empleo⁵⁰ muestran la percepción generalizada de los empleados españoles de que invierten demasiado tiempo en sus trabajos: 37 % lo piensa frecuentemente y a eso se suma el 48 % que ocasionalmente lo hace, un total de 85 % de individuos que consideran su tiempo en actividades laborales como desproporcionado con regularidad. Los porcentajes entre 2008 y 2013 muestran variaciones a la alza en estas posturas.

P. ¿Piensa con frecuencia, de vez en cuando o nunca que dedica demasiado tiempo a su trabajo? (%)



Fuente: Barómetro Edenred-IPSOS (2013)

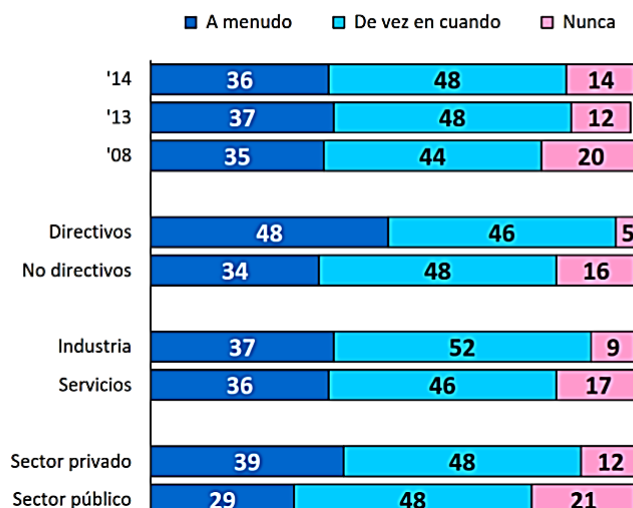
La comparativa con otros cinco países europeos (Francia, Alemania, Bélgica, Reino Unido e Italia) expone al factor tiempo de trabajo como una preocupación compartida en elevados porcentajes.

⁴⁹ CARPIZO Balsa, Carlos. “La seguridad laboral desbanca al salario a la hora de elegir una empresa para trabajar”. Revista Capital Humano. Wolters Kluwer España. Abril de 2012, n° 264, año XXV. Pp. 63

⁵⁰ EDENRED e IPSOS. *Barómetro Edenred-IPSOS. Bienestar en el lugar de trabajo y motivación de empleados en Europa* [en línea]. 8ª edición. Junio de 2013 y *Barómetro Edenred-Ipsos 2014. Bienestar y Motivación de los Empleados en Europa* [en línea]. 9ª edición. Mayo de 2014. Acceso en www.edenred.es

Una actualización del mismo sondeo (año 2014) exhibe estabilidad en los datos, es decir que las cosas no han cambiado demasiado entre un año y otro. La novedad que se ofrece es desagregar la información, de modo que ostensiblemente es en los cargos directivos, el sector privado y las actividades industriales donde es aún más acusado ese “malestar”:

P. ¿Cree a menudo, de vez en cuando o nunca que dedica demasiado tiempo a su trabajo? (%)



Fuente: Barómetro Edenred-IPSOS (2014)

En 2014, el tercer criterio en orden de importancia para que un individuo considere formar parte de una nueva organización es el respeto del equilibrio vida privada/profesional.

P. Si se presentase como candidato en una nueva empresa, ¿cuáles serían los principales criterios que consideraría? (máximo 3 respuestas) (%)



Fuente: Fuente: Barómetro Edenred-IPSOS (2014)

El modelo de eficiencia y competitividad bajo el que se organiza el trabajo remunerado en España ha sido frecuentemente cuestionado: se trabaja más y se produce menos que en otras naciones desarrolladas. Aunque el promedio de horas trabajadas por año en España es menor al de la media establecida por la OCDE (1770), un español trabaja 277 horas más que un alemán y 176 por encima de un francés cuyos sistemas económicos son ejemplo en la eurozona. Las cifras del Ministerio de Empleo y Seguridad Social para el bimestre octubre/noviembre de 2014 revelaban un incremento de hasta 1760 horas anuales pactadas entre empresas y trabajadores, lo cual hace suponer que a raíz de la crisis económica mundial se ve en el aumento de jornadas una alternativa para la recuperación de la actividad productiva.⁵¹

HORAS TRABAJADAS AL AÑO

Países	2013	Países	2013
Países Bajos	1.380	Japón	1.735
Alemania	1.388	Italia	1.752
Noruega	1.408	Nueva Zelanda	1.760
Dinamarca	1.411	Eslovaquia	1.770
Francia	1.489	OCDE	1.770
Eslovenia	1.547	Rep. Checa	1.772
Bélgica	1.570	EE.UU.	1.788
Suiza	1.585	Irlanda	1.815
Suecia	1.607	Turquía	1.832
Austria	1.623	Israel	1.867
Luxemburgo	1.643	Estonia	1.868
ESPAÑA	1.665	Hungría	1.883
Finlandia	1.666	Polonia	1.818
Reino Unido	1.669	Rusia	1.980
Australia	1.676	Chile	2.015
Islandia	1.704	Grecia	2.037
Canadá	1.706	Corea	2.163
Portugal	1.712	Méjico	2.237

Fuente: El País/Instituto de Estudios Económicos (IEE). 14 de octubre 2014.

La Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo instaba a los Estados miembros en el 2004 a que faciliten la “flexibilización de los horarios de trabajo para conciliarlos con los ritmos escolares (además de las actividades extraescolares y los deberes vigilados) y los ritmos urbanos (en particular, los horarios de apertura de los servicios y las tiendas, los transportes, etc.)”. En otro párrafo del mismo *Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada* se advierte sobre “la importancia de un horario de trabajo flexible y del trabajo a distancia, cuando éste sea posible, para que los trabajadores puedan cumplir sus obligaciones profesionales, familiares y educativas y se logre un equilibrio entre sus propios intereses y los intereses de la empresa”. Las opiniones de la Comisión

⁵¹ Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo (noviembre 2014) disponible en <<http://bit.ly/137SCcb>> y [s.d] “Los españoles trabajan 280 horas más al año que los alemanes”. *El País* [en línea]. 14 de octubre 2014 [citado 16/10/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1D93W3Z>> y

de Empleo y Asuntos Sociales, recogidas al final del documento, aseguraban que “la reducción general del tiempo de trabajo diario representa la mejor solución para conciliar la vida profesional y familiar y para promover la igualdad entre hombres y mujeres”.⁵²

Roberto Martínez, director de Fundación Más Familia, sostiene que existe un evidente conflicto entre la eficiencia/productividad y los horarios laborales españoles que califica de “infernales”. El problema, dice, se halla en una cultura (laboral) que estimula innecesariamente la prolongación de horarios laborales, hecho que termina impactando negativamente cualquier intento por conciliar.

La asociación entre “buenos empleados” y salir tarde del centro de trabajo es sospechosa desde su perspectiva, de modo que el asunto se soluciona con una mezcla entre determinación para tomar decisiones (a nivel personal, gubernamental y empresarial), modificación de hábitos de conducta laboral (despertar más temprano, disminuir recesos improductivos, compromiso, etc) y una cultura de empresa sensible ante las necesidades de sus trabajadores.⁵³

Reordenar el tiempo, en amplio sentido, es una lucha que se entiende necesaria desde hace tiempo en las organizaciones civiles y más recientemente también la política: el gran pacto de Estado para alcanzar verdaderos cambios en la salud, la productividad en el trabajo y, desde luego, en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal cuya deriva es mayor igualdad. Un escenario, criticado por algunos de utópico, que plantea racionalizar los horarios de los españoles, es decir, adoptar una serie de medidas que organicen de otra manera la cotidianeidad con objeto de aprovechar eficazmente el tiempo disponible.

El problema de fondo es que la hora que marcan los relojes españoles no está en sintonía con el horario solar, pero las costumbres alimentarias sí. Cuando el astro rey está en lo más alto (mediodía), España tiene las manecillas en las 13:30 hr trastocando todo quehacer. En verano, por ejemplo, cuando el mundo entero modifica la hora, este país llega a estar hasta dos horas adelantado.

⁵² PARLAMENTO EUROPEO. *Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada (2003/2129 (INI))* [en línea]. Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades, 23 de febrero 2004 [citado 22/01/14]. URL: <<http://bit.ly/1hMsLIA>> Pp. 8 y 18.

⁵³ MARTÍNEZ, Roberto. “La conciliación y los horarios en España”. *Revista Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*. ORH. Julio de 2012, nº 70. Pp. 18-19.

Mientras que la hora de desayuno está más o menos alineada entre España y sus homólogos europeos, el desfase comienza luego. Estos últimos en general comen alrededor de las 13:00 hr y es más bien raro que la cena se prolongue más allá de las 20:00 hr; en España se hace un alto para los alimentos en torno a las 14:00-14:30 hr, dando lugar a cenas que se sirven aproximadamente a las 21:00 hr o incluso más tarde.

Los españoles invierten hasta dos horas para comer (una hora quince más que el resto de europeos) haciendo que su día de trabajo exija salir más tarde. Partiendo de este hecho el resto de tareas a realizar (formación, descanso, familia, ocio, etc.) se verán postergadas, mal atendidas o con márgenes insuficientes. Los centros comerciales estarán abiertos hasta bien avanzada la noche. Sitios de ocio y el entretenimiento mediatizado colaboran con su parte al caos vital, unos porque cierran ya de madrugada y otros dado que emiten programas de máxima audiencia cerca de la medianoche. En efecto dominó todo está relacionado y la hora de dormir se retrasa la suficiente como para dejar de descansar las 8 horas recomendadas y despertar a la mañana siguiente a comenzar otro ciclo idéntico, sin desayunar, lo cual tiene su propio impacto por el descanso que algunos toman a media mañana.

Los defensores de la racionalización horaria proponen básicamente que España vuelva al huso horario que le correspondía hasta 1942 (GMT + 0:00), el mismo de su vecino Portugal, Marruecos o el Reino Unido; retrasar el reloj una hora para beneficiarse de la luz natural comenzando actividades más temprano y terminándolas antes.

No obstante, el verdadero desafío toma proporciones monumentales ya que se trata de vencer resistencias, impulsar nuevos hábitos y abatir prejuicios; en pocas palabras ir a contracorriente del sistema de vida que muchos acogen como bueno o “normal”. Más aún, el consenso necesario es igualmente titánico ya que involucra a empresas, sector hostelero, el de ocio y entretenimiento, medios de comunicación, transportes, comercios, centros educativos, turismo, etc., para rediseñar sus jornadas de actividad habituales.

Para verlo claramente, el ideal que se proyecta sería más o menos como este:

Dormir entre las 22.00 hr y 23:30 hr descansando no menos de ocho horas, para comenzar el día a las 07:00 am. En el trabajo la jornada daría principio a las 09:00 am sin pausas hasta las 13:00 hr para comer en 40 minutos. Al final del día, entre las 17:30 y 18:00 hr se sale de trabajar. Las razones de peso para hacer semejante mutación se

explican en un artículo del presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles:

Desgraciadamente no sólo somos “líderes” en Europa en índices de paro, sino también en baja natalidad, fracaso escolar, separaciones matrimoniales, absentismo laboral, siniestralidad y estrés. Todos ellos derivados de una grave y preocupante asignatura pendiente en nuestro país: unos horarios singulares y un modo de gestionar el tiempo no adecuado que nos afecta a todos en la vida diaria, tanto en nuestro ámbito personal y familiar como también en el ámbito laboral y productivo de la empresa.

*[...] Considero que la reforma de los horarios [...] es la más necesaria y urgente, y debemos acometerla sin dilación para aumentar la productividad, disminuir los gastos y respetar a las personas en su vida personal, laboral y familiar.*⁵⁴

La Comisión de Igualdad de la Cámara de Diputados constituye el 25 de septiembre de 2012 la Subcomisión de Racionalización de Horarios, Conciliación y Corresponsabilidad. Un año después se aprueba un informe donde se reúnen las aportaciones de más de cincuenta expertos en la materia. El documento respalda la solicitud de que España vuelva al huso horario de Greenwich y se actúe a favor de jornadas de trabajo continuas, sin tantas pausas, con el afán de respetar las necesidades familiares y el tiempo de los trabajadores en general.

Son cuestionables los progresos:

El informe, que no es vinculante, sigue esperando a ser votado por el Pleno de la Cámara Baja. Asimismo la propuesta para modificar los horarios de programación en medios de comunicación fue incluida en el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016⁵⁵ por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Hasta el cierre de esta investigación sólo RTVE, la emisora pública, habría respondido asumiendo compromisos: José Antonio Sánchez, su presidente en funciones, afirmó ante el Congreso que “la corporación es especialmente sensible con el uso saludable de la televisión, basado en la racionalización de los horarios, y que permita mejora la conciliación de la vida familiar y laboral”⁵⁶.

⁵⁴ CASERO, José Luis. “¿A qué sociedad nos queremos parecer?”. *Compromiso RSE* [en línea]. Marzo de 2015 [citado 10/02/15]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/1GCbr81>>

⁵⁵ Eje 2. Objetivo 2.3, medida número 60.

⁵⁶ FERNÁNDEZ, Eduardo. “‘El ministerio del tiempo’ se salta el nuevo ‘prime time’ de TVE”. *El Mundo* [en línea]. 02 de marzo 2015 [citado 09/02/15]. URL: <<http://mun.do/1NC1o4M>>

5.3.- CONCILIACIÓN EN EL CONTEXTO EUROPEO

5.3.1.- Normativa de la Unión Europea

Es complicado referirse a ordenamientos que aborden en concreto la conciliación de la vida familiar y laboral: usualmente estos se hallan incardinados en temas mucho más amplios como igualdad, políticas de empleo o protección a la familia que, a su vez, se dividen en una miríada documental.

Tanto por valores compartidos (igualdad, libertad, dignidad, solidaridad, etc) como por impactos económicos, el organismo supranacional han mostrado preocupación por estos asuntos desde distintos frentes: demografía; protección social a sectores vulnerables; mejoras en la política de empleo; prestaciones ampliadas a la maternidad/paternidad y promoción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, entre otros. Las primeras discusiones institucionales para intentar compatibilizar las responsabilidades familiares con aquellas de ámbito profesional datan de los años 70: es casi evidente que los movimientos feministas en plena efervescencia, la crisis económica y una entrada masiva de mujeres en el mercado laboral fueron motores de este nuevo reto. Sin embargo, es hasta el decenio de los 90 donde aparecen medidas concretas en forma de directivas, comunicaciones o recomendaciones.

El conjunto de medidas que cobró relevancia en las primeras décadas de existencia de la comunidad europea muestra un claro talante económico priorizando la regulación del trabajo y las relaciones laborales (retribución justa entre sexos por un trabajo idéntico, acceso al empleo, promoción, formación y condiciones de trabajo). El Programa de Acción Social de 1974 que, si bien pone la primera piedra de lo que sería en adelante la política social comunitaria, también continúa los esfuerzos por consolidar un mercado común que, en parte, sería posible al armonizar legislaciones en materia laboral y reflexionando sobre criterios comunes en lo tocante a protección social.

Entre los objetivos fijados para el periodo 1974-1976 se halla la realización del pleno y mejor empleo en la comunidad apoyada en la “concertación apropiada de las políticas de empleo de los Estados miembros”; promoción de “una mejor cooperación de los servicios nacionales de empleo”; aplicación de “una política común de formación profesional” o “emprender acciones con el fin de garantizar la igualdad de hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo y a la formación y la promoción

profesionales, así como a las condiciones de trabajo, incluidas las retribuciones”. En este texto se encuentra la alusión formal a la necesidad de “esforzarse [...] en conciliar las responsabilidades familiares de todos los interesados en sus aspiraciones profesionales”.⁵⁷

Los tres documentos europeos más significativos sobre derechos sociales incluyen en alguna medida, más o menos explícita, referencias a la conciliación:

Primero la Carta Social Europea (Turín 1961 y versión revisada Estrasburgo 1996) considera que “la familia, como célula fundamental de la sociedad, tiene derecho a una adecuada protección social, jurídica y económica, para lograr su pleno desarrollo”. El número 27 de la Parte primera establece que “todas las personas con responsabilidades familiares y que ocupen o deseen ocupar un empleo tienen derecho a hacerlo sin verse sometidas a discriminación y, en la medida de lo posible, sin que haya conflicto entre su empleo y sus responsabilidades familiares”. En la segunda parte, donde se enuncian los compromisos, el Artículo 16 aclara que es a través de “prestaciones sociales y familiares, disposiciones fiscales [...], ayuda a los recién casados o por medio de cualesquiera otras medidas adecuadas” como se conseguirá dicha protección.⁵⁸

El Derecho de los trabajadores con responsabilidades familiares a la igualdad de oportunidades y trato es el título del Artículo 27, cuyo contenido se transcribe:

Para garantizar el ejercicio del derecho a la igualdad de oportunidades y de trato entre los trabajadores de ambos sexos que tengan responsabilidades familiares y entre estos y los demás trabajadores, las Partes se comprometen:

1.- a adoptar las medidas apropiadas:

a) para permitir a los trabajadores con responsabilidades familiares acceder y permanecer en la vida activa, o regresar a la misma tras una ausencia debida a dichas responsabilidades, incluidas medidas en el ámbito de la orientación y la formación profesionales;

b) para tener en cuenta sus necesidades en lo que respecta a las condiciones de trabajo y a la Seguridad Social;

⁵⁷ CONSEJO DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Resolución del Consejo de 21 de enero de 1974 relativa a un programa de acción social (C 13). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 12 de febrero de 1974 [citado 20/11/14], 4 pp. URL: <<http://bit.ly/1xylapb>> Pág. 21

⁵⁸ DE LA VILLA, Paula. “Las tres ‘Cartas’ Europeas sobre Derechos Sociales”. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* [en línea]. Año 2001 [citado 20/11/14]. N° 32. Dedicado a: Derecho social Internacional y Comunitario. URL: <<http://bit.ly/1vwN5Ix>> Pág. 276 y 282

c) para desarrollar o promover servicios, públicos o privados, en particular servicios de guardería diurnos y otros medios para el cuidado de los niños;

d) a prever la posibilidad de que cualquiera de los progenitores obtenga, durante un periodo posterior al permiso de maternidad, un permiso parental para el cuidado de un hijo, cuya duración y condiciones serán fijados por la legislación nacional, los convenios colectivos o la práctica;

e) a garantizar que las responsabilidades familiares no puedan constituir, por sí mismas, una razón válida para el despido.⁵⁹

En 1989 se aprueba la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los trabajadores en Estrasburgo, un instrumento político que sienta las bases del modelo comunitario de derecho laboral y esboza los mínimos exigibles de respeto a ciertos derechos sociales con especial interés en el mercado laboral, la igualdad de oportunidades, formación profesional y protección social. Bajo el epígrafe “Igualdad de trato entre hombres y mujeres” se pide

[...] intensificar, dondequiera que ello sea necesario, las acciones destinadas a garantizar la realización de la igualdad entre hombres y mujeres, en particular para el acceso al empleo, la retribución, las condiciones de trabajo, la protección social, la educación, la formación profesional y la evolución de la carrera profesional.

Conviene, asimismo, desarrollar medidas que permitan a hombres y mujeres compaginar más fácilmente sus obligaciones profesionales y familiares.⁶⁰

Por último la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (Niza 2000) que, a diferencia de sus antecesoras alcanza en 2009 valor jurídico y carácter vinculante, es más amplia en materia de regulación de derechos abarcando no únicamente los sociales sino también los económicos, políticos, civiles, sociales y culturales. La igualdad entre hombres y mujeres “garantizada en todos los ámbitos” se halla en el Artículo 23, pero es en el Artículo 33 donde hay disposiciones específicas que contemplan la vida familiar y laboral:

1) Se garantiza la protección de la familia en los planos jurídico, económico y social.

2) Con el fin de poder conciliar vida familiar y vida profesional, toda persona tiene derecho a ser protegida contra cualquier despido por una causa relacionada

⁵⁹ *Ibid.* Pág. 286

⁶⁰ *Ibid.* Pág. 300-301

*con la maternidad, así como el derecho a un permiso pagado por maternidad y a un permiso parental con motivo del nacimiento o de la adopción de un niño.*⁶¹

Inspirada en parte por la Carta comunitaria de Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores, se formula la Recomendación del Consejo de 31 de marzo de 1992 sobre el cuidado de los niños y las niñas. Aunque sigue en el terreno de las medidas *soft*, es sin duda ejemplo de la postura más determinada de la UE para incorporar a la agenda política mecanismos prácticos para hacer posible la igualdad efectiva, en este caso permisos parentales, de maternidad y otras medidas “para hacer compatibles las responsabilidades profesionales, familiares y de educación derivadas del cuidado de los niños y de las niñas”. En paralelo se reconoce a la infancia el derecho de gozar de los cuidados necesarios “durante todo el periodo de escolarización”.

Dicha recomendación aún no integra una dimensión personal como parte del concepto conciliar, en cambio hace hincapié sobre otros asuntos más rentables como el activo infravalorado que representan las mujeres a falta de servicios de apoyo al cuidado de los hijos, obstáculo este para la “utilización efectiva de su talento, aptitudes y capacidades en la situación demográfica actual” o la libre circulación de trabajadores en el mercado europeo.⁶²

El núcleo de las propuestas descansa sobre la creación de entornos de apoyo en el empleo y desde las administraciones públicas para coadyuvar al reparto equilibrado, entre hombres y mujeres, de las responsabilidades profesionales y las derivadas de hacerse cargo de los hijos. Sugieren establecer infraestructuras adecuadas y asequibles para la atención de menores mientras sus padres trabajan, reciben formación o están en búsqueda activa de empleo; concesión de permisos especiales y una organización del trabajo más flexible que se adapte a distintas necesidades.

Cabe mencionar la Resolución del Consejo y de los Ministros de Trabajo y Asuntos Sociales de 29 de junio de 2000 relativa a la participación equilibrada de hombres y mujeres en la actividad profesional y en la vida familiar, que anima a “compensar la desventaja de las mujeres por lo que se refiere a las condiciones de

⁶¹ UNIÓN EUROPEA. Carta de los de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 18 de diciembre 2000 [citado 23/10/14], 22 pp. URL: <<http://bit.ly/1nQSRhc>> Pp. 13 y 16.

⁶² CONSEJO DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Recomendación del Consejo de 31 de marzo de 1992 sobre el cuidado de los niños y de las niñas (92/241/CEE). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 8 de mayo 1992 [citado 22/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1zSyt4e>> Pp. 16-17

acceso y participación en el mercado de trabajo y la desventaja de los hombres en lo que se refiere a las condiciones de participación en la vida familiar”.⁶³

Se califica como “valores sociales eminentes” que deben ser protegidos por Europa la maternidad, la paternidad y los derechos de los niños. Recuerda que el siglo XXI es un “momento simbólico para la concreción del nuevo contrato social entre los sexos” donde la igualdad se asuma como inherente a la democracia, la ciudadanía y la libertad. Afirma, asimismo, que la articulación de la vida familiar y profesional exige enfoques integradores y más amplios donde pueda ser comprendida como una responsabilidad compartida entre las sociedades, los Estados miembros y la Comunidad Europea.⁶⁴

Como estrategia de fomento a la corresponsabilidad alientan a considerar algunas medidas como reconocer para los hombres trabajadores un permiso intransferible que se tome al mismo tiempo que la madre disfrute del suyo, conservando desde luego sus derechos laborales; otorgar protección especial a familias monoparentales; estudiar la armonización de horarios escolares y laborales y estimular a las empresas para que adopten prácticas de gestión sensibles ante la vida familiar de los trabajadores y trabajadoras, entre otras.

El 23 de febrero de 2004 la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo presenta el Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada, texto que integró aportes de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales. Obviando la redundancia expositiva de razones más o menos economicistas por las que se debe abrazar la conciliación trabajo/familia (“la conciliación[...] no constituye un coste, sino más bien una inversión útil y pertinente que favorece el crecimiento a largo plazo”), sí es novedoso que dentro del argumentario haya espacio para valoraciones que invitan a la reflexión, por ejemplo, que una mujer con hijos debe tener la posibilidad de decidir si es su voluntad trabajar o quedarse en casa y la importancia de compartir más tiempo con los hijos, tanto como equilibrar el reparto de responsabilidades laborales y familiares, ambas condiciones que fomentan un

⁶³ CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. Resolución del Consejo y de los Ministros de Trabajo y Asuntos Sociales, reunidos en el seno del Consejo de 29 de junio de 2000 relativa a la participación equilibrada de hombres y mujeres en la actividad profesional y en la vida familiar (2000/C 218/02). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 31 de julio de 2000 [citado 24/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1pjIkiw>> Pág. C218/5

⁶⁴ *Ibid.* Pág. C 218/6

“contacto más adecuado” entre los miembros de la familia al punto de repercutir “sobre la profundización de los vínculos[...] y la estabilidad familiar”.⁶⁵

Entre las recomendaciones más sobresalientes se hallan:

- Modelos innovadores de organización y tiempo de trabajo.
- Esfuerzos de sensibilización social “para el progreso de mentalidades” dirigidos a repartir mejor las cargas de la familia en las parejas, la población y “algunos grupos específicos”.
- Fomentar la “imagen profesional de las tareas domésticas”.
- Políticas fiscales que apoyen a la familia o no la perjudiquen ofreciendo, además, nuevas vías como ayudas en metálico o bonos/cupones para obtener prestaciones.
- Mayor amparo a familias monoparentales, numerosas o con hijos discapacitados.
- Incrementar financiación para ofrecer servicios de calidad al cuidado de niños; flexibilidad y diversidad en los destinados a mayores y dependientes.
- Proteger la vejez de aquellas personas dedicadas a las tareas familiares.
- Aplicar políticas de recursos humanos orientadas a la familia.
- Permisos parentales con parte intransferible y otros de corta y larga duración acorde con la situación de los trabajadores.⁶⁶

El contenido íntegro del informe se convirtió, el 9 de marzo de 2004, en la Resolución del Parlamento Europeo sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada (2003/2129 (INI)).

Si bien hubo otros pronunciamientos⁶⁷ en torno al fomento del empleo femenino, protección maternal y/o permisos parentales, es un hito europeo la negociación que inicia en septiembre de 2008 sobre estos últimos: distintos representantes sociales europeos como la Unión de Confederaciones de la Industria y Empleadores de Europa (UNICE, más tarde BUSINESSEUROPE); Centro Europeo de Empleadores y Servicios Públicos (CEEP) y la Confederación Europea de Sindicatos

⁶⁵ PARLAMENTO EUROPEO. *Informe sobre la conciliación ... Op cit.* Pág. 5

⁶⁶ *Ibid.* Pp. 6 y ss.

⁶⁷ Ver por ejemplo Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia (modificada por la Directiva 2014/27/UE) y Resolución legislativa del Parlamento Europeo de 20 de mayo de 2008, sobre la propuesta de Decisión del Consejo relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros (COM (2007) 0803 PARTE V-C6-0031/2008-2007/0300(CNS))

(CES) trabajaron durante seis meses en la revisión del Acuerdo Marco sobre el Permiso Parental, aún vigente, pues se había signado por vez primera en 1995 (Directiva 96/34/CE del Consejo, de 3 de junio de 1996 luego derogada por la Directiva 2010/18/UE del Consejo, del 8 de marzo de 2010, por la que se aplica el acuerdo marco revisado).

El pacto final es fruto, primero, de una consulta en dos fases⁶⁸ llevada a cabo por la Comisión Europea entre 2006 y 2007 donde se abrió a debate la propia normativa comunitaria sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal, hecho que impelía a discutir –y actualizar- también lo dispuesto en el Acuerdo Marco sobre permisos.

Las reuniones se celebraron a la sazón en un consenso con respecto a los limitados alcances de la estrategia inicial “considerando que en muchos Estados miembros las medidas para animar a los hombres a participar por igual en las responsabilidades familiares no han dado suficiente resultado; (y) que por tanto, conviene adoptar medidas más efectivas para fomentar una distribución más equitativa de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres”⁶⁹.

Los considerandos 7 y 8 del preámbulo admiten que “las medidas encaminadas a mejorar la conciliación forman parte de una agenda política más amplia para abordar las necesidades de los empresarios y trabajadores [...]” y que “la política familiar debe contribuir al logro de la igualdad entre los sexos [...] la promoción de la participación de las mujeres en la vida activa y el reparto de responsabilidades entre mujeres y hombres”.⁷⁰

Es destacable el estímulo a la paternidad compartida extendiendo el permiso parental individual, de tres a cuatro meses, a cualquier hombre o mujer trabajador(a) para ocuparse de los hijos biológicos o adoptados con hasta 8 años de edad. Parte del periodo de disfrute se hace intransferible (un mes) y la aplicabilidad de esta norma abarca a todos los trabajadores, sin distinguir tipo de contratación. No podría obviarse el reconocimiento de los derechos adquiridos por los/las trabajadores/as (en dinero o

⁶⁸ Cfr. *Consultation on reconciliation of professional, private and family life -First consultation (2006)*: URL de descarga: <<http://bit.ly/1trZzhw>>. *Second consultation (2007)*: URL de descarga: <<http://bit.ly/1pIacYA>>. Citación: 23 de octubre 2014.

⁶⁹ CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. Directiva 2010/18/UE del Consejo, de 8 de marzo de 2010 por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental, celebrado por BUSINESSEUROPE, La UEAPME, el CEEP y la CES, y se deroga la Directiva 96/34/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 18 de marzo de 2010 [citado 23/10/14], 8 pp. URL: <<http://bit.ly/1xhUcAP>> Pág. L 68/17

⁷⁰ *Ibid.* Pág. L 68/16

especie) hasta el final del permiso y en adelante, así como la prerrogativa de estos para exigir condiciones de trabajo más flexibles que les permitan volver a la actividad profesional, por ejemplo, el trabajo equivalente o similar, cambio de horario y/o régimen de manera temporal, todo lo cual queda a discreción del empresario. Como toda Directiva, pide que sean los Estados miembros quienes definan el cumplimiento con arreglo al marco legislativo nacional.

En ese mismo año (2008) es relevante la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones titulado Un equilibrio en la vida laboral: más apoyo a la conciliación de la vida profesional, privada y familiar.

La introducción prioriza como elementos centrales entre las opciones de conciliación las guarderías, permisos y horario laboral flexible en ese orden. Tres nuevas recomendaciones se encaminan a facilitar la reinserción femenina al trabajo después del parto: aumento del permiso a las madres de catorce a dieciocho semanas; flexibilidad para que elijan cómo tomarlo y protección del empleo durante el disfrute o en el reingreso. Finalmente, y como innovación, se visibiliza a trabajadores autónomos y sus cónyuges o convivientes colaboradores como colectivo con escasa protección social determinando que se equipare para este los derechos de que goza cualquier trabajador(a) por cuenta ajena.

El grueso del contenido hace un balance de la situación europea del momento, con énfasis en el desarrollo del marco legislativo, y se deduce que

*[...] si bien en Europa ya no se pone en tela de juicio la necesidad de políticas de conciliación, la inadecuación de estas políticas y el desequilibrio entre hombres y mujeres en el recurso a las mismas hacen que las medidas de conciliación todavía no contribuyan óptimamente al logro de los objetivos políticos fundamentales de la UE.*⁷¹

Dos conclusiones del escrito son, primero, que en la medida en que se respalden iniciativas para compatibilizar trabajo/vida privada los objetivos europeos de crecimiento, empleo, integración social de grupos vulnerables e igualdad de género serán alcanzados; segundo, la necesidad de actuar coordinadamente a nivel comunitario

⁷¹ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Un mejor equilibrio en la vida laboral: más apoyo a la conciliación de la vida profesional, privada y familiar* [en línea]. COM(2008) 635 final. Bruselas: 3 de octubre 2008 [citado 22/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1ycGt0w>> Pág. 5

para fijar mínimos exigibles que favorezcan la conciliación en aras de la igualdad entre mujeres y hombres.

2010 es el año en que la Unión Europea decide reconducir sus políticas, obligada por una crisis económica mundial que rebasaba las respuestas gubernamentales, especialmente en los ámbitos del empleo y crecimiento económico. La deseable coordinación en la eurozona toma forma en la Estrategia Europa 2020 que se propone hacer frente al deterioro económico replanteando el modelo de crecimiento o, más propiamente, transitando hacia uno “inteligente, sostenible e integrador”. El proyecto, con duración programada de 10 años, contempla cinco objetivos principales y siete iniciativas emblemáticas; es la número 6 con el título *Una agenda de nuevas cualificaciones y empleos* donde, de nuevo, inserta en políticas de crecimiento del empleo aparece la conciliación.

Generar empleo para el 75 % de la población europea con edades comprendidas entre los 20 y 64 años es el gran objetivo de esta iniciativa emblemática. Para lograrlo se propone dotar a la gente de cualificaciones necesarias para el empleo (educación superior y/o formación profesional); incentivar las condiciones para crear empleo, mejorar la calidad y condiciones de este así como intensificar las reformas en el mercado laboral para aumentar su flexibilidad sin menoscabo de la seguridad de los trabajadores. Se ha bautizado a esto como “flexiseguridad”.

La Comunicación de la Comisión Europea de 23 de noviembre de 2010, explicita los cuatro componentes esenciales de la flexiseguridad: disposiciones contractuales flexibles y fiables; políticas activas del mercado laboral eficaces; estrategias globales de aprendizaje permanente y sistemas de seguridad modernos. Como una prioridad política clave para reforzar estos elementos se halla la flexibilidad interna en la empresa que supone ajustes en la organización del trabajo o el tiempo en este (reducción de jornada por ejemplo). Apunta que la flexibilidad “permite que hombres y mujeres concilien su actividad laboral con obligaciones de prestar cuidados, de manera que se potencie la contribución de las mujeres a la economía formal y al crecimiento mediante actividades remuneradas fuera del hogar”.⁷²

La Resolución del Parlamento Europeo, de 16 de junio de 2010, sobre la Estrategia UE 2020 criticaba la inconcreción del Consejo a la hora de presentar

⁷² COMISIÓN EUROPEA. *Agenda de nuevas cualificaciones y empleos: una contribución europea hacia el pleno empleo* [en línea]. COM(2010) 682 final. Estrasburgo: 23 de noviembre 2010 [citado 16/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1yYkpE3>> Pp. 5-6

iniciativas e instó a “definir una estrategia que realmente tenga visión de futuro y sea ambiciosa y coherente”. Igualdad de género titula el párrafo número 28 donde “lamenta que los objetivos principales definidos por el Consejo Europeo no incluyan la igualdad de género” y enfatiza “la necesidad de mejorar las condiciones que permitan conciliar la vida profesional y familiar”.⁷³

En el Pacto Europeo por la Igualdad de Género 2011-2020 el Consejo se compromete a respaldar las ambiciones de la UE en materia de igualdad de género ya plasmadas en tratados y en la propia estrategia Europa 2020. La segunda de tres prioridades es promover el equilibrio vida privada/trabajo de hombres y mujeres “a lo largo de toda su vida” con intención de impulsar la igualdad, lograr mayor participación de mujeres en el trabajo y superar desafíos demográficos.⁷⁴ No faltan peticiones para que los Estados miembros prevean acciones como mejorar servicios de guardería para menores; servicios e infraestructuras para atención a dependientes; trabajo flexible y permisos para personas trabajadoras.

No hay propuestas legislativas o cambios significativos entre 2011 y 2014: algunos documentos oficiales siguen haciendo tímida mención (solicitudes, peticiones, sugerencias, etc.) sobre la importancia de crear condiciones sociales y laborales que hagan factible la igualdad de género tanto como el equilibrio vida privada-vida laboral; antes bien se enfatiza con frecuencia la necesidad de hacer uso de todos los “recursos de mano de obra” para pivotar el crecimiento económico, es decir, no escatimar esfuerzos para el acceso femenino al empleo. Igualdad y conciliación, como imperativo moral, son fagocitados por otras aspiraciones macroeconómicas de Europa 2020, al menos en este margen temporal.

Aun cuando la UE ha elaborado innumerables pronunciamientos a favor de la igualdad y la conciliación, se debate sobre la capacidad limitada que tiene para forzar cambios jurídicos necesarios que conducirían a entornos efectivamente igualitarios y/o conciliadores de la esfera profesional y familiar. El principio de subsidiariedad diluye sus competencias, compartidas con los Estados miembros, que hacen la transposición de principios ciñéndose a sus capacidades, contextos y normativa.

⁷³ PARLAMENTO EUROPEO. Resolución del Parlamento Europeo, de 16 de junio de 2010, sobre la Estrategia UE 2020 (2011/C 236 E/08). *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 12 de agosto 2011 [citado 02/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1yd9vPq>> Pág. C 236/61

⁷⁴ CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. Conclusiones del Consejo de 7 de marzo de 2011 sobre Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020) (2011/C 155/ 02). *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 25 de mayo 2011 [citado 05/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1yUIMpH>> Pág. C 155/12

Una observación importante es que las garantías que se ofertan a través de las distintas disposiciones comunitarias consideran únicamente a los padres y madres bajo el estatus de empleado(a) o trabajador(a) dejando desprotegidos a todos aquellos que no realicen una actividad remunerada. Igualmente, en gran parte de las disposiciones comunitarias, se centra el foco en los trabajadores, padres, madres e hijos olvidando, como miembros de la familia y ciudadanos con derecho al cuidado, a otros dependientes como discapacitados o mayores.

Cabe mencionar que algunos de los objetivos proyectados desde el año 2000 han resultado demasiado ambiciosos, por ejemplo, en el Consejo Europeo de Lisboa (marzo de 2000) se fijó una meta superior al 60 % de mujeres activas para 2010 a resultados de la mejora en la igualdad en general y las medidas de conciliación en concreto; más tarde, el Consejo Europeo de Barcelona (marzo 2002) pugnó por eliminar cualquier obstáculo a la participación femenina en el mercado de trabajo; se establecía, también, que todos los Estados miembros debían poner en marcha infraestructuras de acogida que cubrieran al menos a 33 % de niños menores de 3 años y 90 % de aquellos entre los 3 años y el inicio obligatorio de escolarización. Ninguno de ellos se ha cumplido para el conjunto de la organización de naciones europeas.

Las evaluaciones sobre los impactos sociales producidos por las políticas conciliatorias a nivel europeo “indican que han servido sólo para que las mujeres concilien y mantienen el supuesto de que el cuidado es responsabilidad femenina”. Son mayoritariamente las mujeres quienes hacen uso de ellas, reforzando y/o facilitando la doble jornada del trabajo productivo y reproductivo. Finalmente “si en la parte de trabajo familiar, las políticas no han servido para incorporar a los hombres, también se señala que en el mercado laboral han tendido a aumentar la precariedad laboral de las mujeres”.⁷⁵

⁷⁵ ATELARRA, Judith. *Op cit.* Pp. 35-36

5.4.- ESTADO DE LA CUESTIÓN EN ESPAÑA

5.4.1.- Intervenciones estatales

Ley de conciliación 1999

El 6 de noviembre de 1999 se publica en el Boletín Oficial de Estado nº. 266 la Ley 39/1999, de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Para algunos era el paso definitivo hacia un reparto justo del trabajo reproductivo y aliciente de una cultura corporativa renovada; para otros, especialmente abogados y economistas, una perversión de la normativa que atropellaba los derechos de los empleadores.

En su exposición de motivos recuerda el mandato constitucional a los poderes públicos para asegurar la protección social, económica y jurídica de la familia, así como promover las condiciones que hagan efectiva la libertad e igualdad de todos los individuos removiendo obstáculos que dificulten su plenitud. Reconoce, asimismo, que tras la incorporación femenina al trabajo es necesario “configurar un sistema que contemple las nuevas relaciones sociales surgidas y un nuevo modo de cooperación y compromiso entre mujeres y hombres que permita un reparto equilibrado de responsabilidades en la vida profesional y en la privada”.

La Ley, explica en líneas posteriores, se centra en modificaciones legislativas que afectan al ámbito laboral intentando hacer a los varones copartícipes en el cuidado de los hijos y “guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones de trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres”.

Es el Capítulo I donde se concentran las propuestas esenciales para conciliar, modificando el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Aquí las más relevantes:

→ Art. 1 - *Permisos retribuidos*:

Se conceden dos días de permiso retribuido en los casos de nacimiento de hijo y fallecimiento, accidente, hospitalización o enfermedad graves de parientes hasta segundo grado de consanguinidad. Si se requiere desplazamiento debido a cualquiera de estos eventos, aumenta a cuatro días.

→ Art. 2 - *Reducción de la jornada por motivos familiares*:

Las trabajadoras, por lactancia de hijos menores de nueve meses, pueden ausentarse una hora del trabajo o dividirla en dos fracciones. También es posible sustituir este derecho por una reducción de 30 minutos en su jornada de trabajo. El permiso es susceptible de ser disfrutado por alguno de los padres en caso de que ambos trabajen.

Se establece para todo trabajador con contrato español, de manera individual y sin importar su categoría, nacionalidad, tipo de contrato o empresa, el derecho a una reducción de jornada de trabajo entre un tercio y la mitad de duración de esta, con la disminución salarial que corresponda, en el supuesto de que sean responsables (guarda legal) de menores de seis años⁷⁶ o minusválidos físicos, psíquicos o sensoriales; se extiende a los trabajadores encargados del cuidado directo de un familiar, hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo. Para todos los casos es imprescindible que los beneficiarios de cuidado no desempeñen actividad retribuida.

Si bien es un derecho individual, de encontrarse dos o más trabajadores de la misma empresa en posición de generarlo por el mismo sujeto causante, el empresario puede limitar el ejercicio simultáneo por razones de funcionamiento de la empresa.

Se añade un nuevo apartado al artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores donde se indica que “la concreción horaria y la determinación del periodo de disfrute del permiso de lactancia y de la reducción de jornada [...] corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria”. Este debe notificar con quince días de antelación la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.

→ Art. 4 - *Excedencia por cuidado de familiares*:

Para atender al cuidado de cada hijo, sin importar que sea biológico, adoptado o acogido, los trabajadores de manera individual tendrán derecho a un

⁷⁶ La Ley de Igualdad en 2007 amplió la edad del menor hasta los ocho años y la reducción mínima de jornada/salario a un octavo y como máxima la mitad. El 20 de diciembre de 2013, por el Real Decreto-Ley 16/2013 se volvió a modificar este derecho extendiéndolo hasta los doce años de edad del menor bajo guarda legal y mantiene la reducción salarial y de jornada que estipuló la normativa que le precede.

periodo de excedencia no superior a tres años; a contar desde la fecha de nacimiento o resolución judicial en el resto de casos.

Para el cuidado de familiares, hasta segundo grado de consanguinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe actividad remunerada, es posible también acceder a un periodo de excedencia no superior a un año, salvo que se pacte un periodo más largo en convenio colectivo.

→ Art. 5 - *Suspensión con reserva de puesto de trabajo:*

A las mujeres que han dado a luz se les suspenderá el contrato por dieciséis semanas ininterrumpidas (ampliables en los casos de parto múltiple en dos semanas por cada hijo a partir del segundo). Mientras que las seis primeras semanas serán de disfrute obligado, el resto de la licencia se distribuirá según el interés de la madre pudiendo optar a que el padre tome una porción determinada y también ininterrumpida de este lapso, bien de forma simultánea o sucesiva al de aquella, con dos salvedades: una, que la incorporación al trabajo de la madre suponga un riesgo para su salud. La segunda, que la madre fallezca, lo cual traslada al padre la totalidad o la parte que reste del periodo de suspensión.

En supuestos de adopción y acogimiento, tanto preadoptivo como permanente, de menores de hasta seis años, el permiso es idéntico en duración y ampliación al arriba referido; cuando se trata de niños mayores a los seis años se respetan las dieciséis semanas sólo si los pequeños sufren discapacidad, minusvalía o tienen dificultades especiales de inserción social y/o familiar. El tiempo de baja comienza a contar desde la resolución judicial o administrativa por la que queda constituida legalmente la adopción.

→ Art. 6 - *Suspensión con reserva de puesto de trabajo en el supuesto de riesgo durante el embarazo:*

En el supuesto de riesgo durante el embarazo, la suspensión del contrato terminará el día en que se inicie la baja por maternidad biológica o desaparezca la imposibilidad de la trabajadora de reincorporarse a su puesto anterior u otro compatible con su estado.

→ Art. 7 - Extinción del contrato de trabajo:

No se computarán como faltas de asistencia las ausencias debidas a maternidad; riesgo durante el embarazo; enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia; licencias y vacaciones, entre otros.

El apartado cuarto del artículo 53 queda redactado de la siguiente manera:

Cuando el empresario no cumpliera los requisitos establecidos [...] o la decisión extintiva del empresario tuviera como móvil algunas de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución o en la ley o bien se hubiera producido con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador, la decisión extintiva será nula, debiendo la autoridad judicial hacer tal declaración de oficio.

Se anula la decisión de extinguir un contrato, también, durante el periodo de suspensión del contrato de trabajo por maternidad, riesgo durante el embarazo, adopción o acogimiento. Igualmente el de las trabajadoras embarazadas, desde la fecha de inicio del embarazo hasta el comienzo de suspensión por maternidad y, la de todo trabajador que, o bien haya solicitado uno de los permisos a los que se refiere el artículo 2 antes expuesto (reducción de jornada por motivos familiares), estén en el disfrute de ellos, o se acojan a la excedencia por las mismas razones.

Las críticas más severas a esta medida vienen del sector privado porque la entienden como un costoso blindaje a los trabajadores que cuidan de menores y familiares. Se afirma que desde la entrada en vigor de esta Ley, los empresarios son más reacios a contratar mujeres en edad fértil u ofrecerles contratos permanentes pues los empleados con contrato temporal saben bien que de acogerse a estos derechos no tienen demasiadas posibilidades de renovación.⁷⁷

En los siguientes capítulos, la Ley de conciliación expone modificaciones a diferentes normativas explicitando, por ejemplo, procedimientos laborales y procesales; prevención de riesgos laborales (protección a la maternidad y lactancia); obligaciones del sistema de Seguridad Social para dar cobertura y asistencia en situaciones especiales como la maternidad, adopción, acogimiento o riesgo en el embarazo; regulación de las bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social por contratos de trabajadores que sustituyan a empleados en periodos de descanso por maternidad/adopción/acogimiento;

⁷⁷ Cfr. FERNÁNDEZ KRANZ, Daniel. “Crisis económica y uso perverso de la Ley para la conciliación de la vida laboral y familiar”. *Economy Weblog. IE Business School* [en línea]. 11 de julio 2014 [citado 02/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1xA1GnY>>

excedencias para funcionarios públicos por cuidado de familiares -que son idénticos al de trabajadores del sector privado-; licencias por riesgo en el embarazo en el ámbito del mutualismo administrativo, etc.

Finalmente, la disposición adicional cuarta asegura que el gobierno en funciones “impulsará campañas de sensibilización pública al objeto de conseguir que los hombres asuman una parte igual de las responsabilidades familiares, y de manera especial se acojan, en mayor medida, a las nuevas posibilidades que esta ley ofrece para compartir el permiso parental”.

Plan Concilia 2006

Pensado para los empleados públicos al servicio de la Administración General del Estado, El Plan Concilia se aprueba al fin del año 2005 como un paquete integral de medidas para la conciliación de la vida personal y laboral que incluyó en su momento la normativa laboral e iniciativas más avanzadas en la materia.

Toma como antecedente la Ley de conciliación (1999) y el 16 de diciembre de 2005 se materializa su aprobación en el Boletín Oficial del Estado núm. 300 que publica el Acuerdo de la Mesa General de Negociación por el que se establecen medidas retributivas y para la mejora de las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos; convenio suscrito entre organizaciones sindicales (UGT, CSI-CSIF, SAP y CC.OO.) y la Administración del Estado.

Sobre conciliación, según refiere el texto, se establecen 16 puntos recogidos en el apartado cuarto del acuerdo donde las partes firmantes resuelven que

*[...] es de la mayor importancia no sólo hacer posible y potenciar el cuidado de los hijos, sin discriminación de género, o en el caso de familias monoparentales, sino así mismo el cuidado de personas dependientes de la unidad familiar y la especial mención a las situaciones de protección y atención que requieren las personas discapacitadas a cargo de empleados públicos.*⁷⁸

Las modificaciones normativas que se adoptan son:

- 1) Ampliar la reducción de jornada por razón de guarda legal [...] a quienes tengan a su cuidado directo hijos menores de 12 años así como a quienes estén al

⁷⁸ Pág. 41082

cuidado directo de un familiar en ciertos supuestos (*Vid* letra g del art. 30.1 de la Ley 30/84).

- 2) Establecer la concesión de 10 días de permiso por nacimiento, acogimiento o adopción de un hijo, a disfrutar por el padre, a partir de la fecha del nacimiento, de la decisión administrativa o judicial de acogimiento o de la resolución judicial por la que se constituya la adopción.
- 3) Establecer el derecho a flexibilizar en un máximo de una hora el horario fijo de jornada para quienes tengan a su cargo personas mayores, hijos menores de 12 años o personas con discapacidad, así como quien tenga a su cargo directo a un familiar con enfermedad grave hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

Excepcionalmente, previa autorización del responsable de la Unidad, se podrá conceder, con carácter personal y temporal, la modificación del horario fijo en un máximo de dos horas por motivos directamente relacionados con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y en los casos de familias monoparentales.

- 4) Reconocer el derecho a solicitar una reducción de hasta el 50 % de la jornada laboral, de carácter retribuido, para atender el cuidado de un familiar en primer grado, por razón de enfermedad muy grave, por el plazo máximo de un mes. En el supuesto de que los familiares del sujeto causante de este derecho fueran empleados públicos de la Administración General del Estado (AGE), podrán disfrutar de este permiso de manera parcial, respetando en todo caso el plazo máximo.
- 5) Incorporar la posibilidad de sustituir, por decisión de la madre, el permiso de lactancia de los hijos menores de doce meses por un permiso que acumule en jornadas completas el tiempo correspondiente. Dicho permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple.
- 6) Ampliar a dos años el periodo de excedencia con reserva del puesto de trabajo que desempeñaban, al que tienen derecho los empleados públicos para atender al cuidado de un familiar que se encuentre a su cargo, hasta el segundo grado inclusive de consanguinidad o afinidad que, por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida. Se amplía en un año el periodo de excedencia con reserva del puesto que desempeñaban en el caso de la excedencia para el cuidado de

cada hijo. En ambos casos el periodo máximo de la excedencia será de tres años, siendo la reserva, durante el último año, a puesto de trabajo en la misma localidad y de igual nivel y retribución.

- 7) En los casos de nacimiento de hijos prematuros o en los que, por cualquier motivo, estos tengan que permanecer hospitalizados después del parto, el empleado público tiene derecho a ausentarse del lugar de trabajo hasta un máximo de dos horas diarias, percibiendo las retribuciones íntegras. En dichos supuestos, el permiso de maternidad puede computarse, a instancia de la madre o, en caso de que ella falte, del padre, a partir de la fecha del alta hospitalaria. Se excluyen de este cómputo las primeras seis semanas posteriores al parto, de descanso obligatorio para la madre.
- 8) Los empleados públicos que tengan hijos con discapacidad (*sic*) psíquica, física o sensorial, tendrán dos horas de flexibilidad horaria diaria a fin de conciliar los horarios de los centros de educación especial y otros centros donde el hijo o hija discapacitado reciba atención, con los horarios de los propios puestos de trabajo.
- 9) Los empleados públicos que tengan hijos con discapacidad (*sic*) psíquica, física o sensorial tendrán derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para asistir a reuniones de coordinación de su centro de educación especial, donde reciba tratamiento o para acompañarlo si ha de recibir apoyo adicional en el ámbito sanitario.
- 10) Los empleados públicos tendrán derecho a ausentarse del trabajo para someterse a técnicas de fecundación asistida por el tiempo necesario para su realización y previa justificación de la necesidad dentro de la jornada de trabajo.
- 11) Derecho a disfrutar de un permiso de hasta dos meses de duración, percibiendo durante este periodo exclusivamente las retribuciones básicas, en los supuestos de adopción internacional cuando sea necesario el desplazamiento previo de los padres al país de origen del adoptado.
- 12) Derecho de las madres y de los padres a acumular el periodo de disfrute de vacaciones al permiso de maternidad, lactancia y paternidad, aún habiendo expirado ya el año natural a que tal periodo corresponda.
- 13) Reconocimiento de los permisos retribuidos en casos de adopción o acogimiento de menores de más de 6 años.

- 14) De acuerdo con lo previsto en el art. 30.2 de la Ley 30/1984 podrán concederse permisos por el tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público o personal y los relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral.
- 15) De conformidad con lo establecido en el IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas de 21 de septiembre de 2005, se fomentarán las medidas, en materia de formación, que tiendan a favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la participación de los empleados públicos con cualquier tipo de discapacidad.
- 16) Los empleados públicos podrán recibir y participar en cursos de formación durante los permisos de maternidad, paternidad, así como durante las excedencias por motivos familiares.⁷⁹

La distribución de la jornada se aborda en el numeral 3 del documento. Si bien se mantiene el total de horas trabajadas semanalmente, tanto para los turnos matutinos como los vespertinos, se reduce la parte fija del horario de 32 horas a 27. 5 permitiendo que los empleados se muevan dentro de cierto margen más flexible. Las opciones son:

Horario de mañana: horario fijo de 09:00 a 14:30 horas de lunes a viernes. El tiempo restante hasta completar la jornada semanal se realizará, en horario flexible, entre las 07:30 y las 09:00 de lunes a viernes y entre las 14:30 y las 18:00, de lunes a jueves, así como entre las 14.30 y las 15:30 horas los viernes.

Horario de mañana y tarde: horario fijo de 09:00 a 17.00 horas, de lunes a jueves, con una interrupción mínima de una hora para la comida, y de 09:00 a 14:30 los viernes. El resto de la jornada, hasta completar las 37 horas y media o las cuarenta horas semanales, según el régimen de dedicación, se realizará en horario flexible entre las 07:30 y las 09:00 horas y entre las 17:00 y las 18:00 horas, de lunes a jueves, y entre las 07:30 y las 09:00 y entre las 14:30 y las 15:30 los viernes.

En cualquier caso la prioridad es no extender la jornada más allá de las 18:00 horas del día.

Cabe indicar que, aunque es un programa con jurisdicción estatal, las competencias autonómicas permiten que cada comunidad desarrolle legislación específica para modificar las disposiciones del Plan original como, de hecho, ya ha

⁷⁹ Pp. 41083 y 41084.

ocurrido. Asimismo, cada nuevo ordenamiento complementa a este para procurar las mejores condiciones que se obtengan de futuras negociaciones.

Ley de Igualdad 2007

Una “tarea pendiente que precisa de nuevos instrumentos jurídicos”: así se refiere a la igualdad entre los sexos uno de los primeros párrafos de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

En la exposición de motivos se resalta la necesidad de “una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla”. Califica de novedosa la prevención de actos discriminatorios así como la previsión de políticas activas que hagan efectivo el principio de igualdad, considerando su dimensión transversal como eje que guía el texto y sus disposiciones.

Si bien la Ley de Igualdad otorga categoría de derecho a todas las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, su regulación específica queda recogida en dos diferentes ordenamientos: el Estatuto de los Trabajadores (ET) y el Estatuto Básico del Empleado Público:

En el ET se recogen los mecanismos específicos que concede la legislación española en materia de conciliación y/o dependencia para los trabajadores y trabajadoras de organismos privados. Los más importantes se repasarán con detalle en los párrafos siguientes dado que integran el cuerpo de esta Ley.

Por su parte los principios del Estatuto Básico del Empleado Público rigen las relaciones de empleo público que contempla como derecho individual la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Artículo 14 inciso j). Se establecen, igualmente, permisos “[...] por deberes relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral” (Art. 48 inciso j). En el artículo 49 aparecen los casos en los que se concede permiso por conciliación y por razón de violencia de género:

- a) Permiso por parto.
- b) Permiso por adopción o acogimiento, tanto preadoptivo como permanente o simple.
- c) Permiso de paternidad por el nacimiento, acogimiento o adopción de un hijo.

- d) Permiso por razón de violencia de género sobre la mujer funcionaria.
- e) Permiso por cuidado de hijo menor afectado por cáncer u otra enfermedad grave.⁸⁰

En virtud de su incardinación a la igualdad de oportunidades, la conciliación aparece a lo largo de la Ley en diferentes artículos que le promueven o bien ofrecen protección jurídica, especialmente en el espacio de las relaciones laborales. Se presentan los más notables a continuación:

TÍTULO I: *El principio de igualdad y la tutela contra la discriminación.*

- Art. 8 - *Discriminación por embarazo o maternidad.*

Constituye discriminación directa por razón de sexo todo trato desfavorable a las mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad.

TÍTULO II: *Políticas públicas para la igualdad.*

CAPÍTULO I: *Principios generales.*

- Art. 14 (7) - La protección de la maternidad, con especial atención a la asunción por la sociedad de los efectos derivados del embarazo, parto y lactancia.
- Art. 14 (8) - El establecimiento de medidas que aseguren la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de las mujeres y los hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en las labores domésticas y en la atención a la familia.

TÍTULO IV: *El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades.*

CAPÍTULO II: *Igualdad y conciliación.*

- Art. 44 - *Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.*
 - (1).- Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio.
 - (2).- El permiso y la prestación por maternidad se concederán en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.
 - (3).- Para contribuir a un reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por

⁸⁰ España. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado (BOE)* [en línea]. 13 de abril de 2007 [citado 20/12/14]. N° 89, 50 pp. Última modificación: 28 de febrero 2015. URL: <<http://bit.ly/1qksHV8>> Pp. 11 y 24 a 26.

paternidad, en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.

CAPÍTULO III: *Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad.*

- **Art. 45 - *Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.***
 - (1).- Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.
 - (2).- En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.
 - (3).- Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo.
 - (4).- Las empresas también elaborarán y aplicarán un plan de igualdad, previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan, en los términos que se fijen en el indicado acuerdo.
 - (5).- La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.
- **Art. 46 - *Concepto y contenido de los planes de igualdad en las empresas.***
 - (1).- Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

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

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

(3).- Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo.

TÍTULO V: El principio de igualdad en el empleo público.

CAPÍTULO I: Criterios de actuación en las Administraciones Públicas.

- Art. 51 (b) - Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, sin menoscabo de la promoción profesional.

CAPÍTULO III: Medidas de igualdad en el empleo para la Administración General del Estado y para los organismos públicos vinculados o dependientes de ella.

- Art. 56 - *Permisos y beneficios de protección a la maternidad y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.*

Sin perjuicio de las mejoras que pudieran derivarse de acuerdos suscritos entre la Administración General del Estado o los organismos públicos vinculados o dependientes de ella con los representantes del personal al servicio de la Administración Pública, la normativa aplicable a los mismos establecerá un régimen de excedencias, reducciones de jornada, permisos u otros beneficios con el fin de proteger la maternidad y facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Con la misma finalidad se reconocerá un permiso de paternidad, en los términos que disponga dicha normativa.

- Art. 57 - *Conciliación y provisión de puestos de trabajo.*

En las bases de los concursos para la provisión de puestos de trabajo se computará, a los efectos de valoración del trabajo desarrollado y de los correspondientes méritos, el tiempo que las personas candidatas hayan permanecido en las situaciones a que se refiere el artículo anterior.

- *Art. 58 - Licencia por riesgo durante el embarazo y lactancia.*

Cuando las condiciones del puesto de trabajo de una funcionaria incluida en el ámbito de aplicación del mutualismo administrativo pudieran influir negativamente en la salud de la mujer, del hijo e hija, podrá concederse licencia por riesgo durante el embarazo, en los mismos términos y condiciones previstas en la normativa aplicable. En estos casos, se garantizará la plenitud de los derechos económicos de la funcionaria durante toda la duración de la licencia, de acuerdo con lo establecido en la legislación específica.

Lo dispuesto en el párrafo anterior será también de aplicación durante el periodo de lactancia natural.

- *Art. 59 - Vacaciones.*

Sin perjuicio de las mejoras que pudieran derivarse de acuerdos suscritos entre la Administración General del Estado o los organismos públicos vinculados o dependientes de ella con la representación de los empleados y empleadas al servicio de la Administración Pública, cuando el periodo de vacaciones coincida con una incapacidad temporal derivada del embarazo, parto o lactancia natural, o con el permiso de maternidad, o con su ampliación por lactancia, la empleada pública tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta, aunque haya terminado el año natural al que correspondan.

Gozarán de este mismo derecho quienes estén disfrutando de permiso de paternidad.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA - *Modificaciones de la Ley Orgánica del Poder Judicial.*

Regula en el número nueve al amparo de los artículos 357 y 358.2 las excedencias de jueces/juezas y magistrados(as) por cuidado de hijos o familiares, así como el derecho a reserva de la plaza donde ejercen sus funciones. Bajo el numeral trece se hacen adiciones al artículo 373: primero, sobre el permiso de paternidad a que jueces y magistrados tienen derecho por un lapso de quince días en casos de nacimiento, adopción o acogimiento. Y, segundo, respecto a permisos y licencias para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral así como por razón de violencia de género. Advierte que es el Consejo General del Poder Judicial, mediante reglamento, el que adapte la normativa vigente de la Administración General del Estado a las especificidades de la carrera judicial.

A partir de este punto y en adelante se introducen apartados a diferentes artículos, corrigiendo a veces su redacción, para detallar algunos derechos -centrados en ordenación de tiempo de trabajo- que pueden ejercer los padres y madres antes, durante y después de la llegada de los hijos con objeto de equilibrar las esferas laboral, personal y familiar. Salvo algunas diferencias notorias⁸¹, en términos generales esta ley reproduce lo ya dispuesto en la ley de conciliación:

DISPOSICIÓN ADICIONAL DÉCIMO PRIMERA - *Modificaciones del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.*

Tres.- Introducción del apartado 8 en el artículo 34:

El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella.

Cuatro.- Modificación de la letra b del apartado 3 en artículo 37:

Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.

Cinco.- Modificación del apartado 4 y párrafo primero del apartado 5 en artículo 37:

(4) Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementa proporcionalmente en casos de parto múltiple.

La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo establecido en aquella.

Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

(5) Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de ocho años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no

⁸¹ La más vitoreada, sin duda, es el reconocimiento del permiso de paternidad como derecho. Otras son probablemente menos perceptibles como la inclusión de la violencia de género como variable para conceder protección y permisos.

desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella.

Seis.- Se añade un párrafo segundo al apartado 3 del artículo 38, en los siguientes términos:

Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa al que se refiere el párrafo anterior coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo previsto en el artículo 48.4 de esta Ley, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.

Siete.- Se modifica la letra d) del apartado 1 del artículo 45, quedando redactada en los siguientes términos:

d) Maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo, riesgo durante la lactancia natural de un menor de nueve meses y adopción o acogimiento, tanto preadoptivo como permanente o simple, de conformidad con el Código Civil o las leyes civiles de las Comunidades Autónomas que lo regulen, siempre que su duración no sea inferior a un año, aunque éstos sean provisionales, de menores de seis años o de menores de edad que sean mayores de seis años cuando se trate de menores discapacitados o que por sus circunstancias y experiencias personales o por provenir del extranjero, tengan especiales dificultades de inserción social y familiar debidamente acreditadas por los servicios sociales competentes.

Ocho.- Se modifica el apartado 2 del artículo 46, que queda redactado del modo siguiente:

2. El trabajador con al menos una antigüedad en la empresa de un año tiene derecho a que se le reconozca la posibilidad de situarse en excedencia voluntaria por un plazo no menor a cuatro meses y no mayor a cinco años. Este derecho sólo podrá ser ejercitado otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia.

Nueve.- Se modifican los párrafos primero, segundo y tercero del apartado 3 del artículo 46, que quedan redactados del modo siguiente:

“Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

También tendrán derecho a un período de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración mayor por negociación colectiva, los trabajadores para atender al cuidado de un familiar hasta el segundo grado de discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.

La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo periodo de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa”.

Diez.- Se modifican los apartados 4 y 5 del artículo 48, quedando redactados en los siguientes términos:

“4. En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El período de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En caso de fallecimiento de la madre, con independencia de que ésta realizara o no algún trabajo, el otro progenitor podrá hacer uso de la totalidad o, en su caso, de la parte que reste del período de suspensión, computado desde la fecha del parto, y sin que se descuenta del mismo la parte que la madre hubiera podido disfrutar con anterioridad al parto. En el supuesto de fallecimiento del hijo, el período de suspensión no se verá reducido, salvo que, una vez finalizadas las seis semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.

No obstante lo anterior, y sin perjuicio de las seis semanas inmediatamente posteriores al parto de descanso obligatorio para la madre, en el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre, al iniciarse el período de descanso por maternidad, podrá optar por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del período de descanso posterior al parto bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. El otro progenitor podrá seguir haciendo uso del período de

suspensión por maternidad inicialmente cedido, aunque en el momento previsto para la reincorporación de la madre al trabajo ésta se encuentre en situación de incapacidad temporal.

En el caso de que la madre no tuviese derecho a suspender su actividad profesional con derecho a prestaciones de acuerdo con las normas que regulen dicha actividad, el otro progenitor tendrá derecho a suspender su contrato de trabajo por el periodo que hubiera correspondido a la madre, lo que será compatible con el ejercicio del derecho reconocido en el artículo siguiente.

En los casos de parto prematuro y en aquéllos en que, por cualquier otra causa, el neonato deba permanecer hospitalizado a continuación del parto, el período de suspensión podrá computarse, a instancia de la madre, o en su defecto, del otro progenitor, a partir de la fecha del alta hospitalaria. Se excluyen de dicho cómputo las seis semanas posteriores al parto, de suspensión obligatoria del contrato de la madre.

En los casos de partos prematuros con falta de peso y aquellos otros en que el neonato precise, por alguna condición clínica, hospitalización a continuación del parto, por un período superior a siete días, el período de suspensión se ampliará en tantos días como el nacido se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas adicionales, y en los términos en que reglamentariamente se desarrolle.

En los supuestos de adopción y de acogimiento, de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliable en el supuesto de adopción o acogimiento múltiples en dos semanas por cada menor a partir del segundo. Dicha suspensión producirá sus efectos, a elección del trabajador, bien a partir de la resolución judicial por la que se constituye la adopción, bien a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, provisional o definitivo, sin que en ningún caso un mismo menor pueda dar derecho a varios períodos de suspensión.

En caso de que ambos progenitores trabajen, el período de suspensión se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva, siempre con períodos ininterrumpidos y con los límites señalados. En los casos de disfrute simultáneo de períodos de descanso, la suma de los mismos no podrá exceder de las dieciséis semanas previstas en los párrafos anteriores o de las que correspondan en caso de parto, adopción o acogimiento múltiples.

En el supuesto de discapacidad del hijo o del menor adoptado o acogido, la suspensión del contrato a que se refiere este apartado tendrá una duración adicional de

dos semanas. En caso de que ambos progenitores trabajen, este período adicional se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva y siempre de forma ininterrumpida.

Los períodos a los que se refiere el presente apartado podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.

En los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo de los progenitores al país de origen del adoptado, el período de suspensión, previsto para cada caso en el presente apartado, podrá iniciarse hasta cuatro semanas antes de la resolución por la que se constituye la adopción.

Los trabajadores se beneficiarán de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a la que hubieran podido tener derecho durante la suspensión del contrato en los supuestos a que se refiere este apartado, así como en los previstos en el siguiente apartado y en el artículo 48 bis”.

“5. En el supuesto de riesgo durante el embarazo o de riesgo durante la lactancia natural, en los términos previstos en el artículo 26 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, la suspensión del contrato finalizará el día en que se inicie la suspensión del contrato por maternidad biológica o el lactante cumpla nueve meses, respectivamente, o, en ambos casos, cuando desaparezca la imposibilidad de la trabajadora de reincorporarse a su puesto anterior o a otro compatible con su estado”.

Once.- Se incluye un nuevo artículo 48 bis, con la siguiente redacción:

“Artículo 48 bis. Suspensión del contrato de trabajo por paternidad.

En los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, el trabajador tendrá derecho a la suspensión del contrato durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo. Esta suspensión es independiente del disfrute compartido de los periodos de descanso por maternidad regulados en el artículo 48.4.

En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, este derecho corresponderá sólo a uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el período de descanso regulado en el artículo 48.4 sea disfrutado en su totalidad por uno

de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro.

El trabajador que ejerza este derecho podrá hacerlo durante el periodo comprendido desde la finalización del permiso por nacimiento de hijo, previsto legal o convencionalmente, o desde la resolución judicial por la que se constituye la adopción o a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, hasta que finalice la suspensión del contrato regulada en el artículo 48.4 o inmediatamente después de la finalización de dicha suspensión.

La suspensión del contrato a que se refiere este artículo podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50 por 100, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente.

El trabajador deberá comunicar al empresario, con la debida antelación, el ejercicio de este derecho en los términos establecidos, en su caso, en los convenios colectivos”.

Doce.- Se modifica el apartado 4 del artículo 53 que queda redactado en los siguientes términos:

“4. Cuando el empresario no cumpliera los requisitos establecidos en el apartado 1 de este artículo o la decisión extintiva del empresario tuviera como móvil algunas de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución o en la Ley o bien se hubiera producido con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador, la decisión extintiva será nula, debiendo la autoridad judicial hacer tal declaración de oficio [...].

Será también nula la decisión extintiva en los siguientes supuestos:

a) La de los trabajadores durante el período de suspensión del contrato de trabajo por maternidad, riesgo durante el embarazo, riesgo durante la lactancia natural, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia natural, adopción o acogimiento o paternidad al que se refiere la letra d) del apartado 1 del artículo 45, o el notificado en una fecha tal que el plazo de preaviso concedido finalice dentro de dicho periodo.

b) La de las trabajadoras embarazadas, desde la fecha de inicio del embarazo hasta el comienzo del periodo de suspensión a que se refiere la letra a), y la de los trabajadores que hayan solicitado uno de los permisos a los que se refieren los apartados 4, 4 bis y 5 del artículo 37, o estén disfrutando de ellos, o hayan solicitado o estén disfrutando la excedencia prevista en el apartado 3 del artículo 46; y la de las

trabajadoras víctimas de violencia de género por el ejercicio de los derechos de reducción o reordenación de su tiempo de trabajo, de movilidad geográfica, de cambio de centro de trabajo o de suspensión de la relación laboral en los términos y condiciones reconocidos en esta Ley.

c) La de los trabajadores después de haberse reintegrado al trabajo al finalizar los periodos de suspensión del contrato por maternidad, adopción o acogimiento o paternidad, siempre que no hubieran transcurrido más de nueve meses desde la fecha de nacimiento, adopción o acogimiento del hijo.

Lo establecido en las letras anteriores será de aplicación, salvo que, en esos casos, se declare la procedencia de la decisión extintiva por motivos no relacionados con el embarazo o con el ejercicio del derecho a los permisos y excedencia señalados”.

DISPOSICIÓN ADICIONAL DÉCIMO SÉPTIMA - *Discrepancias en materia de conciliación.*

Las discrepancias que surjan entre empresarios y trabajadores en relación con el ejercicio de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral reconocidos legal o convencionalmente se resolverán por la jurisdicción competente a través del procedimiento establecido en el artículo 138 bis de la Ley de Procedimiento Laboral.

DISPOSICIÓN ADICIONAL DECIMONOVENA - *Modificaciones a la Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública.*

Se modifican los siguientes preceptos de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública:

Uno. Se modifica el párrafo segundo del artículo 29.4, que queda redactado de la siguiente manera:

“También tendrán derecho a un periodo de excedencia de duración no superior a tres años, los funcionarios para atender al cuidado de un familiar que se encuentre a su cargo, hasta el segundo grado inclusive de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe actividad retribuida”.

Seis.- Se modifica la letra a) del artículo 30.1, con la siguiente redacción:

“1. Se concederán permisos por las siguientes causas justificadas:

a) Por el nacimiento, acogimiento, o adopción de un hijo, quince días a disfrutar por el padre a partir de la fecha del nacimiento, de la decisión administrativa o judicial de acogimiento o de la resolución judicial por la que se constituya la adopción”.

Siete.- Se crea una nueva letra a bis), en el artículo 30.1, con la siguiente redacción:

“a bis) Por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves de un familiar dentro del primer grado de consanguinidad o afinidad, tres días hábiles cuando el suceso se produzca en la misma localidad, y cinco días hábiles cuando sea en distinta localidad.

Cuando se trate del fallecimiento, accidente o enfermedad graves de un familiar dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, el permiso será de dos días hábiles cuando el suceso se produzca en la misma localidad y cuatro días hábiles cuando sea en distinta localidad”.

Ocho.- Se modifica la letra f) del artículo 30.1 y se añaden dos párrafos a dicha letra, quedando la redacción de la siguiente manera:

“La funcionaria, por lactancia de un hijo menor de doce meses, tendrá derecho a una hora diaria de ausencia del trabajo, que podrá dividir en dos fracciones. Este derecho podrá sustituirse por una reducción de la jornada normal en media hora al inicio y al final de la jornada, o en una hora al inicio o al final de la jornada, con la misma finalidad. Este derecho podrá ser ejercido indistintamente por uno u otro de los progenitores, en el caso de que ambos trabajen.

Igualmente, la funcionaria podrá solicitar la sustitución del tiempo de lactancia por un permiso retribuido que acumule en jornadas completas el tiempo correspondiente. Este permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple”.

Nueve.- Se modifica el primer párrafo de la letra f bis) del artículo 30.1 que queda redactada de la siguiente manera:

“f bis) En los casos de nacimientos de hijos prematuros o que por cualquier causa deban permanecer hospitalizados a continuación del parto, la funcionaria o el funcionario tendrán derecho a ausentarse del trabajo durante un máximo de dos horas percibiendo las retribuciones íntegras. Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional de sus retribuciones”.

Diez.- Se modifica el primer párrafo de la letra g) del artículo 30.1, que queda redactado de la siguiente manera:

“g) El funcionario que, por razones de guarda legal, tenga a su cuidado directo algún menor de doce años, persona mayor que requiera especial dedicación o a una persona con discapacidad, que no desempeñe actividad retribuida, tendrá derecho a la disminución de su jornada de trabajo”.

Once.- Se añade una letra g bis) al artículo 30.1 con la siguiente redacción:

“g bis) El funcionario que precise atender al cuidado de un familiar en primer grado, tendrá derecho a solicitar una reducción de hasta el cincuenta por ciento de la jornada laboral, con carácter retribuido, por razones de enfermedad muy grave y por el plazo máximo de un mes. Si hubiera más de un titular de este derecho por el mismo hecho causante, el tiempo de disfrute de esta reducción se podrá prorratear entre los mismos, respetando, en todo caso, el plazo máximo de un mes”.

Trece.- Se modifica el artículo 30.3, que queda redactado de la siguiente manera:

“En el supuesto de parto, la duración del permiso será de dieciséis semanas ininterrumpidas ampliables en el caso de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El permiso se distribuirá a opción de la funcionaria siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En caso de fallecimiento de la madre, el otro progenitor podrá hacer uso de la totalidad o, en su caso, de la parte que reste del permiso.

No obstante lo anterior, y sin perjuicio de las seis semanas inmediatas posteriores al parto de descanso obligatorio para la madre, en el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre, al iniciarse el período de descanso por maternidad, podrá optar por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del período de descanso posterior al parto, bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. El otro progenitor podrá seguir disfrutando del permiso de maternidad inicialmente cedido, aunque en el momento previsto para la reincorporación de la madre al trabajo ésta se encuentre en situación de incapacidad temporal.

En los casos de parto prematuro y en aquéllos en que, por cualquier otra causa, el neonato deba permanecer hospitalizado a continuación del parto, el período de suspensión se ampliará en tantos días como el neonato se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas adicionales.

En los supuestos de adopción o de acogimiento, tanto preadoptivo como permanente o simple, de conformidad con el Código Civil o las leyes civiles de las Comunidades Autónomas que lo regulen, siempre que el acogimiento simple sea de duración no inferior a un año, y con independencia de la edad que tenga el menor, el

permiso tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de adopción o acogimiento múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo, contadas a la elección del funcionario, bien a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento bien a partir de la resolución judicial por la que se constituya la adopción, sin que en ningún caso un mismo menor pueda dar derecho a varios períodos de disfrute de este permiso. En el caso de que ambos progenitores trabajen, el permiso se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva, siempre con períodos ininterrumpidos.

En el supuesto de discapacidad del hijo o del menor adoptado o acogido, el permiso a que se refiere este apartado tendrá una duración adicional de dos semanas. En caso de que ambos progenitores trabajen, este período adicional se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva y siempre de forma ininterrumpida.

En los casos de disfrute simultáneo de períodos de descanso, la suma de los mismos no podrá exceder de las dieciséis semanas previstas en los apartados anteriores o de las que correspondan en caso de parto, adopción o acogimiento múltiple y de discapacidad del hijo o menor adoptado o acogido.

Los permisos a que se refiere el presente apartado podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, a solicitud de los funcionarios y si lo permiten las necesidades del servicio, en los términos que reglamentariamente se determinen.

En los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo de los progenitores al país de origen del adoptado, el funcionario tendrá derecho a disfrutar de un permiso de hasta dos meses de duración percibiendo durante este periodo exclusivamente las retribuciones básicas.

Con independencia del permiso previsto en el párrafo anterior, y para el supuesto contemplado en el mismo, el permiso por adopción y acogimiento, tanto preadoptivo como permanente o simple, de conformidad con el Código Civil o las leyes civiles de las Comunidades Autónomas que lo regulen, siempre que el acogimiento simple sea de duración no inferior a un año, podrá iniciarse hasta cuatro semanas antes de la resolución por la que se constituye la adopción.

Durante el disfrute de los permisos regulados en este apartado se podrá participar en los cursos de formación que convoque la Administración.

En los casos previstos en este apartado, el tiempo transcurrido en la situación de permiso por parto o maternidad se computará como de servicio efectivo a todos los

efectos, garantizándose la plenitud de derechos económicos de la funcionaria y, en su caso, del otro progenitor funcionario, durante todo el período de duración del permiso, y, en su caso, durante los períodos posteriores al disfrute de éste, si de acuerdo con la normativa aplicable, el derecho a percibir algún concepto retributivo se determina en función del período de disfrute del permiso.

Los funcionarios que hayan hecho uso del permiso por parto o maternidad, tendrán derecho, una vez finalizado el período de permiso a reintegrarse a su puesto de trabajo en términos y condiciones que no le resulten menos favorables al disfrute del permiso, así como a beneficiarse de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a las que hubiera podido tener derecho durante su ausencia”.

DISPOSICIÓN ADICIONAL VIGÉSIMA - *Modificaciones de la Ley de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas* y DISPOSICIÓN ADICIONAL VIGÉSIMA CUARTA - *Modificaciones de la Ley de Régimen del personal del Cuerpo de la Guardia Civil*.

Estipulan la protección especial que se dará a las mujeres militares o guardias civiles, en situaciones de embarazo, parto y posparto. En los supuestos de parto o adopción se tiene derecho a los permisos recogidos en la legislación vigente para personal al servicio de las administraciones públicas.

Finalmente, la DISPOSICIÓN TRANSITORIA NOVENA sobre ampliación de la suspensión del contrato de trabajo por paternidad queda suprimida⁸².

Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016

Con 224 medidas y 3 mil 126 millones de euros de presupuesto para ese bienio, el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades se contempla en la Ley de Igualdad (Título II, Cap. I, artículo 17) bajo la consigna de incluir medidas para alcanzar el objetivo de eliminar la discriminación por razón de sexo y alcanzar equidad entre los sexos.

Su introducción aclara que el proceso de creación ha perseguido consensos, por ello aúna los instrumentos programáticos más importantes de la Unión Europea (Estrategia para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2010-2015 y la Estrategia Europa 2020) así como informes, Propositiones no de Ley y mociones aprobadas por la Comisión de Igualdad y el pleno de ambas cámaras en el Congreso. El borrador inicial

⁸² Vid. *infra* pp. 393-394 para más detalles sobre esta suspensión del permiso por paternidad.

se encargó al Instituto de la Mujer partiendo de un diagnóstico de la situación en la que se desarrollará el programa que, además, incluye un apartado de seguimiento y evaluación para medir tanto avances como incidencia objetivable a la igualdad efectiva entre los sexos.

El segundo objetivo estratégico de carácter prioritario, cuya partida presupuestaria es la más alta (€1529,019,029), es apoyar la conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral. En el Eje 2 se precisan objetivos específicos, líneas de actuación y medidas previstas para este apartado:

Objetivo específico 1.- Sensibilizar en materia de conciliación y corresponsabilidad.

Líneas de actuación: Realizar campañas institucionales de sensibilización.

Medidas:

35. Desarrollo de acciones de sensibilización sobre los beneficios de las medidas que facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para hombres y mujeres, y para fomentar la corresponsabilidad en el ámbito doméstico y en el cuidado de hijos e hijas y personas mayores y/o dependientes.

36. Desarrollo de acciones de información y formación que promuevan valores en la gestión empresarial basados en la igualdad y la corresponsabilidad.

37. Desarrollo de acciones de información y sensibilización para potenciar la mediación familiar y la corresponsabilidad de los progenitores en los supuestos de conflictividad familiar.

38. Creación de un sistema de información sobre la maternidad que contenga todas las ayudas estatales, autonómicas y locales de apoyo a la maternidad con información sobre los recursos tanto públicos como privados, y difunda información sobre el valor social de la maternidad y la corresponsabilidad de los padres.

39. Potenciación, desde los servicios sanitarios, de la implicación de los hombres en tareas de cuidado y desarrollo del vínculo afectivo y el apego a través de una mayor participación en la educación para la maternidad/paternidad y la crianza.

Objetivo específico 2.- Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Líneas de actuación:

1) Promover el desarrollo de servicios para la atención y educación de niñas y niños y personas en situación de dependencia y mejora del apoyo a la maternidad del Sistema Nacional de Salud.

Medidas:

40. Estudio del impacto del sistema tributario en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres, en el marco de su reforma.

41. Incorporación al Acuerdo de Asociación de España, en el marco de la política de cohesión 2014-2020, de una línea de actuación relacionada con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, que promueva el desarrollo de servicios de calidad de apoyo a la conciliación a través de la generación de empleo estable y de calidad.

42. Promoción de los servicios destinados a la atención y educación a menores de 3 años y servicios complementarios para atención a menores para cubrir necesidades de conciliación, financiando estos servicios mediante las subvenciones con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

43. Priorización de la utilización de servicios de atención a la dependencia, frente a las prestaciones económicas, previstas en la Ley de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación dependencia.

44. Desarrollo e implantación de la Estrategia de Atención al Parto Normal y de Salud Reproductiva en los aspectos relacionados con el embarazo, puerperio, lactancia materna y corresponsabilidad en la crianza.

2) Fomentar políticas de conciliación en la empresa y en la Administración Pública.

Medidas:

45. Análisis y difusión de las medidas de conciliación y corresponsabilidad de las empresas que han obtenido el distintivo “Igualdad en la Empresa”, y propuesta de mejora en el marco de la red de empresas con el distintivo.

46. Promoción de la mejora de las medidas de conciliación en el marco de los planes de igualdad en el sector público empresarial del Estado.

47. Estímulos para el incremento del número de empresas que desarrollan medidas de conciliación y corresponsabilidad, mediante la financiación de ayudas a la implantación de planes de igualdad en pequeñas y medianas empresas.

48. Estudio de medidas para favorecer el ejercicio de los derechos de conciliación por las trabajadoras y trabajadores autónomos dependientes.

49. Consideración, en las bases reguladoras de subvenciones a ONG, como criterio objetivo de valoración de las entidades solicitantes, la existencia de planes de igualdad que contemplen medidas para fomentar la conciliación y la corresponsabilidad.

50. Colaboración con las Escuelas de Negocios y con el INAP para la incorporación o la mejora del tratamiento de la conciliación y la corresponsabilidad en sus planes de formación de personas directivas.

51. Inclusión, entre los ejes prioritarios del II Plan de igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, impulsando la realización de acciones concretas en esta materia y el seguimiento y evaluación de su implementación.

52. Impulso, dentro del diálogo social tripartito, de la creación de un grupo específico, con la finalidad de estudiar el impacto de género del trabajo a distancia y sus consecuencias para la conciliación, así como otras medidas alternativas de conciliación.

53. Elaboración y difusión de una “Guía de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Administración General del Estado”, para mejorar la información del personal y de los gestores de recursos humanos sobre los derechos, permisos y medidas de flexibilización de jornada existentes en la AGE en materia de conciliación, a fin de fomentar su conocimiento y favorecer su utilización.

54. Estudio y, en su caso, implantación de nuevas medidas de flexibilidad horaria que permitan al personal empleado público disminuir, en determinados periodos y por motivos directamente relacionados con la conciliación y debidamente acreditados, su jornada semanal de trabajo, recuperándose el tiempo en que se hubiera reducido dicha jornada, en la semana o semanas subsiguientes.

55. Impulso de la implantación de planes de conciliación en entidades locales, en colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias, que puedan servir como ejemplo de buenas prácticas de cara a su difusión a nivel nacional.

56. Análisis de las buenas prácticas desarrolladas por otros países, e implantación cuando sean aplicables a la realidad de nuestro país.

3) Promover el desarrollo de los permisos parentales atendiendo al principio de igualdad entre mujeres y hombres.

Medidas:

57. Seguir avanzando en el desarrollo de medidas que apoyen la conciliación y corresponsabilidad con especial atención a los permisos parentales.

58. Ampliación a los supuestos de acogimiento familiar simple y acogida familiar provisional, establecidas en el Código Civil o, en su caso, en las leyes civiles de las Comunidades Autónomas, del derecho a la reducción de jornada por la persona trabajadora, en el caso de menores afectados por cáncer o por cualquiera otra enfermedad grave, así como de la protección de Seguridad Social, dentro de las pautas que se marquen en el marco del Diálogo Social y en el Pacto de Toledo.

Objetivo específico 3.- Promover la corresponsabilidad y el cambio en los usos del tiempo.

Líneas de actuación: Promover la corresponsabilidad, el cambio cultural en los usos del tiempo y la racionalización de horarios.

Medidas:

59. Desarrollo de acciones para fomentar un reparto más equilibrado de los usos del tiempo y la corresponsabilidad, en el marco de los programas de educación para la igualdad de oportunidades promovidos por las autoridades educativas y de igualdad.

60. Trabajar por la racionalización de horarios en cooperación con los medios de comunicación para ajustar su programación con el fin de que contribuya a ello.

61. Apoyo a la difusión pública de buenas prácticas de organizaciones, empresas, cargos políticos, económicos y sociales que hacen un uso racional, armónico y corresponsable del tiempo.

62. Desarrollo de experiencias piloto de trabajo en red mediante la utilización de las nuevas tecnologías, en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, con el fin de favorecer la conciliación y una mejor organización y racionalización del tiempo de trabajo.

63. Identificación y difusión de buenas prácticas de planificación urbanística y movilidad urbana y rural, que tengan una incidencia favorable para facilitar la conciliación y la corresponsabilidad y la autonomía de las personas.

64. Actuaciones dirigidas a la difusión, sensibilización y fomento de la parentalidad positiva y de programas de apoyo a la crianza de las hijas e hijos, orientados a fortalecer la capacidad y la responsabilidad familiar y comunitaria, facilitando a las personas para que ejerzan responsabilidades parentales, pautas de crianza positivas de los niños, niñas y adolescentes a su cargo, atendiendo a su interés superior, en un entorno no violento.

65. Impulso de la adopción de medidas legislativas en materia de derecho civil, para fomentar la corresponsabilidad, tanto durante la convivencia de los progenitores como cuando ésta ya no exista.

Objetivo específico 4.- Incrementar el conocimiento sobre conciliación y corresponsabilidad.

Líneas de actuación: Diagnosticar la evolución de las necesidades existentes.

Medida:

66. Realización de un estudio sobre la situación y las necesidades existentes en relación a los usos del tiempo, los horarios, las guarderías y otros servicios de cuidados, que tenga en cuenta, entre otras, las singularidades de las necesidades en infraestructura y organizativas derivadas de aplicar el principio de conciliación a diferentes medios territoriales, sean éstos rurales o urbanos.

Se establece que los agentes responsables de llevar a cabo las intervenciones necesarias para cada objetivo, en el marco de sus competencias, serán el Ministerio de Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas; Ministerio de Justicia; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Plan Integral de Apoyo a la Familia 2015-2017

El primer programa gubernamental de apoyo integral a la familia se aprobó para el periodo 2001-2004, sin embargo es hasta el 16 de abril de 2013 cuando el Consejo de Ministros crea la Comisión Técnica Interministerial de Familia que tiene como encargo principal la elaboración de un Plan Integral de Apoyo a la Familia (PIAF), entendido “no como un mero agregado de medidas sectoriales, sino una auténtica política pública que garantice la transversalidad de la promoción y protección familiar en todas sus actuaciones públicas” haciendo patente con su puesta en marcha que “la familia es una prioridad de la agenda política”⁸³. Desde el comienzo de sus funciones se crea un grupo de trabajo para la conciliación y corresponsabilidad de la vida familiar, laboral y personal.

Numerosas organizaciones han demandado políticas de protección a la familia que se sostengan en el tiempo, incluso un pacto de Estado que ponga en el centro de la agenda política a esta institución. La percepción generalizada del asociacionismo familiar es que hay carencias graves, poca voluntad política, indiferencia e incumplimiento de promesas electorales.⁸⁴

El informe de expertos que se redactó en 2014 para la reforma fiscal proponía incentivos a la natalidad y la conciliación, por ejemplo, mantener la deducción que se aplica a las madres que vuelven al trabajo una vez finalizada la baja y aumentar la desgravación tributaria por hijo. En febrero de 2015, el jefe del ejecutivo español, Mariano Rajoy, anunció medidas de apoyo como deducciones tributarias para hogares monoparentales con dos hijos o bonificaciones a trabajadores autónomos para contratar a un empleado con objeto de conciliar. Confirmaba asimismo que el esperado Plan Integral de Apoyo a la Familia (PIAF) entraría al Parlamento en cuestión de semanas.

Un borrador de dicho plan se hizo público en noviembre de 2014: diez objetivos generales, siete líneas de actuación y 225 medidas explicitan las características de una política familiar que pretende alinearse a los objetivos de la social y económica.

Si bien las líneas estratégicas número 3 (apoyo a la maternidad y entorno favorable para la vida familiar) y número 4 (parentalidad positiva) están directa e indefectiblemente asociadas a la conciliación, es en la número 2 (conciliación y

⁸³ Segundo borrador de trabajo del Plan Integral de Apoyo a la Familia 2014-2017. 07 de noviembre 2014. Pág. 11

⁸⁴ *Cfr.* PÉREZ-BARCO, M.J. “Los deseos de las familias para 2015”. ABC.es [en línea]. 02 de enero 2015 [citado 06/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1tEq5a1>>

corresponsabilidad) donde se concentran las propuestas específicas que favorezcan el equilibrio trabajo/familia. Algunas de ellas son:

36.- Fomentar el establecimiento de una mayor flexibilidad en la ordenación de la jornada para atender necesidades puntuales de conciliación (bolsa de horas recuperables) en el ámbito de la negociación colectiva.

38.- Aumentar la prestación por cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave, para que cubra además de al progenitor, adoptante o acogedor de carácter preadoptivo o permanente, a aquellos que cuidan a menores en régimen de acogimiento de cualquier tipo o tienen la tutela sobre los mismos.

40.- Estudiar medidas para favorecer el ejercicio de los derechos de conciliación de la vida personal, laboral y familiar por los trabajadores autónomos dependientes así como para los empresarios de los que dependen, cuando aquellos deseen ejercer sus derechos y disfrutar de las prestaciones de Seguridad Social legalmente previstas en los supuestos relacionados con el embarazo, la maternidad o paternidad.

41.- Analizar la necesidad de una regulación del teletrabajo.

44.- Optimizar la oferta de servicios de calidad de las Escuelas Infantiles de 0 a 3 años durante la jornada laboral de sus progenitores, acercando ambos parámetros a las directrices de la Unión Europea, apoyando el cumplimiento de unos requisitos mínimos de calidad, formación del personal e instalaciones y favoreciendo el intercambio de experiencias en conciliación y en el desarrollo de actividades educativas y lúdicas.

47.- Dar apoyo financiero para la realización de programas o servicios dirigidos a facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, gestionados por entidades sin ánimo de lucro estableciéndose, entre otras prioridades: los servicios de comedor para hijos e hijas de padres y madres trabajadoras; servicios educativos, servicios complementarios para atención a menores para cubrir necesidades de conciliación, más allá de los horarios escolares, etc.

51.- Avanzar en la racionalización de horarios para facilitar una mejor compatibilidad de la vida familiar y laboral y mantener la colaboración con las entidades que la promueven.

52.- Desarrollar acciones de sensibilización sobre los beneficios de las medidas que facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para hombres y mujeres, y para fomentar la corresponsabilidad en el ámbito doméstico y en el cuidado

de hijos e hijas y personas mayores y/o dependientes, así como para promover la participación y corresponsabilidad de los hijos en las tareas domésticas con independencia de su sexo y en relación a su edad.

55.- Promover prácticas empresariales familiarmente responsables, a través del apoyo a iniciativas sociales en este ámbito y del análisis de las posibilidades de que las empresas que acrediten desarrollar este tipo de prácticas tengan algún tipo de tratamiento más favorable en su relación con la Administración General del Estado.

57.- Modificar el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”, con el fin de reforzar el peso específico de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la concesión de este distintivo.⁸⁵

“No deja de ser un documento de buenas intenciones pero sin concreción alguna. No veo novedades ni compromisos políticos importantes”: así valoraba el borrador del PIAF Benigno Blanco, presidente del Foro Español de la Familia. Para el director de Instituto de Política Familiar (IPF), Eduardo Hertfelder, “es una decepción. Otra vez un discurso teórico que no va a servir para nada y España seguirá siendo el país de la UE que menos ayudas da a la familia”.⁸⁶

El 14 de mayo 2015, en Consejo de Ministros, se aprueba el Plan definitivo sin cambios sustanciales, salvo la adición de dos medidas más: de 225 pasa a 227.

Inspecciones

El Ministerio de Empleo y Seguridad Social tiene un convenio de colaboración con su homólogo de Sanidad, Servicios Sociales e igualdad para vigilar permanentemente que las empresas cumplan con la normativa vigente en materia de igualdad. La Dirección General de la Inspección del Trabajo y Seguridad Social (ITSS) es el organismo escrutador cuyo objetivo es auditar y, en su caso, desvelar las faltas cometidas por empresas.

⁸⁵ La modificación, en efecto, ocurrió en octubre de 2015 aunque como se esperaba fue continuista sin presentar apenas novedades. *Vid infra*. Numeral 5.4 “Selección y justificación de la muestra”, epígrafe “Distintivo Igualdad en empresa”.

⁸⁶ PÉREZ-BARCO, M.J. “El Plan Familia no propone ninguna prestación económica nueva para los hogares”. *ABC.es* [en línea]. 13 de diciembre 2014 [citado 01/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1EzhCEL>>

El trabajo de inspección, con periodicidad anual, se aplica a organizaciones de todos los tamaños y provincias siguiendo algunos criterios de elegibilidad como las plantillas con más de 50 trabajadores, sectores con incidencias frecuentes en discriminación, sectores con más riesgo para la maternidad y embarazo, entre otros. Las materias de inspección se centran en:

- Planes de igualdad y otras obligaciones de la ley de igualdad
- Discriminación laboral
- Discriminación salarial
- Prevención de riesgos laborales con enfoque de género
- Acoso sexual y por razón de sexo
- Discriminación en la negociación colectiva
- Discriminación en el acceso al empleo
- Derechos sobre conciliación de la vida familiar y laboral. Medidas y planes de igualdad.

En caso de encontrar infracciones, que previamente se tipifican como “graves” o “muy graves”, la sanción económica oscila entre los 6,251 y 187, 515 euros. Las sanciones accesorias prevén

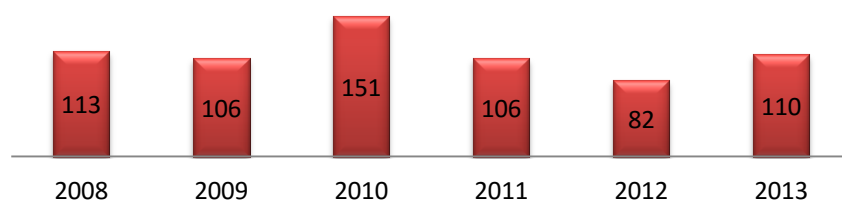
- Pérdida de ayudas, bonificaciones y beneficios de programas de fomento del empleo, desde la fecha de infracción.
- Exclusión del acceso a tales beneficios por seis meses y/o
- Prohibición para contratar con las administraciones públicas.

Para ciertos casos se contempla que las sanciones accesorias puedan conmutarse por la elaboración y aplicación de un plan de igualdad.⁸⁷

El seguimiento a las memorias anuales de la ITSS permite poner en perspectiva el patrón estable que siguen las 668 faltas cometidas en empresa durante un sexenio. La única variación importante ocurre en el 2010, año en que se realizan más actuaciones:

⁸⁷ DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Plan de actuaciones de la ITSS para la vigilancia de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en las empresas* [en línea]. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid: 17 de octubre de 2012 [citado 17/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1vcekIw>> Pág. 4-5 y 17-18

Infracciones en materia de igualdad 2008-2013



Fuente: Elaboración propia. Datos de Inspección del Trabajo y Seguridad Social (2014)

Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de igualdad 2008-2013

Año	Actuaciones	Valor de sanciones (€)	Requerimientos solicitados	Número de trabajadores afectados
2008	4,028	1,187,637	1,355	1,620
2009	5,608	1,334,927	1,382	5,117
2010	6,491	1,551,451	1,636	15,783
2011	6,325	915,063	1,449	13,859
2012	6,097	563,330	1,365	13,178
2013	6,481	1,063,818	1,579	22,668

Fuente: Elaboración propia. Datos de Inspección del Trabajo y Seguridad Social (2014)

Ya se ha dicho antes, la mayor incidencia de infracciones se concentra en tres rubros:

- a) Discriminación por razón de sexo en la relación laboral- 29.19 % del total.
- b) Protección a la maternidad en materia de seguridad y salud laboral- 25.44 % del total.
- c) Planes de igualdad/Otras obligaciones de la ley de igualdad- 20.05 % del total.

Otras

Además de subvenciones en régimen de concurrencia anual -desde 2008- para que las PyMES y otras entidades implanten de manera voluntaria planes de igualdad, el Estado ha puesto en marcha otras medidas, por ejemplo, el Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas que coordina el trabajo de los organismos de igualdad en todas las Comunidades Autónomas para ofrecer información que se adapte a las necesidades e interés de las empresas en todo el territorio nacional. Este servicio ofrece acompañamiento bien en una parte o a lo largo de todo el proceso que conlleva elaborar un Plan de Igualdad: diagnóstico, diseño del plan, implantación, seguimiento, revisión de las medidas e incluso opción a optar por el distintivo “Igualdad en Empresa” en reconocimiento a las medidas más innovadoras en esta materia.

Algunas opciones más que facilitan la implicación empresarial se centran en la formación y un canal específico para plantear cualquier duda. En el primer caso la Escuela Virtual de Igualdad del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (www.escuelavirtualigualdad.es) ofrece cinco cursos por internet de entre 30 y 65 horas: sensibilización en igualdad de oportunidades; diseño y aplicación de planes y medidas de igualdad en las empresas (nivel básico y avanzado); igualdad de oportunidades: aplicación práctica en la empresa y los RR.HH e igualdad de oportunidades: aplicación práctica en el ámbito jurídico. Para hacer preguntas y obtener ayuda relacionada con la igualdad (planes, normativa, servicio, etc.) se deja un correo electrónico con los detalles para iniciar contacto y evaluar la sección del organigrama que dará solución.

El epicentro de este trabajo es el portal web www.igualdadenlaempresa.es desde donde se tienden los puentes entre Administración Pública y las entidades privadas.

Como apoyo a los ciudadanos, se edita periódicamente la Guía de Ayudas Sociales para las Familias (14ª edición 2014), disponible para consulta en internet. El contenido incluye apartados específicos sobre permisos parentales y excedencias; beneficios fiscales por hijo a cargo; ayudas a familias monoparentales o numerosas; ayudas para familias con personas en situación de dependencia y servicios para cuidados de hijos menores de 3 años, entre otros.

El siguiente gráfico ofrece un vistazo a las principales prestaciones económicas que actualmente recibe una familia con hijos a cargo:

Tipos de ayudas directas a la familia 2014

Concepto	Condición	Cuantía /mes	Clase	Límites Renta
Asignación económica por hijo o menor acogido a cargo (*)	Menor de 3 años	24,25 €	Pago mensual	11.519,16 € (+15% 2º hijo y ss.) Fam. Num.: 17.337,05 € (+2.808,12€ /4º hijo y ss.) Universal
	Mayor de 3 años y menor 18 años			
	Menor 18 años minusvalía >33%	83,33 €		
	Mayor 18 años minusvalía >65%	365,90 €		
	Mayor 18 años minusvalía >75%	548,90 €		
Prestación económica por nacimiento o adopción de hijo, en supuestos de familias numerosas, monoparentales y en los casos de madres discapacitadas	Nacimiento/Adopción	1.000 €	Pago único	11.519,16 € (+15% 2º hijo y ss.) Fam. Num. => 17.337,05 € (+2.801,12€ 4º hijo y ss.)
Prestación económica de pago único por parto o adopción múltiples (**) (contando doble los hijos con minusvalía mayor o igual al 33%)	Parto múltiple 2 hijos	2.581,2 €	Pago único	Universal
	Parto múltiple 3 hijos	5.162,4 €		Universal
	Parto múltiple 4 ó más hijos	7.743,6 €		Universal
Paga de los "100 euros" (***)	Madres con trabajo remunerado y con hijos menores de tres años	100 €	Pago mensual	Universal
Prestación no económica por cuidado de hijo, de menor acogido o de otros familiares	Período de excedencia (de acuerdo con el ET), por cuidado de hijo o menor acogido y acogimiento familiar permanente o preadoptivo o cuidado de otros familiares hasta el 2º grado de consanguinidad	Reserva puesto de trabajo y computable a efectos de jubilación, prestación de desempleo		Universal

Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) a partir de datos de la Seguridad Social y Min. de Sanidad

(*) La prestación por hijo a cargo impone límites de renta para percibirlas. El 90 % de las familias españolas no pueden acceder a esta prestación.

(**) Representan tan sólo el 2 % de los partos en España.

(***) La paga de 100 euros lleva congelada (sin actualizar con el IPC) desde que se creó en el año 2003. Además las restricciones son tan grandes que sólo pueden acceder el 7 % de las familias con hijos.

5.4.2.- Balance general

En el recuento de los progresos y áreas de oportunidad convergen diferentes opiniones expertas que, en general, son escépticas aunque también encuentran razones para ser positivos sobre el futuro de la conciliación y corresponsabilidad en España:

Fundación Alares hace una valoración de la trayectoria nacional sobre este terreno para el periodo comprendido entre 2007 y 2013, de la que se desprenden algunas consideraciones alentadoras como el hecho de que ha aumentado significativamente la implicación empresarial y que este interés se ha extendido tanto a PyMES como a sectores económicos tradicionalmente reacios. Sus conclusiones revelan un proceso gradual de profesionalización y mejora continua reflejada en acciones como la creación de departamentos específicos dedicados a la conciliación y/o elaboración de metodologías propias de evaluación para medir la incidencia de las decisiones en el tejido empresarial/social.

Explican que, de acuerdo a un análisis por periodos de la evolución social y empresarial de la conciliación/corresponsabilidad es posible distinguir al menos tres estadios:

- 1) Año 2007- La mayoría de organizaciones utilizaba como medida novedosa lo que por ley ya era de obligado disfrute. Unas cuantas trabajaban “enérgicamente” sobre esta línea ofreciendo opciones fuera de la normativa, pero muy centradas en la mujer. Los varones empleados en centros donde se ofrecía alguna iniciativa conciliatoria no se acogían a ella y, de hacerlo, era mal visto por sus colegas y la empresa misma.
- 2) Años 2009-2011- El trabajo en el área de recursos humanos sufre transformaciones integrando la dimensión personal del trabajador(a) en el diseño de estrategias que en el pasado se dirigieron a individuos con hijos o familiares a su cargo. Los empleadores comienzan a interesarse por el ocio e intereses personales de su plantilla.
- 3) Años 2012-2013- Se observa un impulso innovador en las empresas que amplían la oferta de recursos para conciliar atendiendo a las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras. Cuidado a la salud, bienestar laboral y estímulo a entornos de trabajo agradables se suman al objetivo de generar mayor compromiso y productividad en plantilla.⁸⁸

Desde el Instituto Internacional de Ciencias Políticas (IICP) se afirma que “las políticas de igualdad son aún una realidad no del todo conocida para una gran parte de la ciudadanía española, siendo abordada y solucionada con escaso éxito por la política”.⁸⁹

La principal conclusión de su *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España 2014* es que la mayor parte de las medidas se centran en permisos que permiten o bien ausentarse (bajas maternales de mayor duración, excedencias) o reorganizar el tiempo de trabajo (reducción de jornada) por razón de cuidado de hijos y dependientes. La consecuencia: asociar directamente la conciliación trabajo/familia con la protección a la maternidad y la mujer en general, alejándola aún más del mercado laboral, “perjudicándola gravemente a nivel social y económico, y

⁸⁸ FUNDACIÓN ALARES. *Medidas para la conciliación más implantadas en las empresas españolas. Evolución 2007-2013* [en línea]. Madrid: Fundación Alares, mayo de 2014 [citado 03/03/15]. URL: <<http://bit.ly/1jvDWUf>> Pp. 5-8 y 11-12

⁸⁹ CIRUJANO, Ana Eva. “Ranking de las empresas que concilian”. *Estudios de Política Social y Laboral* [en línea]. Instituto Internacional de Ciencias Políticas. 23 de diciembre 2013 [citado 18/03/15]. Nº 1. URL: <<http://bit.ly/1PIswQF>> Pág. 1

propiciando una desigualdad notoria frente al nivel adquisitivo del que disfruta el sexo masculino”.⁹⁰

Legislar sobre igualdad y conciliación es necesario aunque insuficiente, según se advierte en el texto, porque el cumplimiento obligado no dará paso a nuevas fórmulas y organizaciones capaces de secundar a los individuos en el ejercicio de sus responsabilidades laborales y familiares.

El IICP ensalza el trabajo de algunas entidades que han combinado creatividad, estrategia y herramientas tecnológicas logrando dar pasos importantes en este sentido sin perjudicar la rentabilidad del negocio. Las mejores y peores empresas españolas del 2014, de acuerdo a su análisis, quedan recogidas en dos tablas:

	RANKING DE LAS MEJORES EMPRESAS EN CONCILIACIÓN
1	REPSOL
2	LECHE PASCUAL
3	VODAFONE
4	MERCADONA
5	AGBAR
6	SEUR
7	UNILEVER
8	SERVIHABITAT

	RANKING DE LAS PEORES EMPRESAS EN CONCILIACIÓN
1	MEDIA MARKT
2	TOLSA
3	PORT AVENTURA
4	CARREFOUR
5	ALCAMPO
6	EL CORTE INGLES
7	MAPFRE
8	BBVA

Fuente: Instituto Internacional de Ciencias Políticas (2014)

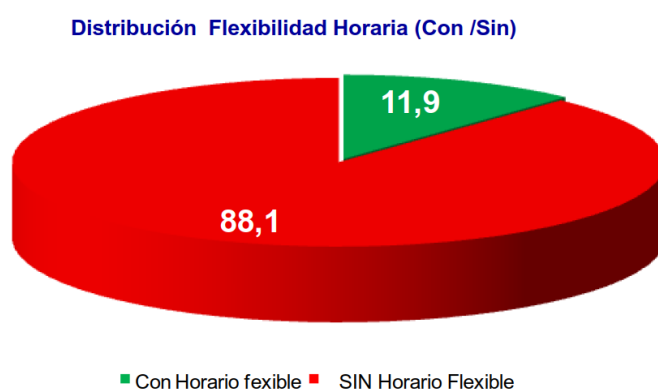
Estudios internacionales sostienen que la posición española respecto a la toma de medidas para flexibilizar el trabajo es aún limitada: 64 % de sus empresas ofrecen alguna opción; porcentaje inferior a la media del resto de Europa que alcanza el 70 %, pero muy semejante al de otros países como Italia (66%) o Francia (61 %). Lejos todos

⁹⁰ INSTITUTO INTERNACIONAL DE CIENCIAS POLÍTICAS. *Op cit.* Pág. 1

ellos del elevado nivel de fomento a la conciliación que experimentan los países nórdicos como Dinamarca, Finlandia y Noruega con cifras en torno al 90 %.⁹¹

La investigación nacional ofrece una serie de indicadores que precisan la situación que guarda tanto políticas laborales como prestaciones relacionadas con la conciliación:

A nivel europeo España es el segundo país con menor flexibilidad horaria en el trabajo, tras Portugal. Apenas 1 de cada 9 empleados/as españoles (11.9 %) goza de esta facilidad. Esto implica que los empresarios son quienes deciden casi siempre el horario de su plantilla, exactamente en un 88 % según encuestas nacionales:

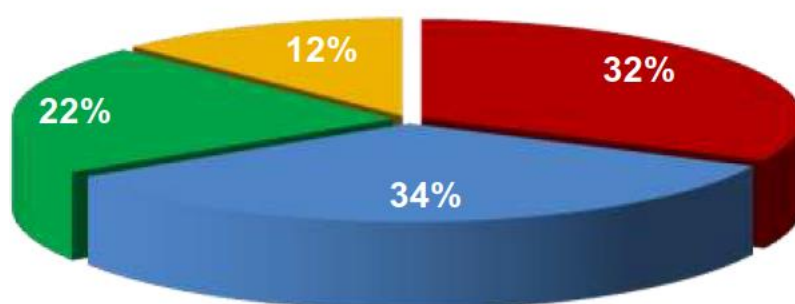


Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. Módulo de Conciliación entre la vida laboral y la familiar 2010.

Entre las prácticas de flexibilidad laboral más utilizadas en la empresa están primero, fijar un número de horas de trabajo diario dando margen de variación en la entrada y salida; segundo, dar flexibilidad a las horas de entrada y salida con oportunidad de acumular tiempo para disponer en el futuro o recuperarlo si se ha usado para hacer algún cambio.

⁹¹ GRANT THORNTON y FORBES INSIGHTS. *Op cit.* Pág. 6

Tipo de Flexibilidad Horaria

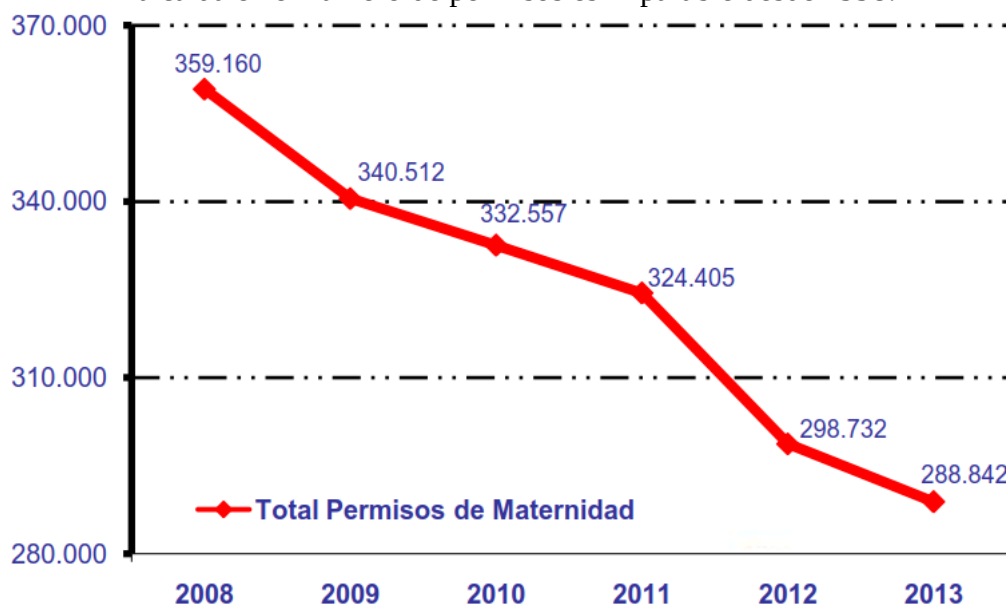


- Horas de entrada y salida flexibles con posibilidad de acumular o recuperar horas o días
- Número fijo de horas diarias pero con entrada y salida flexibles
- Horario determinado por el interesado sin limitaciones
- Otros

Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. Módulo de Conciliación entre la vida laboral y la familiar 2010.

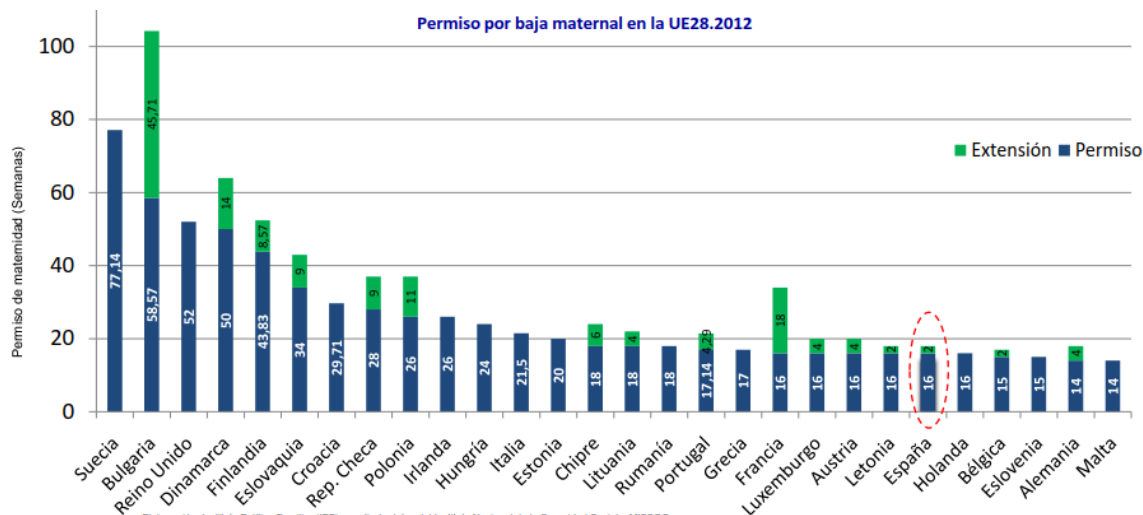
Desde el comienzo de la crisis las mujeres optan, cada vez más, por no acogerse al permiso de maternidad. Es rechazado por 1 de cada 3 mujeres (año 2012), esto significa que de 454,648 nacimientos sólo 298,730 personas solicitaron esta prestación: 34.29% del total de madres.

La caída en el número de permisos es imparable desde 1998:



Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) a partir de datos del Instituto Nacional de la Seguridad Social.

Comparado a sus homólogos en el resto de la Unión Europea (con una media de más de 26 semanas de permiso), la duración de la baja por maternidad española ocupa el lugar número 23. Dicho de otro modo, es la sexta más baja de la eurozona (16 semanas):



Fuente: Instituto de Política Familiar (2014) a partir de datos del Instituto Nacional de la Seguridad Social y MISSOC.

En 2012 sólo 34,730 trabajadores/as pidieron una excedencia para cuidar de hijos u otros familiares: dos entre mil que ejercieron este derecho reconocido por ley. Entre ellos 92.7% de estas licencias pertenecen a mujeres y 7.3 % a varones.⁹²

Las políticas familiarmente responsables se definen como “aquellas prácticas formalizadas dentro de una empresa que apoyan la conciliación trabajo-familia de los colaboradores, proporcionando flexibilidad tanto en el tiempo como en el espacio. También [...] aquellas prácticas que proporcionan apoyo profesional, servicios y beneficios familiares que van más allá de una retribución económica”. Su situación en las empresas de España es la siguiente:

I.- Flexibilidad en el tiempo:

1. Trabajo a tiempo parcial (reducción de horas laborables a cambio de un salario menor) - Mujeres 50 % Hombres 33 %
2. Semana comprimida (medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana) - Mujeres 26 % Hombres 40 %
3. Trabajo compartido (acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo sean compartidas entre dos o más empleados) -
Mujeres 19 % Hombres 26 %

II.- Flexibilidad en el tiempo y espacio:

1. Horario de trabajo flexible - Mujeres 55 % Hombres 71 %

⁹² Todos los gráficos e información de los párrafos precedentes tienen como fuente el reporte *Evolución de la Familia en Europa 2014* del Instituto de Política Familiar (IPF), antes referido. Pp. 38, 39, 42 y 43

2. Teletrabajo - Mujeres 27 % Hombres 33 %

III.- Apoyo familiar:

1. Guardería en el centro de trabajo - Mujeres 15 % Hombres 3 %
2. Subsidio para cuidado de niños o asistencia de dependientes - Mujeres 10 %
Hombres 13 %
3. Excedencia para cuidar de un familiar - Mujeres 41 % Hombres 43 %

IV.- Baja de maternidad y paternidad más allá del mínimo legal:

Mujeres 19 % Hombres 18 %

V.- Información:

1. Asesoramiento profesional y personal - Mujeres 44 % Hombres 46 %
2. Información sobre guarderías y escuelas/centros de día o residencias de ancianos - Mujeres 20 % Hombres 16 %
- 3.- Fácil acceso a información sobre prestaciones para la conciliación en su empresa - Mujeres 35 % Hombres 34 %
- 4.- Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación -
Mujeres 26% Hombres 15 %.⁹³

De las cifras se deduce que las mujeres reciben menos en prácticamente todas las formas de apoyo empresarial y, sin embargo, son también a quienes más información y licencias se concede para el cuidado.

La experiencia con empresas que optan a un distintivo en Conciliación y Responsabilidad Social Corporativa* indica que las cinco medidas más valoradas entre los trabajadores españoles son:

- ✓ Flexibilidad horaria 31 %
- ✓ Disponibilidad de servicios asistenciales para el empleado y su familia (cónyuge, hijos menores y padres), con horas de asistencia en domicilio gratuitas ante convalecencia de alguno de ellos 26 %
- ✓ Reducción de jornada percibiendo el cien por ciento del salario durante los primeros tres años del bebé 18 %
- ✓ Permisos de asistencia a reuniones de centros escolares 16 %

⁹³ CHINCHILLA, Nuria y LAS HERAS, Mireia. *Índice de Entornos Familiarmente Responsables (eFR) en el mundo y en España* [en línea]. Centro Internacional Trabajo y Familia. Barcelona: IESE Business School, 2011 [citado 22/03/15]. Estudio. URL: <<http://bit.ly/1Hc4YPW>> Pp. 22 y ss.

- ✓ Permisos para acompañamiento de familiares enfermos de cáncer (quimioterapia, radioterapia, consulta, etc) 9 %

Ahora bien, entre los más de mil doscientos competidores registrados durante un sexenio, las iniciativas que se prefiere implantar en la empresa son:

- ✓ Jornada intensiva de verano 96.32 %
- ✓ Horario flexible 91.34 %
- ✓ Reuniones por videoconferencia para evitar los viajes 74.23 %
- ✓ Posibilidad de reducción de jornada percibiendo el cien por ciento del salario durante los tres primeros años del bebé 64.17 %
- ✓ Ampliación del permiso de maternidad/paternidad 64.02 %
- ✓ Disponibilidad de servicios asistenciales a domicilio para el empleado y su familia en cualquier lugar de España donde se encuentren 51.70 %
- ✓ Programas de teletrabajo 49.80 %
- ✓ Parking para situaciones especiales de la plantilla (embarazo, problemas de movilidad, etc) 49.23 %
- ✓ Posibilidad de realizar jornada continuada en situaciones especiales 34.35 %⁹⁴.

Si bien es cierto que la incidencia en igualdad y conciliación en España ha combinado normativas vinculantes (Ley de Conciliación 1999 y Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de hombres y mujeres) e incentivos varios (distintivos, asesoría y subvenciones), también lo es que los esfuerzos se han concentrado en grandes corporativos pese a que el grueso del tejido empresarial es la pequeña y mediana empresa⁹⁵. El alcance y penetración de las políticas de equidad de género en estas organizaciones es aún muy limitada; la razón es casi de sentido común: recursos.

Las PyME y microempresas siguen siendo asignatura pendiente dadas las condiciones de vulnerabilidad económica por las que atraviesan, ayudas insuficientes, falta de acompañamiento en proyectos sociales y ausencia de estrategias adecuadas a sus capacidades gerenciales y financieras.⁹⁶ Una traza importante de que esto es así es la

⁹⁴ FUNDACIÓN ALARES. *Op cit.* Pp. 9 y 13. (*) Esta Fundación organiza desde 2007 la entrega de los Premios Nacionales Alares a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal y la Responsabilidad Social Corporativa.

⁹⁵ Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1º de enero de 2013 hay en España 3,142, 928 empresas de las cuales 3,139, 106 son PYME (entre 0 y 249 asalariados), es decir, un 99.88 %.

⁹⁶ Cfr. Asociación Empresa Mujer/Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas.* 2011.

gestión de los Planes de Igualdad en empresa, herramienta preceptiva que recoge la Ley de Igualdad:

Conviene recordar que obliga a implantar uno a grandes corporativos (más de 250 personas en plantilla) y las que hayan recogido en convenio colectivo su voluntad de hacerlo. Aquellas con entre 30 y 250 trabajadores escapan a esta exigencia, pero de abordarla se hacen candidatas a optar por un subsidio gubernamental que puede llegar a los 10,000 euros si es la primera vez que adoptan un plan de esta naturaleza. Para el resto (entidades con menos de 30 asalariados), aún cuando hay exhortos concretos para cumplir la ley y evitar cualquier forma de discriminación, se queda en un acto voluntario sin alicientes económicos, por tanto prescindible.

Es el caso del elevado porcentaje excluido en la convocatoria de subvención antes mencionada: las micro y pequeñas (entre 1 y 29 trabajadores) que supone para España más de 42 %⁹⁷ de sus empresas; cifra que contrasta con la de grandes firmas compelidas por ley que representan apenas el 0.1 %.

Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total en España							
	Micro Sin asalariados *	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA	1.680.361	1.326.618	113.148	18.979	3.139.106	3.822	3.142.928
%	53,5	42,2	3,6	0,6	99,9	0,1	100

Fuente: Dirección General de Industria y de la PYME. *Retrato de las PYME 2014*.

⁹⁷ Al 42.2 % de las micro empresas con entre 1 y 9 trabajadores, según la tabla, se debe sumar la cifra de pequeñas empresas con menos de 30 asalariados, dato no desagregado en esta fuente.

5.5.- ¿PARA QUÉ CONCILIAR? RAZONES Y ALTERNATIVAS

5.5.1.- Individuos y empresa: dos visiones antagónicas

Presos de crisis económicas cíclicas, mutaciones en los valores sociales y una cultura que enaltece la individualidad, hace tiempo que la organización humana se ordena e interpreta bajo lentes instrumentales. Es ya un tópico ser “un número más” o “parte de la estadística”. La conciliación de la vida laboral, familiar y personal apelaría al rescate de otro ser humano, uno multidimensional: el individuo (esfera personal); el ciudadano (esfera social); el miembro de una familia (esfera familiar) y el trabajador (esfera profesional).

Dimensiones todas vitales y casi siempre en conflicto que, para no ser atropelladas o ignoradas, precisan de pactos entre el mercado, los Estados e individuos/familias, sin excluir al resto de actores sociales.

CONFLICTOS TRABAJO/FAMILIA. CONSECUENCIAS

Ámbito social	• Bajos índices de natalidad • Falta de medidas que faciliten la armonización trabajo-familia • Condiciones de trabajo inestables para las generaciones más jóvenes • Altos índices de divorcio • Exceso de horas de televisión y videojuegos en la vida de los niños • Incremento del fracaso escolar de los alumnos
Ámbito empresarial	• Dificultades para incorporar empleados claves • Rotación de personal • Falta de movilidad • Absentismo • Problemas de expatriación en las trayectorias multinacionales • Mal ambiente laboral • Menor rendimiento laboral
Ámbito personal	• Necesidad de optar por trabajo o familia • Interrupciones de carreras profesionales • Burn-out • Estrés • Depresiones

Fuente: IESE Business School/Centro Internacional Trabajo y Familia. Noviembre 2014.

Ana Eva Cirujano, coordinadora del Área de Estudios de Conciliación y Familia en el Instituto Internacional de Ciencias Políticas refiere parte de los desequilibrios sociales y económicos que enfrentan familias e individuos actualmente al no disponer de tiempo material para hacer frente a sus necesidades y la de sus seres queridos, entre ellas el cuidado y educación de calidad para los hijos:

Acaba el día y aparece un claro sentimiento de pérdida, de anhelo; la madre y el padre, no han podido disfrutar de los suyos. Esta es la vida diaria de una familia común en España, y la reiteración de estos acontecimientos es lo que potencia el crecimiento de conflictos entre sus miembros.

*Esta situación, que es generalizada en nuestro país confluye en una dificultad tanto económica como social a nivel global. Que las familias estén sobrecargadas, converge en una baja rentabilidad en su trabajo.*⁹⁸

Si desde el punto de vista de familias e individuos las razones para conciliar trabajo/familia son casi obvias, no lo son tanto las de la empresa. ¿Por qué se interesan en los programas de conciliación?

En el plano de la sociedad e instituciones este empeño se generaliza como resultado natural de sus propias transformaciones, materializadas en una serie de factores como la creciente preocupación por la igualdad de género y la educación infantil; evolución en modelos familiares; demandas para elevar calidad de vida; avances tecnológicos en la sociedad de la información tendentes a abrir nuevos espacios de trabajo; mayor cuidado en la gestión del capital humano y estímulo de las tasas de natalidad. Para las empresas, como parte central de estos cambios, no queda otra opción sino adherirse a la tendencia imperante, en especial aquella de economías desarrolladas donde cobra especial importancia la calidad de vida de los ciudadanos. Así pues, aunque no existe evidencia empírica clara respecto a la rentabilidad que aporta a un negocio, parece que sí hay una percepción generalizada sobre los beneficios derivados de ser una empresa familiarmente responsable.⁹⁹

⁹⁸ CIRUJANO, Ana Eva. *Op cit.* Pág. 2

⁹⁹ ALBERT, Rocío; ESCOT, Lorenzo; FERNÁNDEZ, José A. y PALOMO, M^a. Teresa. “Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa”. *Cuadernos de Trabajo Escuela Universitaria de Estadística* [en línea]. Universidad Complutense de Madrid, marzo de 2010 [citado 09/03/15]. N° 2/2010. URL: <<http://bit.ly/1DZWlcf>> Pág. 2, 3 y 4

El perfil de los corporativos españoles se caracteriza por modelos de gestión poco flexibles donde se valora el compromiso de los trabajadores en función del cumplimiento de jornadas laborales y/o su presencia física. En torno a 33 empresas de cada 100 manifiestan algún nivel de acuerdo con la idea de que estar comprometido implica trabajar muchas horas y tener plena disponibilidad horaria.¹⁰⁰ Dicho esto, el espontáneo interés del empresariado por el bienestar de sus colaboradores debe ponerse en entredicho a la hora de adoptar medidas para facilitar la conciliación. Se sabe que al menos para los Estados Unidos y España hay otros argumentos de peso que inciden en la integración de estas políticas como el tamaño de la empresa, porcentaje de mujeres trabajadoras, competitividad del mercado laboral y grado de preocupación por reclutar y retener talento.¹⁰¹

Concilia Madrid es la iniciativa del Ayuntamiento de la ciudad que brinda servicios de consultoría y apoyo a empresas radicadas en esta comunidad de menos de 250 empleados. Aseguran que existen tres razones identificables para sumarse a una política de equidad en la organización: motivos legales, imagen y oportunidad:

Las empresas con planes de igualdad gestionan mejor los riesgos derivados de faltas legislativas o de normatividad. Por otro lado, siempre que se aborda una cuestión socialmente sensible, como es el caso, es posible rentabilizarla comunicando, haciendo campañas y publicitando las medidas adoptadas. En el caso de la oportunidad, se refieren a los beneficios económicos que podría reportar un plan de igualdad, por ejemplo, calificación positiva desde las administraciones públicas para considerarles en la cesión de contratos públicos o subvenciones del gobierno.¹⁰²

Advierten, asimismo, que por experiencia han encontrado menos rotación, talento fidelizado a la compañía, compromiso de los trabajadores y mejoras a la imagen. No obstante, concluyen que aun habiendo un marco jurídico que sostenga todo esfuerzo encaminado al objetivo de conciliar, sin la implicación empresarial se pierde toda eficacia.

Entre los beneficios que señalan como evidentes se hallan:

¹⁰⁰ ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (EOI). *La Responsabilidad Social Corporativa: Las Políticas Familiarmente Responsables de las Empresas en España* [en línea]. EOI, 2006 [citado 02/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1H4HvAb>> Pág. 107

¹⁰¹ CHINCHILLA, Nuria y LEÓN, Consuelo. *Diez años de conciliación en España (1999-2009)*. Madrid: Grupo 5, 2011. Pág. 31

¹⁰² *Curso Políticas de Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Práctica Empresarial*. Concilia Madrid/UGT/CC.OO. Madrid: Cámara de Comercio de Madrid, 21, 23 y 26 de mayo 2014.

- Protección a la infancia (proveer de cuidados y prevenir el fracaso escolar).
- Sectores económicos beneficiados (ocio y hostelería).
- Grupos vulnerables mejor atendidos (enfermos, mayores y dependientes).
- Empleados/as con menos estrés, más comprometidos y mejor formados.
- Trayectorias profesionales continuadas.
- Mejor funcionamiento de dinámicas sociales (al no hacer todos siempre lo mismo en las mismas franjas horarias hay impactos positivos en transporte, por ejemplo).

Datos del *IESE Family Responsible Employer Index (IFREI)*¹⁰³ para España confirman lo antes expuesto: el cien por cien de empleados con hijos muestra compromiso a su empresa si hay políticas de conciliación, frente a un 22 % en el caso de individuos empleados en lugares donde se dificulta conciliar. Se expone la influencia decisiva del entorno laboral sobre los empleados de modo que mientras en un medio “enriquecedor” -en términos de conciliación- el 93 % de la gente está comprometida con su empresa, apenas 30 % lo está en un ambiente “contaminante”; esto significa que los primeros multiplican por cuatro el compromiso de sus empleados y los segundos multiplican por once la intención de abandonar la empresa.

El salario emocional, entendido como escucha activa y apoyo que ofrecen las empresas a sus miembros, tiene una relación directamente proporcional con el nivel de implantación de políticas conciliatorias: la diferencia porcentual es significativa y va desde el 31-38 % en organizaciones poco o nada implicadas con programas de conciliación hasta un 96-100 % para las más destacadas por sus esfuerzos en este terreno. En lo tocante a satisfacción 95 % de los colaboradores en empresa manifiestan estar satisfechos cuando realiza sus tareas en entornos conciliadores; 57 % expresa satisfacción en otros ambientes mucho menos estimulantes para conciliar. La insatisfacción es nueve veces superior en estos últimos.¹⁰⁴

¹⁰³ Instrumento de diagnóstico creado por el Centro Internacional Trabajo y Familia de la Escuela de Negocios IESE (Universidad de Navarra). El modelo de investigación se utiliza en más de 20 países y evalúa aspectos como la implantación de políticas de conciliación, cultura y liderazgo en las organizaciones así como los efectos sobre las personas y la empresa.

¹⁰⁴ EDENRED e IESE Business School. *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional* [en línea]. Febrero de 2012 [citado 24/01/13]. Estudio. URL: <<http://bit.ly/19T2mZu>> Pp. 14, 15, 19 y 24

La OIT también ha identificado diferentes beneficios individuales y para las empresas cuando se aplican políticas de conciliación:

Beneficios para el personal.

- Menor estrés por reducción de conflictos entre trabajo y responsabilidades familiares.
- Mejor ambiente laboral. Trabajadores que se sienten apoyados, valorados y necesarios. Trabajo en equipo más fluido y eficiente.
- Mejora en la moral y satisfacción con el empleo que da como resultado un aumento de compromiso, lealtad, productividad e innovación desde el personal.

Beneficios para las empresas.

- Mejora en la capacidad de la empresa para retener a los mejores trabajadores(as) en mercados competitivos.
- Reducción de rotación de personal y, por tanto, de costes en reclutamiento y capacitación.
- Baja de ausentismo y retrasos.
- Mejor desempeño y productividad por incremento de motivación del personal.
- Creación y mantenimiento de posición vanguardista e innovadora, lo cual mejora la competitividad.¹⁰⁵

5.5.2.- Los derechos del niño y parentalidad positiva

La protección a la familia ha sido tema central en la Unión Europea, especialmente en las últimas tres décadas. Su importancia rebasa argumentos tradicionales que ensalzan la función socializadora o de transmisión de valores éticos, culturales y sociales. Con la crisis y consecuente precarización de entornos económicos, sociales y demográficos se ha revalorizado su potencial para prevenir y amortiguar las consecuencias de problemas como el paro, enfermedades, vivienda, marginalidad o drogodependencias.¹⁰⁶

¹⁰⁵ OIT. *Lugares de trabajo que...* Op cit. Pág. 2

¹⁰⁶ INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR (IPF). Op cit. Pág. 3

Los ordenamientos encaminados a promover/regular la conciliación de la vida laboral, familiar y personal han sido diseñados en torno al eje de la igualdad de oportunidades y la no discriminación laboral femenina; en cambio, las políticas concretas intentan responder, al menos parcialmente, a problemas acuciantes como el envejecimiento poblacional, baja natalidad o riesgo de exclusión social. Por otro lado, las iniciativas conciliatorias que derivan de la transposición de recomendaciones europeas sobre el uso del tiempo, “tienden a centrarse en el momento del nacimiento del hijo y regulan fundamentalmente la ausencia temporal del trabajador de su puesto, olvidando las necesidades propias del ejercicio de la parentalidad positiva y del bienestar de la infancia”.¹⁰⁷

La agenda de la infancia y su derecho al cuidado ha sido un tema que, según expertos¹⁰⁸, se ha descuidado a límites insospechados dando lugar a futuras consecuencias irreversibles y desastrosas para, por ejemplo, el sistema económico, sanitario, penitenciario y en general la productividad y competitividad incluso de países desarrollados como España.

El Comité de los Derechos del Niño (ONU) ha reconocido el creciente impacto sobre el disfrute de los derechos humanos en general y los de la infancia en particular, causado por la empresa globalizada en el desarrollo de sus operaciones que tienden a la descentralización, externalización y “privatización de las funciones del Estado”.¹⁰⁹

El documento oficial de su 62º periodo de sesiones hace hincapié sobre el rol de los gobiernos como garantes de todos los derechos asentados en la Convención sobre los Derechos del Niño, sobre todo frente a vulneraciones empresariales. Por ejemplo, los del artículo 6, sobre su derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo sostiene que

Cuando las prácticas de empleo de las empresas requieren que los adultos realicen largas jornadas de trabajo, los niños de más edad, especialmente las niñas, pueden tener que asumir las obligaciones domésticas y de cuidado de los niños que

¹⁰⁷ SAVE THE CHILDREN. *La conciliación de la vida laboral y familiar en España: Una oportunidad para promover y proteger los derechos de la infancia* [en línea]. Madrid: STC, abril de 2013 [citado 18/03/15]. URL: <<http://bit.ly/1zKbKKq>> Pp. 6-7

¹⁰⁸ Cfr. Gonzalo Franjul. Reporte *Los niños de la recesión: el impacto de la crisis económica en el bienestar infantil en los países ricos*. UNICEF/Innocenti Research Centre.

¹⁰⁹ ONU. *Observación general N° 16 (2013) sobre las obligaciones del Estado en relación con el impacto del sector empresarial en los derechos del niño* [en línea]. Comité de los Derechos del Niño, 62º periodo de sesiones (14 de enero a 1 de febrero de 2013). CRC/C/GC/16. 17 de abril 2013 [citado 22/02/15]. URL: <<http://bit.ly/18ikixz>> Pág. 3

corresponden a sus padres, lo que puede afectar negativamente a su derecho a la educación y al juego; además, dejar a los niños solos o al cuidado de hermanos mayores puede tener repercusiones en la calidad de la atención y en la salud de los niños más pequeños.

Ante esta situación, asegura que el cumplimiento del artículo 6 implica introducir en el sector empresarial políticas favorables a la familia como licencias parentales “suficientemente remuneradas” y otras disposiciones que consideren la relación horas de trabajo-desarrollo infantil.¹¹⁰

El llamado para que las políticas públicas ofrezcan apoyo a la familia e infancia no es nuevo, pero desde el comienzo de la crisis los indicadores sociales que refieren la situación de los niños y niñas han empeorado: incremento de pobreza, recortes en presupuestos públicos destinados a servicios básicos, tasas de desempleo elevadas de adultos a cargo, privación material, etc. Pese a que la inversión de recursos destinados al bienestar de la gente -en el más amplio sentido de la palabra-, tiene una influencia decisiva sobre el modelo de sociedad de una nación “no es descabellado afirmar que en España, en términos generales, las inversiones en los niños son todavía una responsabilidad predominante de los padres y madres, mientras que los beneficios [...] se comparten entre todos”.¹¹¹

Las familias donde nacen y crecen estos niños y niñas no siempre tienen las condiciones económicas, sociales y laborales necesarias para responder a las exigencias de su rol social, entre ellas, procurar bienestar material y emocional; este último dependiente no sólo de relaciones afectivas sanas sino de cuidados de calidad mantenidos en el tiempo. En virtud de la importancia que ello tiene para el desarrollo óptimo de la infancia se hace urgente el impulso de medidas (legislativas, administrativas, políticas y financieras) para ejercer una parentalidad positiva. Este último término, definido por el Consejo de Europa como “el comportamiento de los padres enfocado hacia el interés superior del menor”, implica entre otras cosas “ofrecer a los hijos cuidados y atenciones adecuados”.¹¹²

Organizaciones internacionales que defienden los derechos de la infancia advierten sobre la oportunidad que se tiene para prevenir la violencia hacia este colectivo mediante la mejora de las políticas de conciliación y corresponsabilidad,

¹¹⁰ *Ibid.* Parte III C, números 19 y 20. Pág. 7

¹¹¹ UNICEF. *Op cit.* Pág. 8

¹¹² SAVE THE CHILDREN. *Op cit.* Pág. 4

especialmente necesarias para las familias monoparentales o aquellas más expuestas a la vulnerabilidad (familias numerosas, migrantes, con miembros discapacitados, etc.) que no cuentan con una red de apoyo para hacer frente a la crianza de los hijos.

Otros argumentos a favor del equilibrio trabajo/familia destacan la “influencia que tienen las interacciones tempranas en la maduración del sistema nervioso y el desarrollo psicológico del niño o la niña”; hay pruebas -aseguran- de la

*Relación directa entre las experiencias positivas de apego seguro (las que ofrece un cuidador estable, que brinda las respuestas adecuadas a las necesidades del bebé) y el desarrollo óptimo de las estructuras cerebrales que intervienen en la regulación de las emociones. En sentido contrario [...] la influencia que tienen las experiencias derivadas de un vínculo traumático (resultantes de un apego inseguro o ambivalente) sobre el desarrollo inadecuado de algunas funciones cerebrales. Este es el caso de los niños criados en ambientes de negligencia física, afectiva (como los niños que crecen en instituciones, sin una figura de apego estable de referencia) o víctimas de maltrato.*¹¹³

91.9 % de los españoles y españolas considera que ser testigo del desarrollo de los hijos/as es el mayor placer de la vida. Creen que la jornada completa de trabajo para las mujeres hace que se resienta la vida familiar (58.8 %) o que la ausencia de la madre de un menor en edad preescolar, por trabajo, les perjudica (50.4 %). Afirman mayoritariamente (61.8 %) que la familia debe ser el principal proveedor de cuidados de un menor.¹¹⁴

Save the Children, concluye en un reporte que “la conciliación debe concebirse como una herramienta de protección de las familias, especialmente de los niños y las niñas, y como una inversión de futuro beneficiosa para el conjunto de la sociedad”. UNICEF, por su parte, apuesta por un pacto de Estado capaz de reparar en el hecho de que “los niños importan, de que su valor social va mucho más allá del ámbito doméstico, de que no son sólo un asunto de sus familias (que lo son) sino de todos, de que el coste de desatenderlos es enorme y de que la apuesta política y social por ellos es posible y necesaria”.¹¹⁵

¹¹³ *Ibid.* Pág. 5-6

¹¹⁴ CIS. *Op cit.* Preguntas 1, 7 y 11.

¹¹⁵ SAVE THE CHILDREN. *Op cit.* Pág. 9 y UNICEF. *Op cit.* Pág. 9

5.5.3.- Recursos disponibles para las organizaciones

Para compatibilizar vida profesional y privada es posible intervenir de diferentes maneras y con agentes distintos, cuyos modelos de actuación y estrategias son igualmente diversos.

Según la OIT, una organización que apoye medidas de conciliación reconoce la afectación de las responsabilidades familiares sobre la vida laboral de sus empleados y vehicula apoyos necesarios para cumplir con ambos dominios; trasciende las exigencias de ley e implementa medidas no sólo para niños/as y mujeres, sino para toda la plantilla. Este enfoque, explican, en estrecha relación con la Responsabilidad Social Corporativa, es crucial para convertirse en una empresa sostenible que ve en los empleados “una fuente de ventajas competitivas, puesto que su productividad y viabilidad -e incluso su supervivencia- depende de la capacidad de garantizar la motivación, la capacitación y el compromiso del personal”.¹¹⁶ Como opciones que facilitan el día a día de los trabajadores mencionan los siguientes:

- Alternativas para organizar el tiempo de trabajo, por ejemplo: sistemas de trabajo con horario variable, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, trabajo a domicilio y teletrabajo.
- Oferta de servicios para el cuidado de menores, enfermos, dependientes y personas mayores, por ejemplo: guarderías en el centro de trabajo o subsidios para contratar ayuda externa, espacios habilitados para lactancia, apoyo a empleados que deban cuidar de un familiar y uso del teléfono por razones familiares.
- Licencias adicionales a las estipuladas por ley o permisos no remunerados sin pérdida de empleo por emergencias familiares, maternidad y paternidad, enfermedad y/o cuidado de familiar.
- Servicios de información/formación profesional, por ejemplo: material informativo, divulgación de las políticas de la empresa relacionadas con las responsabilidades familiares, cursos y talleres, etc.¹¹⁷

El Foro Económico Mundial ubica entre las mejores prácticas al interior de las organizaciones garantizar un ambiente de trabajo que retenga el talento femenino para

¹¹⁶ OIT. *Lugares de trabajo que apoyan la conciliación: mejores empresas* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo. OIT, 2009 [citado 29/12/14]. Notas OIT: Trabajo y Familia, n° 3. URL: <<http://bit.ly/1hR6VHS>> Pág. 1

¹¹⁷ *Ibid.* Pág. 3

beneficiarse de su potencial y ofrecer el soporte necesario para balancear trabajo/vida. Entre 2011 y 2013 realizó una encuesta sobre marcos nacionales de políticas con indicadores que consideran palancas gubernamentales de impulso a la participación laboral de las mujeres: licencias parentales, asistencia para el cuidado de hijos, tipos especiales de tributación e igualdad en el lugar de trabajo. Un extracto de los principales hallazgos se transcribe a continuación:

- *Licencia parental*: una herramienta esencial de cualquier política destinada al uso efectivo del capital humano nacional son las licencias maternas, paternas o cualquier otro permiso compartido. Ya sea que se retribuyan o no, el hecho de beneficiarse de ellos repercute positivamente en la participación económica de las mujeres tanto como en un reparto más justo de la crianza de hijos. “Más mujeres participan en la fuerza laboral de economías con licencias maternales y parentales más largas y pagadas [...]”.
- *Asistencia en el cuidado de hijos*: Dado que son las mujeres quienes asumen la mayor parte de las responsabilidades en el cuidado de hijos dependientes, este es otro factor relevante para permitir la conciliación del trabajo y la familia. “Un sistema de cuidado de día bien establecido puede ser una inversión de largo plazo que apoye a las mujeres trabajadoras, por tanto mejoraría la eficiencia de los mercados laborales”. Se ha probado que en algunos países desarrollados esta red de soporte incide en las tasas de fertilidad. Las diferentes opciones para acceder a esta prestación (cuidados de día públicos, cuidados de día privados y asistencia a domicilio) varían en función de las economías y la intervención gubernamental. Una mayoría entre los 87 países encuestados manifestaron ofrecer subvenciones para el cuidado de día público (66.7%).
- *Sistema de tributación*: Algunas reglas impositivas pueden presentar rasgos discriminatorios e influir en la toma de decisiones económicas y sociales de los hogares, por ejemplo, aquellos sistemas que alteran los ingresos disponibles de hombres y mujeres en familia. Se ha considerado la tributación individual, división de ingresos, y declaraciones conjuntas. “En todas las regiones los impuestos individuales tiende a ser (la forma) más favorable para las mujeres; las declaraciones conjuntas tienden a ser las menos favorables”.
- *Equidad en el trabajo y cuotas*: El ecosistema que ayude a prevenir y crear las condiciones necesarias para terminar con discriminaciones sociales pasa por estructuras legislativas, cuotas obligatorias y voluntarias en entidades públicas o

privadas, subsidios a empresas femeninas y organismos de vigilancia para la implementación de políticas nacionales. Casi la totalidad de la muestra de países participantes en la investigación (92%) cuenta con leyes que prohíben discriminaciones de género; un 88 % ha legislado para tener prácticas neutrales con los géneros en el espacio laboral y en el 76 % existe una autoridad que vigile la observancia en estos asuntos. Sin embargo los porcentajes más bajos indican escasa participación de los Estados en legislaciones que establezcan cuotas obligatorias de representación para ambos sexos en los consejos de empresa (12 %) o en asambleas políticas.¹¹⁸

Existen clasificaciones variopintas que dan cuenta de las opciones en materia de conciliación. Se ha considerado interesante presentar sólo dos que presentan, por una parte, la visión más sobria de lo mínimo que suele pactarse en acuerdos colectivos con la empresa y, por otro, un abanico extenso de posibilidades al alcance de organizaciones con mayores recursos.

Para el primer caso, la lista de medidas es elaborada por dos sindicatos (UGT y CC.OO.) y la administración local (Ayuntamiento de Madrid) en un trabajo coordinado de orientación a pequeña y mediana empresa en el diseño de sus planes de igualdad bajo el nombre Concilia Madrid:

- Medidas relativas a gestión de tiempo de trabajo
 - Sistema de cómputo de jornada.
 - Flexibilidad horaria/control horario.
 - Adaptación horaria en situaciones de emergencia/formación.
 - Turnos y guardias.
 - Políticas de reuniones.
 - Teletrabajo.

- Medidas relativas a permisos y ausencias
 - Suspensiones de contrato por maternidad/paternidad.
 - Vacaciones (momentos de disfrute).
 - Permisos por nacimiento de hijos, enfermedad, operación quirúrgica o fallecimiento de familiares.
 - Permisos formativos.

¹¹⁸ FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2014*. Op cit. Pp. 44-45

- Asuntos personales.
- Ausencias por visita médica del trabajador.
- Ausencia por visita médica de menores y dependientes.

➤ Medidas de reducción de jornada

- Por cuidado de menores.
- Por cuidado de personas dependientes.

➤ Excedencias

- Por cuidado de menores.
- Por cuidado de dependientes.
- Por circunstancia familiar grave (permiso sin sueldo).

➤ Otros

- Compensación por accidentes o enfermedad (I.L.T).
- Fallecimiento.¹¹⁹

En el segundo caso, se trata de un conjunto de alternativas a disposición de trabajadores empleados, en general, por grandes corporativos. El listado es parte de la información que maneja el Índice de Entornos Familiarmente Responsables (IFREI)¹²⁰ que lidera la escuela de postgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra *IESE Business School* desde 1999:

1) Medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral

- Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar.
- Horario laboral flexible.
- Jornada laboral reducida.
- Trabajo a tiempo parcial.
- Semana laboral comprimida.

2) Medidas de flexibilidad durante la trayectoria profesional

- Excedencia para cuidar a un familiar (generalmente hijos pequeños).
- Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por la ley.
- Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por la ley.

¹¹⁹ *Curso Políticas de Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Práctica Empresarial*. Concilia Madrid/UGT/CC.OO. Madrid: Cámara de Comercio de Madrid, 21, 23 y 26 de mayo 2014.

¹²⁰ *Vid. supra*. Numeral 1.4, epígrafe “Certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR)” para explicación más detallada del índice y su funcionamiento.

- 3) Flexibilidad en el lugar de trabajo
 - Videoconferencias.
 - Trabajo en casa.
- 4) Servicios de apoyo al empleado
 - Guardería dentro de la empresa.
 - Guardería fuera de la empresa.
 - Prioridad en disponibilidad de plazas en guarderías locales.
 - Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa.
 - Descuentos en guarderías locales.
 - Información sobre guarderías.
 - Información sobre centros para el cuidado de ancianos y discapacitados.
 - Centro de deportes/fitness.
- 5) Políticas de formación y desarrollo
 - Gestión del tiempo y del estrés.
 - Gestión de la diversidad.
 - Conflictos trabajo-familia.
- 6) Políticas de asesoramiento y apoyo profesional
 - Asesoramiento de trayectoria profesional.
 - Asesoramiento legal/financiero/fiscal.
 - Asesoramiento psicológico/familiar.
- 7) Beneficios sociales
 - Seguro de vida.
 - Seguro médico para el cónyuge y/o para los hijos.
 - Plan de jubilación.
 - *Outplacement* (ayudas a empleados para recolocarse externamente en caso de prescindir de este).
 - Ticket restaurante.¹²¹

La Comisión de Tiempos y Trabajos del Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, órgano gubernamental gestionado por el Instituto de la Mujer, elaboró en 2006 el *Estudio sobre buenas prácticas en Conciliación de la vida laboral, personal y familiar dirigidas a varones*. En el trabajo de identificar las mejores iniciativas se hizo un análisis de la normativa, programas y actuaciones “dirigidas a que los varones se corresponsabilicen en el ámbito doméstico, transformando los roles de género y construyendo un nuevo modelo de convivencia

¹²¹ CHINCHILLA, Nuria y LEÓN, Consuelo. *Op cit.* Pp. 74 y ss.

doméstica”. Como resultado se extrajeron 20 prácticas exitosas (probadas en entidades públicas y privadas) que se han dividido en dos áreas según su implementación: ámbito laboral o ámbito de la intervención y sensibilización socioeducativas. Aquí los resultados:

Ámbito laboral:

- a) Buenas prácticas recogidas en convenios colectivos y legislación.
 - Uso de lenguaje no excluyente. Ejemplos: convenio que usa género neutro en toda su redacción y convenio que usa género masculino y femenino en toda su redacción.
 - Medidas de conciliación que superan lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores y suponen implicar a los hombres en la articulación de la vida laboral y familiar, apostando por la corresponsabilidad. Ejemplos: convenios colectivos en los que los varones tienen permiso para acompañar a su esposa, pareja de hecho o compañera a las clases de preparación al parto; convenios que amplían el permiso por hijo nacido, adopción o acogimiento; convenios que fomentan el disfrute por parte de los varones del permiso de maternidad; convenios que recogen un permiso de paternidad exclusivo a disfrutar a continuación del permiso de maternidad y convenios que recogen la flexibilización de jornada para varones por paternidad.
- b) Buenas prácticas fuera de convenio.
 - Cursos de gestión del tiempo y prevención de estrés.
 - Políticas de luces apagadas (consiste en apagar literalmente las luces en un horario específico o hacer un seguimiento de las personas más de lo estipulado para analizar la causa).
 - Departamento de diversidad e igualdad.
 - Comité de seguimiento de las medidas de conciliación.
 - Estudios de impactos de las medidas implementadas.

Ámbito de la intervención/sensibilización socioeducativas:

- a) Campañas de sensibilización en medios de comunicación.
- b) Programas y proyectos de intervención social (talleres, charlas, encuentros) dirigidas a varones y a población mixta, tanto infantil como juvenil y adulta, que trabajan directamente sobre los roles de género aprendidos.

- c) Grupos de reflexión de varones en torno a la masculinidad, al rol tradicionalmente atribuido a los varones dentro de la estructura de género.¹²²

Habida cuenta de que más del 50 % del absentismo laboral tiene origen en problemas familiares muchas organizaciones han decidido invertir recursos en paquetes asistenciales para los empleados(as) y sus familias. Destacan, por ejemplo, ayuda a domicilio ante convalecencias del empleado o su cónyuge, hijos menores, padres o suegros; tratamientos especializados en domicilio; teleasistencia; telefarmacia; asistencia profesional telefónica (médicos, abogados, psicólogos, informáticos, etc.); gestiones administrativas; cuidado de niños en domicilio; profesores particulares para niños enfermos, etc. Se sabe que “cuanto más completo es el programa de conciliación que implanta la empresa y más se adapta a la diversidad de la plantilla, mayor es la reducción del absentismo laboral”, disminución cifrada en un 40 % dentro de una muestra de organizaciones con planes en marcha.¹²³

En el diseño de los planes de igualdad y la consecuente adopción de medidas conciliatorias interviene algo más que un genuino interés por el bienestar de los miembros que componen una entidad, así lo reflejan algunas hipótesis en torno a la verdadera motivación y articulación de aquellas: se ha sugerido que en la gestión de recursos humanos, condicionada tanto por los intereses y la propia lógica de la organización como por marcos legales o guías de actuación extraterritoriales, operan diferencias basadas en la cualificación o nivel jerárquico al que se pertenezca. Tales diferencias propiciarían una política selectiva de beneficios disímiles o más propiamente la “dualización” de plantilla:

Los grupos cualificados, y por ello mejor posicionados en la escala, tendrían capacidades ampliadas de decisión en lo que respecta al manejo de su tiempo de trabajo, prestaciones familiares o discrecionalidad para el uso de espacios temporales extraordinarios; su privilegio es que “la conciliación estaría inscrita en acuerdos individuales, a veces informales, basados en relaciones de confianza entre los niveles de decisión”. En el extremo opuesto, los niveles más bajos o con menos influencia quedan sujetos a acuerdos generales que aplican para el conjunto de trabajadores (contratos colectivos), por tanto, sus medidas de conciliación se tornan mucho más limitadas

¹²² INSTITUTO DE LA MUJER. *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones* [en línea]. Madrid: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad), 2008 [citado 08/03/15]. Serie Observatorio nº 10. URL: <<http://bit.ly/1GpiyRq>> Pp. 90 y ss.

¹²³ FUNDACIÓN ALARES. *Op cit.* Pág. 7 y 10

ciñéndose por ejemplo a “cláusulas relativas a la jornada laboral continua, posibilidades de combinar el trabajo a turnos o a permisos regulados”.¹²⁴ En todo caso, la lectura es sencilla e indica que los empleados cualificados interesan más y deben ser fidelizados a través de ciertos incentivos; el resto obtendrían sólo aquello que la ley prevé y para ambos casos es factible echar mano de las iniciativas que concilian trabajo/familia.

¹²⁴ CARRASQUER OTO, Pilar y MARTÍN ARTILES, Antonio. *Op cit.* Pp. 133-134

5.6.- DESAFÍOS PARA LA IGUALDAD Y LA CONCILIACIÓN

5.6.1.- Liderazgo y cultura corporativa

La interconexión y globalización conectiva han producido complejidades añadidas a los cambios más “habituales” de toda sociedad. Se espera en todos los niveles del quehacer social una inmersión en lo complejo que derive en la aplicación de altas dosis de creatividad.

Esta idea extrapolada a los modelos de gestión empresarial cuestiona las formas tradicionales, basadas en cuotas de poder o jerarquías y control, en un momento donde se requieren procesos de transformación cultural. El físico Andrés Schuschny asegura que

*El trabajo complejo (y, por lo tanto, creativo) es el que ofrece a las empresas ventajas competitivas únicas y duraderas, [...] es difícil de replicar, cambia constantemente y requiere de un mayor conocimiento tácito, el cual se basa en el aprendizaje que la organización esté abierta a encarar. El conocimiento tácito que fructifica con el aprendizaje, es aquel que se desarrolla a través de conversaciones y relaciones sociales no necesariamente formalizadas en un organigrama.*¹²⁵

Ese conocimiento “tácito” se configura en las relaciones con el otro. Desde la dimensión individual hasta la corporativa es la capacidad de tejer redes e integrarse en ellas para retroalimentarse y sobrevivir a los cambios en la dinámica de la complejidad. Una inteligencia colectiva que da cabida a lo diverso, es decir, a la multiplicidad de visiones y disciplinas. Entonces se entendería que toda organización que se plantee gestionar su propia complejidad debe, necesariamente, conciliar en forma congruente los valores supuestos y declarados con los valores puestos en acción, pero también empoderar a los actores de este escenario.¹²⁶

En septiembre de 2014 un par de decesos en las cúpulas empresariales más emblemáticas de España (Emilio Botín presidente de banco Santander e Isidoro Álvarez de El Corte Inglés) dejaron sobre la mesa interrogantes en torno a la continuidad de un modelo de gestión basado en crecimiento económico, expansión del negocio y, sobre

¹²⁵ SCHUSCHNY, Andrés. “Complejidad y gestión: 25+1 sentencias”. *Blog Humanismo y Conectividad* [en línea]. 28 de febrero 2012 [citado 21/08/12]. Sección Cambio de paradigma. URL: <<http://bit.ly/yyJreC>>

¹²⁶ *Ibid*

todo, un modo de trabajar que exigía dedicación casi exclusiva al empleo; o, por el contrario, la necesidad de instaurar nuevos timoneles que hagan virajes importantes en materia de capital humano, diversidad, igualdad y conciliación.

Las voces de líderes políticos y del mundo de los negocios coinciden en señalar que en las compañías de este siglo hay retos ineludibles:

[...] Sus líderes necesitan abordar un acercamiento holístico que frecuentemente conduce a reformas fundamentales en el cómo reclutar y retener empleados; cómo asesorar y financiar a las mujeres con elevado potencial; cómo sensibilizar a los directivos en diferentes estilos de liderazgo; cómo manejar las políticas de equilibrio trabajo-vida para que no perjudiquen a las mujeres; cómo empoderar a las mujeres en toda la cadena de suministro; y cómo llevar iniciativas eficientes de responsabilidad corporativa para que apoyen a las mujeres y niñas.

[...] El adecuado contexto del liderazgo es crítico, y debe ser acompañado de un conjunto holístico de prioridades, compromiso de largo plazo y una profunda comprensión del corporativo, industria, contexto cultural y entorno de políticas locales.¹²⁷

Pese a la evidencia sobre los beneficios de aplicar políticas de conciliación en la empresa hay indicios de que una de las barreras más importantes a vencer es el viejo liderazgo masculinizado que impera en el mundo de los negocios. No son sólo estereotipos de uso público sino cualidades observables que algunos autores han subrayado como esenciales a la hora de gestionar una empresa.

La sombra del “eterno masculino” ha sido tema de reflexión para algunos intelectuales que analizan la modernidad donde “el espíritu empresarial no puede desligarse por completo del espíritu de audacia y de aventura, del gusto por el desafío, de una voluntad de ganador y de ‘jugador’”.¹²⁸ El precio del éxito pasa por mostrarse más osado y dispuesto a asumir riesgos, lo cual, ciertamente obliga a las mujeres a fundirse en el espacio competitivo que ignora o desprecia las capacidades de “otro” estilo de liderar y, por supuesto, sus logros individuales en un sistema supuestamente meritocrático.

Imposible despreciar la ocasión de ilustrar este escenario a través de las posturas defendidas desde el Círculo de Empresarios (España) el 02 de octubre de 2014.

¹²⁷ WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Gender Gap Report 2014*. Op cit. Pág. 45

¹²⁸ LIPOVETSKY, Gilles. *La tercera mujer*. 3ª edición. Barcelona: Anagrama, 1999. Pág. 275

La asociación no lucrativa de ámbito nacional aglutina a personas físicas, propietarios y altos directivos de las empresas más influyentes en España y, algunas, del mundo. Su presidenta en activo Mónica de Oriol y de Icaza, participaba en la XXV Asamblea Plenaria del Consejo Empresarial de América Latina (CEAL) donde “soltó” algunas “ideas políticamente incorrectas”, según sus propias palabras, frente a más de doscientos presidentes de empresas iberoamericanas:

*¿Quién llega a director en una compañía? Desde luego no el que se va a las tres de la tarde y quiere conciliar. Y no es que las mujeres se vayan a las tres de la tarde... ¡es que quieren conciliar! No es que están obligadas a conciliar, es que cuando le preguntas a una mujer a esos treinta y cinco cuando tienen su primer hijo [...] es que no quiere seguir en la carrera profesional, no quiere volver a casa a las nueve de la noche, coger un avión el sábado pa' llegar a Miami, el lunes a París y el viernes estar en Frankfurt. Entonces la realidad es que llegar a los puestos directivos no se puede conseguir con cuotas, no se puede conseguir con una realidad regulatoria y sólo se puede conseguir si la mujer sabe que el sacrificio para llegar a un puesto directivo tiene un precio y es: o te casas con un funcionario o tienes un marido que le encantan los niños.*¹²⁹

Pese a que la señora Oriol admite haber llegado a cargos de responsabilidad gracias a las cuotas femeninas, trasluce para que una mujer tenga acceso a la cumbre de su carrera profesional no hace falta una red legislativa que garantice oportunidades, sino un alto sentido del sacrificio, entendido este como renuncia absoluta a una vida fuera del trabajo o a la posibilidad de ser madre frente a la amenaza inminente de ser una indeseable si se transita en la franja etaria de la fertilidad.

Tras explicar que en el ámbito privado una mujer vuelve de su baja maternal al mundo del trabajo “blindada” durante años (protegida contra despido) “lo haga bien, mal o regular”, se quejaba de que “esta protección a la mujer desvincula la permanencia en el puesto de trabajo a su alineamiento con los intereses de la empresa”, dando como resultado una productividad “enormemente” reducida. Una consecuencia más -añade- es que “el director de recursos humanos elige a un hombre antes que a una mujer”. Sin duda las frases más polémicas y reproducidas fueron las siguientes:

¹²⁹ CONSEJO EMPRESARIAL DE AMÉRICA LATINA. *Mujeres en empresas latinoamericanas, clave del éxito* [video]. XXV Asamblea Plenaria. Madrid: 02 de octubre 2014 [citado 20/10/14]. Intervención de Dña. Mónica de Oriol minuto 33:54” a 35:05”. Sección Eventos. URL: <<http://bit.ly/1DsPhAW>>

[...] estamos generando tal cantidad de regulación en este país o en Europa para favorecer a la mujer que lo que la estamos es aislando de una carrera profesional. [...] yo lo único que os digo es que prefiero a una mujer de más de 45 o de menos de 25 porque como se quede embarazada nos encontramos con el problema.

Los medios de comunicación esparcieron las declaraciones que minutos más tarde desatarían una avalancha de reacciones: calificativos como “bochornoso”, “insultante”, “atrasada”, “rebotante de machismo” o “bruta” y “troglodita” se acompañaron de peticiones formales para dimitir. La Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (Fedede) advertía de una invitación a la ilegalidad al discriminar este perfil de trabajadoras; más contundente aún la opinión de Carmen Sanz Chacón, presidenta de Mujer y Empresa: “[...] si no podemos tener hijos, no sé quién nos va a pagar las pensiones mañana”. “Producir -dijo- no es una cuestión de horarios sino de organización y es perfectamente factible poder trabajar y desarrollar una jornada intensa y tener hijos”.¹³⁰

En todo caso ha sido una escena *sui generis* por dos razones: la primera es que sea precisamente una mujer, madre de seis hijos y empresaria, quien de voz a tales planteamientos; la segunda es que representa plausiblemente a un empresariado (mayoritario) que sigue considerando la maternidad como lastre para su progreso económico.



Fuente: Captura de pantalla www.lavanguardia.com. 03 de octubre 2014.

¹³⁰ [s.d] “Mujeres directivas: ‘Si no tenemos hijos, ¿quién paga las pensiones?’”. *El País* [en línea]. 03 de octubre 2014 [citado 07/10/14]. URL: <<http://bit.ly/YZCgzc>>

Tras el aluvión de críticas no faltaron las reflexiones con respecto a la pertinencia de la legislación que protege a las mujeres, su trabajo y maternidad; hubo quien justificó el dilema empresarial frente a dos candidatos (hombre y mujer) que, en efecto, tienen un coste de oportunidad distinto para quien les contrata y se cuestiona la predilección femenina hacia puestos de trabajo menos comprometidos que les concedan libertad para atender la carga del trabajo reproductivo.

Lejos de resolver el asunto con múltiples aristas, parece claro que las mujeres siguen estando en desventaja o por lo menos en una situación vulnerable frente a la discriminación. El investigador Jorge Galindo opina que para atajar la desigualdad hace falta regular sobre las modalidades de contratación que pueden ser utilizadas como “vía de escape” ante futuros compromisos indeseables tal y como en efecto ocurre con los contratos temporales para las mujeres; menciona la importancia de una red de prestaciones sociales para facilitar el cuidado infantil y, como “imprescindible” califica el

*equiparar los permisos pagados de paternidad y maternidad, de manera que el empresario sepa que se va a enfrentar a la misma probabilidad de pérdida temporal del trabajador (y que esta la paga en gran medida el Estado a través de sus contribuciones y las de los propios empleados). Esta equiparación -sigue- ha de realizarse de manera que al menos una gran parte del tiempo no sea transferible entre los progenitores.*¹³¹

5.6.2.- Coherencia legislativa y diálogo social

Se espera del trabajo legislativo protección, equilibrio de derechos y libertades y garantías de entornos justos que den paso al pleno desarrollo de capacidades en el ejercicio de ciudadanía. No obstante respecto a los avances que han traído las leyes para la igualdad y conciliación trabajo/familia, en general, puede decirse que aún ningún ordenamiento jurídico ha favorecido la renovación del sistema tradicional de roles de género y división social del trabajo. Alentar el respeto por el cuidado o elevar a la categoría de necesidad todo trabajo no remunerado son tareas inconclusas en la agenda legislativa nacional.

¹³¹ GALINDO, Jorge. “El embarazo como ‘problema’”. *Politikon* [en línea]. 03 de octubre 2014 [citado 08/10/14]. Sección política. URL: <<http://bit.ly/1vzyeZh>>

Ciertas estrategias proyectadas desde la Unión Europea en el ámbito de la igualdad y conciliación han dado pasos atrás en España por las políticas de austeridad que se sucedieron tras la crisis económica de 2008. Los recortes sociales que impactaron negativamente a las ayudas para la dependencia, reducción de empleos públicos (donde hay altas tasas femeninas) y otras medidas en curso tienen evidentes costes de género, por ejemplo, el Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

El Impacto de la reforma fue origen de desacuerdos en la propia subcomisión para la racionalización de los horarios, la conciliación y la corresponsabilidad en el Congreso español. Distintos portavoces criticaron su influencia negativa refiriéndose a aquella como “un ataque frontal a la conciliación, porque da libertad al empresario para organizar parte del horario” (Susana Ros-PSOE). En otro sentido, también se le cuestionó por precarizar el trabajo a la sombra de argumentos como la racionalización horaria (Almudena Fontecha- Igualdad UGT).¹³²

Con la entrada en vigor de la citada ley se advirtieron claras amenazas al derecho de los y las trabajadoras para hacer ajustes temporales en su jornada de trabajo por razón de cuidado familiar. Para la catedrática de derecho del trabajo y de la seguridad social, María A. Ballester Pastor, el ordenamiento jurídico laboral no sólo desprotege a los más débiles sino que los hace más vulnerables:

*[...] la reforma de 2012 ha establecido, por alteración del art. 37 ET, una reducción en los derechos que facilitan la compatibilidad y el derecho a la presencia, provocando un claro efecto de expulsión laboral de aquellos trabajadores/as incapaces de asumir las responsabilidades familiares en un contexto de generalizada abstención, social y empresarial, en la gestión del cuidado. Las consecuencias pueden ser devastadoras [...] puede terminar siendo un instrumento empresarial de despido a coste cero.*¹³³

Si bien el trabajo de la UE en materia de conciliación “se ha desarrollado de un modo espectacular desde hace más de 30 años”¹³⁴, la discrecionalidad de cada Estado

¹³² CARBAJOSA, Ana. “Salir antes del trabajo es posible... si los políticos quieren”. *El País* [en línea]. 27 de julio 2015 [citado 27/07/15]. URL: <<http://bit.ly/1gfkRw1>>

¹³³ BALLESTER PASTOR, M^a Amparo. “De cómo la reforma operada por el RD Ley 3/2012 ha degradado el derecho fundamental a la conciliación de responsabilidades”. *Revista de Derecho Social*. Bomarzo. Año 2012, n° 57. Pp. 99-100

¹³⁴ *Ibid.* Pág. 102

miembro bien puede diluir el potencial de las acciones propuestas como resultado de incongruencias a la hora de actuar sobre la realidad nacional.

Un ejemplo más de ello es la noticia publicada el 15 de febrero de 2013 sobre un caso que sentaría precedentes para la igualdad de género en el trabajo:

Respaldo por la Secretaría de Igualdad de la Central Sindical independiente y de Funcionarios (CSI-F), un trabajador de prisiones en Ciudad Real cuya pareja no tiene actividad retribuida, padres ambos de mellizos, gana el permiso de lactancia hasta ese momento otorgado por ley sólo a las mujeres con empleo, salvo aquellos casos en que ellas mismas solicitaran por escrito que fuese cedido al otro progenitor.

La petición había sido desestimada por la subdelegación de gobierno provincial en enero del mismo año. A su vez CSI-F calificó el acto como medida “sexista y discriminatoria” procediendo a recurrirla hasta que, poco menos de un mes más tarde, se diera la razón a los alegatos presentados. Uno de ellos, quizá el más ejemplarizante, fue la necesaria desvinculación entre permiso de lactancia y el acto de dar pecho dado que “la lactancia natural se puede sustituir por un biberón de leche artificial o un sacaleches”; dicho de otro modo, se equiparaba la lactancia al acercamiento, cuidado y/o tiempo compartido con los hijos (derecho y obligación de ambos progenitores) en vez de utilizar el término como sinónimo del hecho biológico de amamantar.

El Estado español está desde entonces, a consecuencia de este fallo legal, obligado a extender este permiso a todo funcionario, ayudando a la conciliación y corresponsabilidad entre padres y madres: “[...] aunque la mujer no trabaje, no tiene por qué dedicarse de manera exclusiva al cuidado del recién nacido -también puede buscar trabajo, formarse y, por supuesto, disfrutar de su tiempo libre- si el varón, de manera paralela, puede ejercer su condición de padre corresponsable”, sostenía en un comunicado CSI-F.¹³⁵

A pesar de la relevancia que este hecho supone para la igualdad en el reparto de responsabilidades, el permiso de lactancia no se ha propagado al conjunto de los funcionarios públicos españoles; tampoco hay modificaciones en el Estatuto Básico del Empleado Público que asienten definitivamente esta medida como norma en 2015. Desde el sindicato Unión General de Trabajadores (UGT) denuncian situaciones de indefensión entre los trabajadores que han solicitado esta prestación y la negativa de

¹³⁵ [s.d] “Los funcionarios disfrutarán del permiso de lactancia aunque la madre no trabaje”. *El País* [en línea]. 15 de febrero 2013 [citado 21/02/13]. Sección Sociedad. URL: <<http://bit.ly/Tnsioq>>

muchas empresas para cederlo vulnerando sus derechos. La única alternativa que les queda -dicen-, son los tribunales.¹³⁶

El ideal comunitario de la igualdad no siempre encuentra eco en la legislación de acogida. En este sentido se ha criticado¹³⁷ la transposición española de la Directiva 2010/18/UE que aplica el acuerdo marco -revisado- sobre permisos parentales, cuyo objetivo es fomentar el reparto equilibrado en las tareas de cuidado/crianza de los hijos. El documento comunitario sugiere, entre otras medidas, que el permiso sea un derecho intransferible y periodos más extensos de disfrute (hasta cuatro meses), obligación que España no cumple cabalmente:

Con la Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (2007) se crea, como una de las medidas más innovadoras, la figura del “permiso de paternidad” reconociendo un plazo mayor a dos días sin suspensión de contrato como era norma hasta entonces. Si bien se marca un punto de inflexión, los permisos entre progenitores tienen márgenes de duración tan disímiles¹³⁸ que resulta complicado atender al espíritu de corresponsabilidad:

Para las madres 112 días ininterrumpidos; ampliables en caso de parto, adopción o acogimiento múltiple, discapacidad y/u hospitalización del recién nacido. Tras el periodo de descanso obligatorio de seis semanas, inmediatas al parto, se inicia el espacio que comprende las diez semanas restantes (o más en supuestos de ampliación) susceptible de ser compartido con el otro progenitor, de forma simultánea o sucesiva con el de la madre.

La prestación por paternidad, que no sólo es mucho más limitada sino de carácter optativo y no transferible, tiene las siguientes especificaciones:

- 13 días ininterrumpidos, ampliables en 2 días más por cada hijo a partir del segundo, en los supuestos de parto, adopción, acogimiento múltiples.

¹³⁶ REQUENA AGUILAR, Ana. “El permiso de lactancia aún no es una realidad para todos los funcionarios”. *El Diario.es* [en línea]. 22 de febrero 2015 [citado 23/02/15]. Economía. URL: <<http://bit.ly/1Gkhqeu>>

¹³⁷ Cfr. LOMBARDO, Emanuela. “La política de género de la Unión Europea: ¿Atrapada en el ‘Dilema de Wollstonecraft’?”. *Op cit.*

¹³⁸ La legislación otorga beneficios diferentes a funcionarios públicos, regidos por el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), y al resto de empleados que se acogen al Estatuto de los Trabajadores (ET). En estos párrafos se hace referencia sólo a los derechos reconocidos para el segundo caso (ET) que ayuda a ilustrar la discriminación por razón de sexo a la hora de conceder prestaciones de maternidad/paternidad.

- 20 días, cuando el nuevo nacimiento, adopción o acogimiento se produzca en una familia numerosa o que adquiera, por este hecho, dicha condición, o cuando en la familia existiera una persona con discapacidad en grado igual o superior al 33 por ciento. Se ampliará en 2 días más por cada hijo a partir del segundo, en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples.
- 20 días, cuando el hijo nacido, adoptado o acogido tenga una discapacidad de al menos un 33 por ciento.

Podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o parcial de un mínimo del 50%, previo acuerdo con el empresario y es compatible e independiente del disfrute compartido de los periodos de descanso por maternidad.¹³⁹

La disposición transitoria novena de la Ley de Igualdad, sobre ampliación de la suspensión del contrato de trabajo, afirmaba lo siguiente: “el gobierno ampliará de forma progresiva y gradual, la duración de la suspensión del contrato de trabajo por paternidad [...] hasta alcanzar el objetivo de cuatro semanas de este permiso de paternidad a los 6 años de la entrada en vigor de la presente Ley”, es decir, durante el año 2013.

En junio de 2009 la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados aprobó las cuatro semanas en votación y unos meses después se publica la ley 9/2009, de 6 de octubre, de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida, misma que originalmente establecía como fecha de entrada en vigor el 1º de enero de 2011. Tras una modificación¹⁴⁰ esta fecha se pospone para el 1º de enero de 2016.

Ante este zigzaguo no se sabe aún cuál es el futuro de la ampliación al permiso de paternidad. Año tras año se aplaza, siempre bajo argumentos económicos como la crisis y los sobrecostes que acarrea para la Seguridad Social aplicar esta medida. En cifras, 245 millones de euros anuales que “a día de hoy no es posible afrontar”, según

¹³⁹ Datos del portal web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (<http://www.empleo.gob.es>). Información actualizada a diciembre de 2014.

¹⁴⁰ Cfr. Ley 36/2014 de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015.

palabras de la entonces ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Ana Mato, durante la aprobación de los presupuestos generales del Estado de 2014.¹⁴¹

La paridad objetiva de este derecho está aceptada como propuesta no de ley por todos los grupos parlamentarios desde octubre de 2012, pero sigue siendo lejana su consumación como ley.

Salud no es ausencia de enfermedad y en el terreno de la ética hay una analogía: legalidad tampoco es sinónimo de justicia. Eso lo sabe bien la ciudadanía que actúa frente a la falta de voluntad política para abrazar una nueva cultura de respeto y convivencia en igualdad para hombres y mujeres. Cumplir con la legalidad, entonces, no implica resignación ni es incompatible con el activismo y/o militancia organizada en torno a objetivos comunes:

Desde 2005 se forma la Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción (PIINA) que en el nombre explica su razón de ser, esto es, promover cambios normativos donde se establezca que los permisos por nacimiento y/o adopción se concedan a cada progenitor de modo que sean intransferibles, de igual duración, obligados y pagados al cien por ciento.

La plataforma, constituida por grupos sociales, colectivos (políticos, sindicales, empresariales, académicos, etc.) y socios a título individual, entiende que existe un desequilibrio importante en la cesión y características de los permisos, lo cual alimenta desigualdades entre hombres y mujeres al reforzar roles tradicionales. Se cuestiona la maternidad social adjudicada a las mujeres y, desde luego, el diseño de algunas prestaciones sociales tal como están operando en la legislación española por no aportar nada a la corresponsabilidad, una situación que obliga a aquellas a tomar decisiones en detrimento de su desarrollo profesional y económico como reducir jornadas de trabajo, abandono del mercado laboral o aceptar contratos a tiempo parcial.

Por si esto no fuese convincente hay más razones de peso para que estos permisos sean de índole coactiva para ambos sexos: el hecho de evitar la discriminación salarial de mujeres (ausentes en el trabajo a causa de su dedicación al hogar/cuidados) y favorecer la implicación de los padres en la crianza de los hijos.

¹⁴¹ [s.d] “Permiso de paternidad: Mato descarta ampliarlo a un mes por lo que costaría”. *El Huffington Post* [en línea]. 19 de noviembre 2014 [citado 22/02/14]. URL: <<http://huff.to/18hAFdy>>

Uno de los logros de la PIINA fue hacer propuestas concretas basadas en el análisis de las contradicciones legales que impiden la evolución hacia la corresponsabilidad; un trabajo de investigación y reflexión que se registró ante el Congreso en 2012 como proyecto de reforma legislativa. Han recogido también, una serie de ponencias donde autoridades en distintas materias explican con detalle las razones por las que equiparar los permisos es necesario y viable económicamente.¹⁴²

En esta y otras luchas por la igualdad, PIINA es una entre varias formaciones ciudadanas que cobran protagonismo no sólo como voceros de demandas sociales no atendidas por las instituciones, sino impulsando cambios de mentalidad, diálogo público e incidencia activa en la configuración de políticas públicas. Es el caso de Conciliación Real Ya (www.conciliacionrealya.org), Mamiconcilia (www.mamiconcilia.com) o la Asociación de Hombres por la Igualdad de Género (www.ahige.org).

¹⁴² El documento íntegro de cada ponencia es accesible en la página web de la plataforma (www.igualeseintransferibles.org) o a través de este enlace <http://bit.ly/1zDtp2p> [citado 22/02/15].

VI. INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y RESULTADOS

CONJUNTO I ¿QUÉ?

6.1- Objetivos

En este sentido no hay homogeneidad alguna, salvo por el hecho de que, en el fondo, todo planteamiento en conciliación deriva en el enriquecimiento de las condiciones de trabajo para los miembros de una organización. Tanto el departamento gestor como el programa de conciliación a su cargo comparten sí el empeño por alcanzar progresos objetivables para los miembros del corporativo, sin embargo, la finalidad específica de las medidas conciliatorias quedan apenas delineadas entre respuestas tan variadas como los propios interrogados.

Se habla a veces de crear un sentido de pertenencia a través de un programa de beneficios compartido; otras más incluyen, por ejemplo, contar con un instrumento bien estructurado en conciliación laboral/profesional; alimentar una cultura corporativa; incentivar el desarrollo y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo y hasta los recursos económicos:

Todas las políticas que nosotros hacemos van en esa línea, o sea, por un lado buscar el compromiso de los empleados. Tenemos que dar todas aquellas mmhh... ayudas, o no ayudas, o iniciativas o todo lo que pueda al empleado darle una facilidad para buscar ese equilibrio. Atracción y retención de talento y la consecución del plan de la compañía, es decir, conseguir que los empleados den el cien por cien.

Que al menos en parte, todo el mundo en esta compañía, todas las personas que formamos parte de ella, nos sintamos identificados en el sentido de que en algún momento ese modelo pues me puede servir como elemento de ayuda.

Es un sector donde, digamos, la parte monetaria de los sueldos es bastante reducida, entonces hay otras maneras de premiar a los trabajadores y consideramos que esta era una muy buena medida. Por los ingresos que tenemos, el convenio que hay del sector no podemos premiar a los trabajadores a nivel económico, entonces es una medida de valorar su trabajo en ese otro aspecto.

Donde nosotros nos focalizamos más es en el desarrollo de las personas. Entonces ahí realmente yo creo que sí que como PyME hacemos un esfuerzo muy grande en

llevarlas a cabo y en que estas medidas se cumplan. Para mí la conciliación lo más importante es intentar desarrollar y buscar ese espacio y ese grupo para que la gente se desarrolle y se forme.

Existe un consenso generalizable (y obvio) en cuanto a que la meta irrenunciable es ajustar toda iniciativa conciliatoria a la estrategia y necesidades de la empresa:

Tiene que ser una medida buena para el empleado y que también sea buena para el negocio. No podemos tomar decisiones que vayan en contra del negocio mmhh... pero tampoco queremos desmotivar al empleado ¿no?, entonces se trata de buscar el tándem perfecto. Tenemos que trabajar en eso, en elevar propuestas que equilibren.

Nosotros no podemos desligarnos de los objetivos de la compañía, es decir, recursos humanos no es un ente que está ahí, recursos humanos tiene que estar alineado totalmente con el business plan sí.

Sí vamos tenemos la autonomía para poder desarrollarlo, lógicamente siempre en plena sintonía con la gerencia y el patronato. Entonces en principio bueno pues, podemos desarrollar, pero lógicamente siempre está alineado con la organización.

Hay medidas que se descartan, otras que se aplazan en el tiempo, también un poco de acuerdo con la organización y con la necesidad de la propia empresa, o sea, no se puede decir que sí a todo, sí que procuramos escuchar al empleado y defender esas necesidades de alguna forma.

6.2.- Áreas de intervención

La conciliación de la vida profesional y personal, desde la perspectiva de Fundación Más Familia y por tanto del modelo EFR, se compone de seis dimensiones en las que toda iniciativa debe “encajar”: calidad en el empleo; flexibilidad temporal y espacial; apoyo a la familia; desarrollo personal y profesional, igualdad de oportunidades y liderazgo y estilos de dirección.

Las áreas de intervención desde luego son muchas, demasiadas para intentar cuantificar su uso. Nos propusimos en cambio comprender en cuál o cuáles de aquellas facetas se sienten más cobijados los empleados para armonizar sus esferas vitales, pero sobre todo, cuáles son las medidas que mejor acogen y más solicitan.

Proporcionalmente está claro que toda actuación que incida en el tiempo de trabajo tiene una consideración especial entre los trabajadores. Las más aludidas son licencias y flexibilización de jornadas laborales:

Aquellas que le otorgan al empleado flexibilidad y de hecho son las que nos demandan. Le preguntas al empleado qué nuevas medidas le gustaría tener y la gente valora mucho las de flexibilidad, solicita mucha más flexibilidad, te pide teletrabajo y tal.

Las licencias mejoradas respecto a la legislación nacional general: oye pues cuando tienes una necesidad de ese tipo pues... Se valora tanto lo que es tener una mayor amplitud en ese sentido de días o de tiempo y una mayor flexibilidad.

Tenemos medidas de tiempo, que por ejemplo en España son las más valoradas porque es uno de los países que tiene menos vacaciones, aunque pueda parecer lo contrario, dependiendo. En España las medidas de tiempo son de las más valoradas, luego las de salud y familia.

La flexibilidad horaria sería tal vez la primera. Eh... eso es claro la hora de entrada sobre todo ¿no? por el tema de todo lo que hablamos: guardería, colegios y... el teletrabajo que también en esta empresa lo llevamos a cabo, teletrabajamos.

El segundo puesto en preferencias lo tienen todas las ayudas de índole económica y prestaciones sanitarias:

Las ayudas escolares son para los hijos e hijas de las personas que trabajamos en la empresa, también es una medida muy valorada. Luego también pues tienes los seguros médicos, son cuestiones que se valoran. Cosas también pues que tienen que ver con que al final tu cuenta de resultados doméstica te salga mejor, por ejemplo, si tienes hijos los tickets guardería; las compensaciones por comida, la ayuda al deporte.

Las de calidad en el empleo ¿vale? ya no nos vamos al salario o planes de pensiones sino todo lo que tiene que ver con la salud, el bienestar. Talleres de espalda; problemas de riesgo cardiovascular hasta bueno pues promoción de carreras o de tipo de actividades externas. Esa es una cosa que está muy valorada.

Las que satisfacen mucho o bastante a más de un noventa y cinco por ciento de la plantilla están relacionadas con beneficios sociales como préstamos excepcionales sin interés o el seguro médico gratuito.

Las entradas, los descansos son importantes y luego también el seguro médico y otras ayudas.

6.3.- Beneficios e impactos

La medición de impactos, como se verá con más claridad en epígrafes posteriores, sigue una estructura ordenada bajo ciertos mecanismos que dependen en gran medida del tamaño de una empresa y, desde luego, de las exigencias que establece la Fundación Más Familia para obtener, conservar y renovar la certificación EFR. Si el diagnóstico de situación se sostiene básicamente por encuestas (voluntarias y mandatorias), la evaluación de resultados, carencias y fortalezas aprovecha el mismo instrumento.

Los impactos que interesa medir vienen dados por el propio modelo EFR que establece indicadores como conocimiento, uso y satisfacción de las medidas conciliatorias. Fuera del terreno preceptivo las mediciones que aplican *motu proprio* algunas firmas persiguen datos cuantificables que faciliten inferencias en el futuro, centradas especialmente en la acogida que tienen las acciones implantadas:

Dentro de los indicadores que se miden, se evalúan por ejemplo, aspectos tales como los empleados que se benefician de las medidas de conciliación, también el número de medidas disponibles, el número de sugerencias en relación a la política de conciliación que se realizan por parte de la plantilla y otras cosas.

Últimamente lo que estamos mirando más es si verdaderamente la usabilidad de la medida, o sea, que la gente le interese porque tenemos medidas que hemos lanzado sobre el papel pues estupendas, pero cuando las lanzas dices no funcionan. Entonces tenemos que analizar muy bien si verdaderamente se va a usar. Ese es el principal criterio. Luego ya va el coste lógicamente, el impacto en la organización del trabajo.

Indicadores que tienen que ver con el absentismo, con la productividad, con la percepción que tienen los empleados en la encuesta de clima. Todo esto lo

medimos de forma anual. La propia auditoría te obliga a medir indicadores con lo cual medimos los indicadores de la auditoría y luego medimos también los indicadores que a nosotros nos parecen también relevantes ¿no?

(En) el trabajo con personas la productividad es el desarrollo personal de las personas. Podemos medir cómo estamos llegando, impactando en su calidad de vida que es la medida que tenemos aquí a través de las encuestas de esas personas, su satisfacción con los servicios y apoyos que recibe, esa es la medida.

La estabilidad laboral y la rentabilidad de la empresa son dos temas que invariablemente aparecieron en algún punto de la conversación con los entrevistados de manera más o menos explícita (“la empresa está para ganar dinero”, “no somos una ONG). Ambos se ven como algo positivo y prioritario; un esfuerzo que el empleador hace por su bien y el de sus trabajadores/as, sin embargo, incluso en empresas prósperas con varias décadas de crecimiento y expansión, también traslucen posturas que entienden como suficiente el hecho de que la gente tenga empleo estable o, dicho de otra forma, como accesorias las aspiraciones que escapan a ese “privilegio”. Esperan que su gente lo sepa y aprecie:

A un director de recursos humanos que tuvimos se le ocurrió decir: "hombre difícilmente se puede conciliar pensando que uno no está estable en su empresa y que a lo mejor mañana se puede ir a la calle porque esto no funcione o porque tal". ¡Toda la razón del mundo! Es decir, yo puedo tener doscientas medidas de conciliación, las más chulas del mundo. Como vaya todos los días al trabajo pensando que mañana me puedo ir a la calle porque tal... Efectivamente, todo lo demás ya sobra. Mucha gente aquí lo daba como algo... ¡es que faltaría más! Pues hombre, depende el faltaría más: hay muchas empresas que por desgracia han tenido que cerrar o muchas personas que desgraciadamente han tenido que perder su empleo pues porque las cosas han estado difíciles, y hombre estar en una empresa tan sólida como esta [...].

A mí me ha dicho una persona, la última que hemos contratado, tengo 29 años y es la primera vez que tengo un contrato indefinido estoy emocionada. Entonces ¿se valora eso? ¿cuánto tiempo valoras tener contrato indefinido? Supongo que en el peor de los casos los dos primeros años, a partir de ahí sabes que tienes contrato indefinido, entonces ya no lo valoras nada porque lo tienes. La mejor garantía, la mejor responsabilidad social con la gente es que tenga empleo y la garantía de que

la gente tenga empleo es que la empresa vaya bien, si la empresa no va bien por mucho que nosotros demos libertad y ochenta mil cosas y les prometamos el oro y el moro, dentro de seis meses pues no te voy a dar nada. La mejor RSC es ser rentable, entonces pues cuando tú no eres rentable administrar la miseria es por tiempo limitado, porque llega un día que ya no hay ni miseria para administrar.

CONJUNTO II ¿CÓMO?

6.4.- Planificación y desarrollo

La tarea de planificar un programa de conciliación para las entidades de esta muestra es un inconveniente menos: toda empresa que ostenta el sello EFR cuenta con una maquinaria potente que pone a disposición de sus afiliados la logística y experiencia necesarias para un tránsito ordenado al mundo de las prácticas corporativas en conciliación. La hoja de ruta es clara y preestablecida, por ello queda ir siguiendo fielmente los pasos hasta alcanzar el nivel necesario que justifique la cesión del distintivo Empresa Familiarmente Responsable.

Uno de los resultados unánimes en esta investigación es que la totalidad de la muestra ha comenzado su andadura en conciliación en un momento anterior a la llegada del informante que ha respondido e incluso más atrás: un periodo impreciso y perdido en la memoria colectiva que antecede también a la certificación como entidad familiarmente responsable. Se sabe con certeza que en algún punto se ponen en marcha una serie de procedimientos y/o disposiciones cuyo objetivo es elevar la calidad de vida y condiciones en el trabajo de toda su gente:

Diría que siempre hemos fomentado la conciliación de los empleados, quiero decir, siempre se ha hecho, pero sí que es verdad eh... que ya con la solicitud del certificado EFR, es cuando se empezó a trabajar para sistematizar ¿no?

Hace años nos dimos cuenta que a todas estas cosas la llamaban conciliación, y nos dimos cuenta de que llevábamos muchos años haciendo todo esto, seguramente de una manera desorganizada y a lo mejor sin una estrategia más que cuidar a nuestra gente; de atender... de hacer excepciones, de que cuando una persona tiene un problema personal pues ver cómo se le puede atender y de mucho contacto con las personas.

Sí, eso se hacía más de una forma pues más informal por así decirlo, lo que hemos hecho ha sido buscar un poco el engranaje o un sistema que nos permitiera un poco armarlo ¿no? Nosotros veníamos haciendo cosas antes.

Alguna vez hemos hablado con el socio que en su día lo puso en marcha y yo sí que recuerdo que comentó que el primer paso de la certificación lo que supuso fue poner administrativamente en papel de una forma un poco ordenada muchas cosas que ya estaban implantadas pero no de forma formal. Teníamos muchas medidas que nosotros no sabíamos que eran medidas y cuando te llega un experto te dice: ¿es que tú sabes que eso es una medida EFR? ¡A vale pues entonces ya tengo una!

Luego de un tiempo bajo la inercia de la “espontaneidad” en que se ofrecen y disfrutan ciertas medidas para el beneficio de la plantilla viene la toma de consciencia: el punto de inflexión en donde se pondera todo lo que se tiene. A partir de aquí se opta por categorizar, ordenar y sistematizar, hecho que, finalmente, permite asumir un compromiso formal con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal:

Vimos que lo que nos podía hacer falta era poner en valor todas esas cosas que teníamos y que veníamos haciendo a lo mejor de una forma no estructurada y dijimos: oye pues por qué, como precisamente tenemos muchas cosas interesantes en el ámbito de la conciliación con estos beneficios sociales, pues oye tengamos unas pautas, tengamos una norma, una base que creemos que es sólida y de darle pues eso, el contenido de lo que es un modelo, de unas políticas y de una forma ordenada y estructurada.

Cuando nos certificamos en EFR nosotros no lanzamos nuevas iniciativas, nosotros organizamos las que teníamos. El núcleo fundamental estaba ya constituido, lo que no teníamos era una forma de analizar lo que teníamos, de valorarlo, de ver si el empleado lo conocía o no lo conocía y de ver cuáles eran sus necesidades. Eso no lo teníamos sino que estaba desorganizado.

Nos ha ayudado a ordenarlo, tampoco hemos hecho nada adicional a lo que ya estábamos haciendo, le hemos dado forma y bueno pues nosotros mismos a través de la consultoría que hicimos nos dimos cuenta de que estábamos haciendo más cosas de las que pensábamos que estábamos haciendo. Teníamos medidas en marcha que no obedecían a una voluntad expresa de considerarlo aspectos de conciliación y luego resulta que tienen encaje en el modelo EFR de conciliación.

Nosotros teníamos todo este tipo de medidas pero no estaban escritas. Estaban en el colectivo pero era algo de cultura, pero no estaba sistematizado ningún documento. Esto nos sirvió para eso, para que se tomara consciencia de las medidas que existían y las que no pues... a raíz de esto pues algunas nuevas.

La certificación EFR se ha diseñado con normativas, demandas, calendarios y técnicas precisas con arreglo al tamaño de la organización. Todo está escrupulosamente calculado y en este mundo complejo de ciclos la recogida de información es crucial, pero no reclama inversiones extra en logística a las empresas:

No supone como te imaginas demasiado problema porque todo está muy estructurado. Además de los documentos señalados, que todos llevan su propio sistema y su orden y la encuesta a la plantilla pues... se realizaron focus groups que aportan información adicional a la obtenida vía encuestas.

El propio proceso de certificación ya te lleva anualmente, todos los años a hacer un planteamiento de cosas a hacer. Nosotros lo que hacemos es tener un plan anual de todos los temas que tienen que ver con EFR. Otra cosa es que luego además tienes la certificación anualmente que es donde enseñas un poco tus avances, o sea que la propia certificación ya te lleva a eso y nosotros (risas) alabamos la certificación precisamente por eso ¿no?

Al estar certificados en el esquema para PyMES o en microempresas tampoco nos resulta excesivamente gravoso procedimentalmente el tema del sistema. Cuando es la mil uno pues es más compleja porque sí que te pide para obtener la certificación que tengas una serie de cosas medidas, procedimentadas. En el caso nuestro de las empresas más pequeñas eso no opera, por tanto no ha sido realmente un...

El reconocimiento como empresa conciliadora para las pequeñas es válido por un plazo de dos años, margen que se extiende a tres en las grandes y medianas. Para controlar esta sucesión procedimental las auditorías independientes se aplican en tres momentos distintos: el primero, obviamente, para acceder a la prerrogativa del sello; segundo, en el espacio que media entre una certificación y otra (auditoría de mantenimiento) y, tercero, para la renovación. Su función es verificar que lo que se dice y se hace mantengan congruencia, así como vigilar el riguroso cumplimiento del programa.

Los auditores pueden ser menos preocupantes que la propia Fundación Más Familia quien ensancha las exigencias, lo cual, para algunos, es incluso conflictivo:

El modelo EFR tiene un panel de indicadores largo no ¡larguísimo! Y eso a nosotros, claro, como empresa certificada... por nuestro nivel de calificación que ahora es B+, que es un nivel alto ya, tienes indicadores para aburrir. Lo saben en

la Fundación discrepamos a veces en que son muchos, demasiados y que algunos son muy difíciles de sacar para la información que aporta, hay otros que evidentemente y además a nosotros nos han ayudado mucho, la mayoría, pero bueno hay algunos que efectivamente pueden ser más controvertidos.

Y luego hay otra cosa que es que el modelo como lo están derivando eh... se complica bastante para las empresas grandes ¿no? La mil uno en sus últimas o penúltima versión complica bastante la existencia, entonces eso puede hacer a su vez que les generen cierto rechazo a la hora de certificarse ¿no?

En el diseño del modelo EFR se contempla también la creación de una red de empresas (todas certificadas) que apoye el proceso de las demás y comparta experiencias para enriquecer el trabajo de todos. La Fundación Más Familia se encarga de coordinar este intercambio a través de reuniones periódicas, hecho que se estima positivo:

Nosotros siempre vamos a los foros de la Fundación, para intercambiar impresiones y medidas. A ver qué están haciendo aquí, qué están haciendo allí, cómo lo podemos trasladar a nuestra empresa, cómo podemos darle una visibilidad que alcance a la totalidad de los empleados.

Hay empresas o personas que creen que la información es poder. Yo creo que es poder cuando la compartes. Vas a otro foro y las compartes y ellos comparten contigo al final es muchísimo más enriquecedor. Estás compartiendo cosas en las que ya tú tienes experiencia, cosas en las que ya estás muy sólido y que a lo mejor incluso es posible que otra empresa tenga que enfocarlos de otra manera porque tienen otro negocio, otra historia.

Ya más propiamente en el desarrollo de las medidas, se hace patente que estudiar las necesidades de los distintos colectivos en la organización -presentes y futuros- ayuda a orientar una política adecuada, pero ello implica también incluir nuevos elementos que hacen aún más complejo el objetivo de beneficiar a todos o la mayor parte de los miembros en plantilla:

La realidad es que cada persona tiene sus necesidades de conciliación, es decir, influye la edad, influye el género, influyen tus expectativas de ocio, influye que trabajes a turnos como tenemos a mucha gente en esta empresa o que no trabajes a turnos, influye tu situación familiar, que tengas hijos o no tengas hijos, influye que tengas personas a las que cuidar o no y... claro es un reto.

Cada vez estamos intentando segmentar más por colectivos en vez de hacer todo para todos, sino estamos viendo cómo podemos conocer más a la persona, bajar a la persona y tener beneficios sociales más alineados con cada individuo, lo cual requiere meter tecnología básicamente porque si no no puedes abordarlo.

Las últimas generaciones que hemos tenido era gente que busca otras cosas, o sea no busca una estabilidad en el empleo, un sueldo, buscaba otras cosas diferentes en las empresas: un desarrollo de carrera, una serie de cosas y entre ellas la conciliación empieza a ser muy valorada, no solamente por la gente que ya lleva antigüedad en la empresa sino que estamos viendo que la gente con menos antigüedad también la valora mucho. Entonces para la atracción y retención de talento también es un punto fuerte.

Para el diseño y materialización de las medidas conciliatorias el componente etario es, sin duda, el que más “descalabros” ocasiona en los responsables de conciliar:

Cuando pones medidas que favorecen a los padres de familia, dices bueno ¿y las personas que tenemos aquí que a lo mejor tienen más edad? Entre cincuenta y sesenta. Nosotros tenemos un momento en que tenemos una edad media muy alta en la compañía, es verdad que cuando ha empezado a entrar gente hemos tenido una renovación de plantilla pues tienes que atender a ese fenómeno ¿no? Por un lado con el tema por ejemplo de los hijos y por otro lado pues por ejemplo con el tema de hacer coberturas para tema del deporte, también son medidas que hemos lanzado en los últimos años.

Lógicamente hay medidas de conciliación que van a ser más útiles para las personas que tienen una edad entre treinta y cuarenta y cinco años, pero es que la persona que tiene cincuenta y cinco años a lo mejor tiene un tema en casa con sus padres, que sí que necesita otro tipo de ayuda.

El problema son los viajes. Alguno tiene veintiocho años, treinta años y bueno pues le toca viajar, pues lo coge y está empezando su vida profesional, lo coge con cierto entusiasmo, además oye conoces países o España. Cuando llevas seis años haciendo lo mismo ya te divierte bastante menos, si encima tienes un hijo, si encima tu mujer o tu marido trabaja y entonces tienes poca facilidad para encontrarte y encima el asunto ya de las vacaciones que empiezan en agosto a lo mejor no siempre te coinciden con las vacaciones que tiene tu marido o tu mujer, pues entonces la gente se divierte mucho menos.

Somos una empresa con un equipo muy joven, con lo cual a lo mejor las medidas más estándar son más enfocadas a lo que es la conciliación familiar, cosa que aquí muchas veces nos encontramos que nuestros empleados son demasiado jóvenes para poder disfrutar de esas medidas ¿no? y siempre, constantemente estamos buscando medidas que se adapten también a perfiles jóvenes que a lo mejor todavía no tienen familia, pero sí que tienen muchas ganas de conciliar lo personal con lo profesional.

Si bien el término presentismo o presencialismo no se recoge en el diccionario de la RAE su uso es cada vez más frecuente cuando se abordan temas laborales. Aunque hay más de una interpretación inexorablemente refiere a la cultura laboral que aprecia la realización de tareas estando presente físicamente en los puestos asignados y cubriendo horarios establecidos.

Es cierto que para los organismos del sector industrial y de servicios resulta en ciertos momentos comprometido organizar el tiempo laborable de modo que cualquiera pueda gozar de la opción de flexibilizarlo:

Tenemos mil personas que están básicamente en fábricas, en las fábricas el turno empieza a una hora y termina a otra; tú no puedes ahí flexibilizar porque el turno empieza a una hora. Los comerciales tienen una jornada que se la administran ellos ¿vale? Ellos tienen que visitar a unos clientes y a lo mejor tienes unos clientes que tienes que visitar por la mañana, otros tienes que visitar por las tardes y otros los tienes que visitar... Estamos en hostelería ¿vale?

Luego tenemos otras (medidas) de equilibrio personal familiar que también son súper interesantes pero que también nuestro negocio nos pone un poco complicadas llevarlas a cabo porque tenemos una orientación totalmente al cliente.

El problema en la materia en la que estamos hablando puede venir por el hecho de que no todos los días se trabaja en esta oficina, es más, los (trabajadores) normalmente no trabajan en esta oficina. Entonces tenemos que adaptar nuestra forma de trabajar a nuestra actividad, dentro de que ya la hayamos adaptado, buscamos la manera de que sea lo menos dañina posible, pero lo que no vamos a hacer es intentar explicarle al cliente que ya las auditorías ahora las hago en Madrid, que yo solamente voy de nueve a dos y de tres a cinco y que luego tal... Un

momento... o sea ¿tienes que preguntarle al cliente cuándo quieres que vaya y ahí estoy como un campeón!

No es menos cierto que aún con programas institucionalizados (y certificados) de conciliación, se sigue valorando como prioritario el cumplimiento de los deberes asignados desde la oficina y no el logro de objetivos o resultados cuantificables para la empresa: apenas dos entrevistados hablaron concretamente del teletrabajo, el resto no lo mencionó como parte de las políticas en conciliación que estimen relevantes. Cuando se ha traído a la conversación en el primer caso fue para cuestionar su utilidad:

Nosotros lo que queremos es que esto sea rentable. Te pongo ejemplos: que hay teletrabajo, hay teletrabajo, ¿la gente puede trabajar desde su casa? Sí. ¿Fomentamos que trabaje desde su casa? No. Generas un entorno de coincidencia o lo que tienes son francotiradores distribuidos por su casa o por España, pero que no estás generando un producto como el que nosotros le queremos dar al cliente. Claro ya no estamos hablando de teletrabajo, estamos hablando de trabajar en pijama. Bueno pues trabajar en pijama ya es otra opción, pero no es teletrabajo propiamente dicho.

Es el segundo caso quien defiende la postura contraria concediendo valor al trabajo a distancia como alternativa viable para flexibilizar las jornadas:

Cuando la empresa tiene un camino, tiene unos objetivos y todas las personas lo tienen interiorizado la hora de llegada no es indicador de nada, entonces eso creo que es lo más interesante de conseguir: que realmente no sea una excepción, sino sea pues simplemente un derecho del trabajador. Debe llegar a la hora que vea oportuna. Huir un poco del presencialismo este y del mantener la silla ocupada equis horas. Al final no se trata de cuánto tiempo estés sino de cómo estás ese tiempo ¿no?, y si un día pues es más cómodo, no porque se esté enfermo sino simplemente porque viene mejor trabajar desde casa pues bienvenido sea y se trabaja desde casa también.

La mayoría señala a la conciliación como un tema muy reciente para la dirección y control de todos los recursos de una entidad, esto deriva en retos financieros, estratégicos, administrativos e incluso de formación y sensibilización no sólo para los mandos medios y altos sino también para los y las trabajadoras:

Hemos intentado dar una visión amplia de lo que es la conciliación, y a nosotros, y concretamente a mí como responsable del modelo desde hace ya varios años, te

cuesta porque la gente dice ¿esto de la conciliación qué es? dice no pues simplemente flexibilidad horaria de poder... No no digo ¡hay más cosas!

Entonces tú cuando preguntas a la gente ¿oye lo conoces? lo normal es que te digan que no. La conciliación en muchas ocasiones lo que se piensa es que es una cuestión de mujeres ¿vale? y, bueno la verdad es que sale así, sale en muchas encuestas y sale así y es algo con lo que no debemos estar de acuerdo.

Yo creo que es algo no tan conocido todavía a lo mejor para que el empleado lo demande antes de conocerlo ¿no? Todavía creo que es algo que no está presente en demasiadas empresas, yo creo que es algo más de retención de talento. No creo que una persona cuando acaba de entrar a la compañía siquiera todavía sea consciente o todavía le dé el valor que le das cuando ya pasan determinados meses, un año, más tiempo.

La gente lo sabía o no lo sabía, que también a veces pasaba que no lo sabían, lo olvidan o alguien tan nuevo pues no es consciente de muchas de las medidas. Las personas suelen no acordarse, ni siquiera de que tienen medidas. Ocurre a veces.

Se incluyó una pregunta sobre la relación entre las medidas de conciliación y la(s) estrategia(s) en Responsabilidad Social Corporativa que la empresa tuviese en marcha. El primer descubrimiento es que exclusivamente las grandes firmas¹ tienen un programa institucional de RSC, para los demás es un tema poco familiar.

La posición que ocupa la Responsabilidad Social Corporativa en el esquema de organización tiene dos opciones: o bien se halla inserta en el departamento de recursos humanos (mayoría de casos), o bien en el de comunicación.

Quienes sí comprenden este modelo de gestión rehúsan asociarlo a la conciliación trabajo/familia por defecto, admiten sí, alguna influencia necesaria entre ambos conceptos:

Yo creo que la conciliación tiene un sentido por sí misma, más allá de lo que es el ámbito RSC, pero también en el ámbito RSC ¿no? y entonces, pues la parte de conciliación yo creo que tiene un impacto positivo cuando se hacen las cosas bien. Hablaría más de impactos positivos y de alimentación bidireccional de unas cosas

¹ Sólo una entidad mediana indica tener estrategia de RSC formalizada.

y otras. Cuando haces las cosas bien en el ámbito RSC pues lo tienes más fácil para hacerlas bien en conciliación y viceversa ¿no?

Lógicamente trabajamos codo con codo, vamos no lanzamos una iniciativa uno sin que esté alineado con la otra; lo que comunicamos dentro tenemos que comunicarlo fuera de la misma forma, entonces si un eje de trabajo nuestro puede ser la discapacidad pues trabajamos para adentro y para afuera la discapacidad ¿vale?

Para empezar estamos hablando de dos áreas diferentes: por una parte está el programa de responsabilidad, luego por otro lado estamos nosotros en el área de recursos humanos que nos encargamos más propiamente de conciliación entonces no creo que dependa la una de la otra pero sí están conectadas.

Hay un solo caso en que la Responsabilidad Social Corporativa está dentro del plan de conciliación siendo uno de los pilares de esta:

Ahora mismo la Responsabilidad Social Corporativa que llevamos desde recursos humanos, es decir, en aquella en la que participa de alguna manera los empleados ¿vale? Está integrada dentro de la conciliación. No digo que un día no vaya a dar un giro ¿eh? Lo que aquí ha funcionado es que hay que tener primero una cultura de conciliación y una base fuerte para avanzar hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

6.5.- Toma de decisiones

Con independencia del tamaño o sector, en todas las firmas consultadas para este estudio se ha identificado una línea estratégica de actuación desde la que se desprenden todas las iniciativas en conciliación. Para las grandes empresas suele estar bajo títulos como “plan estratégico de empresa” o “plan estratégico de recursos humanos” que definen bien su contenido y cuya periodicidad oscila entre el bienio y trienio; para las PyMES, a veces, es más pertinente hablar de un plan anual cuya cobertura es más globalizadora que, sin embargo, ha fijado el rumbo también en conciliación.

En el proceso de implementación de las iniciativas conciliatorias los mandos intermedios perciben el sostén de sus superiores y admiten que la conciliación ocupa un lugar importante en la dinámica de la empresa:

Cuando lo hemos necesitado siempre hemos tenido el apoyo de la dirección ¿no? entonces en ese sentido, la verdad es que, por lo menos mi percepción es que efectivamente sí que ha habido un apoyo tanto explícito como constante en decir oye vamos a dotar de recursos, vamos a apoyar iniciativas, vamos a darle protagonismo al ámbito de la conciliación en nuestra empresa. No entiendo ni que sea algo que esté apartado, ni en segundo plano sino que está efectivamente pues en un primer plano.

La certificación en el modelo EFR fue sin duda un mandato expreso del presidente, de hecho se estableció su obtención, del certificado, como uno de los objetivos para 2014. Esto en el marco de nuestro Sistema de Dirección por Objetivos.

Para mí una cosa va ligada con la otra: tú no puedes hacer una estrategia si al final no tienes el compromiso de la propia compañía, de la propiedad o de la dirección ¿no? O no puedes plantear una estrategia de recursos humanos que no vaya en línea con la misión, la visión... Al final tal y como nosotros lo vemos todo tiene que ir muy lincado (sic).

Está involucrada siempre la directora de recursos humanos, la aprobación final es suya y una vez que la aprobación final es suya, ella es la encargada de alguna manera en la comisión ejecutiva de defender esa propuesta y de conseguir la aprobación.

Las empresas internacionales llevan una ventaja sobre el resto dado que cuentan con una visión global, más integradora y que adopta la diversidad como eje decisorio.

El acuerdo sobre las resoluciones en estas entidades pasa por distintos puntos de vista, a veces consultas y en todos los casos enriquece el proceso a través de las visiones compartidas en otras latitudes:

Ahora tenemos que ver qué es lo que se hace allí, tenemos que ver qué cultura de conciliación hay en esos países, tenemos que ver a nivel corporativo cómo podemos construir un modelo sólido. Estamos todavía en un momento de estudiar, de ver lo que hacer, de a ver cómo expandimos las medidas de conciliación, cosas que se pueden hacer en un sitio a lo mejor no las puedes hacer en otro y viceversa y entonces es un reto de presente y futuro.

Es muy importante no olvidar esa parte local, que al final la persona que vive en París, vive en París y tiene los problemas de la gente de París para conciliar su

vida profesional y personal y esa parte tampoco hay que olvidarla y muchas veces esa es la dificultad porque tú cuentas con un presupuesto. Siempre empezamos normalmente por aquí y a partir de aquí vamos desarrollando en el resto de los países y es curioso porque hay cosas que cuando vas a otros países no... valoran otras cosas distintas, no encajan.

El ensanchamiento de fronteras es directamente proporcional al esfuerzo de coordinación requerido para mantener lineamientos mínimos sobre los que se construyan nuevos proyectos conciliatorios sin que estos escapen a los objetivos de la empresa:

Estamos hablando de una empresa en que esto no es fácil porque está muy atomizada en cuanto a centros de trabajo, entonces todo eso no es nada sencillo porque, quiero decir, los tienes a todos aquí en Madrid en las oficinas, en unas oficinas centrales es bastante sencillo digamos dar a conocer tus políticas y tu modelo, pero cuando tienes a unos señores en la Coruña, San Roque, Barcelona; Omán, Inglaterra, Madrid, Alicante... tienes que preocuparte de que lleguen tus políticas a todos los centros de trabajo y a todos los empleados.

Las políticas o medidas de conciliación hay muchas que son comunes pero hay algunas que se aplican en unos países sí y en otros no porque en ese país tiene sentido y en el otro país no lo tiene, entonces funcionamos un poco así con todo, o sea intentamos tener una línea común y una línea coherente, pero siempre manteniendo también la especificidad de cada una de las unidades de negocio. Al final todo lo que se pueda llegar a globalizar tiene muchísima fuerza, pero la gente no se siente identificada si no tiene también una adaptación local y compaginar esas dos cosas es lo que muchas veces es muy complicado.

Somos una compañía multinacional que se rige también pues porque haya una cierta homogeneidad entre los distintos países y por lo menos tenemos que informar, justificar y después aplicar.

En efecto, el tamaño de la empresa acota las dificultades y alcance en la ejecución de los programas conciliatorios: mientras, como se ha visto, para las grandes firmas la relación entre recursos y desafíos es directamente proporcional (interculturalidad, desplazamiento, traslado de personal, control de procesos, etc.); en el extremo se halla un escenario algo más simple. La “distancia corta” es, metafóricamente, una de las principales fortalezas en organizaciones de menor

dimensión; ese principio aplica no sólo para referir desplazamientos sino también la cualidad de las relaciones interpersonales que vehiculan su modo de operar:

Al final una asociación mediana como bien dices yo creo que el contacto con cada uno de los empleados es mayor, es decir, todos nos conocemos entre nosotros, compartimos cocina para almorzar, compartimos comedor, estamos en ese momento unidos compartiendo. Tenemos unos desayunos internos en los que hablamos de temas internos, hablamos de proyectos que llevan algunas personas para que los conozcan otras personas...

Por ejemplo no está Elena que es la secretaria que tenemos aquí porque está su madre ingresada, bueno pues Elena me dice: me voy que acaban de ingresar a mi madre y se acabó el problema, no tiene que hacer nada más. Como tenemos esa cercanía que te digo pues la gente trabaja en un despacho con puerta abierta, tenemos todos los años por lo menos formalmente al comienzo del año una reunión con cada uno y se habla un poco de todo.

Hay dos personas que soy yo, que soy responsable de calidad y soy un poco el que lleva un poco el sistema, y luego hay otra persona que es la que digamos tiene la relación directa con los trabajadores, ese es el sistema habitual. Cualquier sugerencia, cualquier duda, cualquier situación que esta persona vea que no, que no se está aplicando las medidas se pondría en contacto con ella.

Tenemos muchísimas ocasiones en el que un empleado se pone delante de un superior, un tutor, y le puede poner de manifiesto todas sus inquietudes tanto profesionales como personales, bueno personales no me refiero a una enfermedad sino a lo mejor pues inquietudes de desarrollo.

Las directrices del modelo EFR establecen la aplicación de la encuesta “voz del empleado” a todas las empresas certificadas al menos una vez cada tres años. La propia Fundación establece los temas y preguntas conducentes a determinar, entre otras cosas, el nivel de conocimiento, uso y satisfacción obtenida de las iniciativas en conciliación dentro de la empresa, pero también es un espacio para recibir toda clase de ideas e inquietudes que la plantilla quiera externar; de ahí han emanado futuras iniciativas que se convierten en tales después de su valoración.

Además de dicha encuesta de carácter mandatorio para toda entidad certificada, sólo los medianos y grandes corporativos se benefician de mecanismos propios –no

siempre formales- que posibilitan una evaluación permanente de la situación y necesidades emergentes:

Tenemos encuestas de temas de conciliación, encuestas de servicios concretos, es decir, que al final las cosas que se hacen también porque nuestra gente nos las dice, porque la exponen en nuestros buzones de sugerencias, porque nos lo dicen en los grupos focales, porque cuando hacen las encuestas de temas de conciliación que se preguntan de absolutamente de todas y cada una de las medidas pues nos dicen cosas: oye pues mira hay una medida que se está utilizando poco o que se utiliza mucho menos que antes, esto por qué es, a lo mejor hemos fallado en que no la estamos comunicando bien o estamos fallando en que a lo mejor hay algún elemento de esa medida que puede mejorarse.

Hemos hecho algunas cosas un poco más originales para conocer realmente todos esos comentarios, todas esas posibles opiniones que en foros abiertos no se llegan a emitir: a veces nos hemos ido a la sierra un viernes para salir del contexto de la oficina y cambiar un poco ¿no? En este caso todos tirados en el césped compartiendo la comida. Ahí lo que hicimos fue que semanas antes dejamos una caja donde iban a salir todo tipo de preguntas o comentarios. Un buzón anónimo. Entonces en ese buzón anónimo se volcaban todo tipo de preguntas, comentarios en la que el director general iba a responder en ese contexto informal.

Tenemos una cosa que llamamos sistema de mejora continua. Es un sistema de comunicación bidireccional eh... de arriba a abajo y de abajo a arriba. Son grupos por familias de, pues a lo mejor de puestos o de intereses. Se reúnen con una periodicidad pues depende, pero puede ser una periodicidad de una vez al mes y ahí se comunican determinadas cosas: los jefes digamos comunican lo que queremos que comuniquen y luego se establece, es un debate sobre cómo se puede mejorar su trabajo.

Cuentas con las encuestas de clima, las encuestas de conciliación; cuentas con estar en foros como el Best Place to Work que te da una visión de mercado porque estás con más empresas que están a nivel tuyo de...culturalmente por así decirlo en el tema de conciliación y te aportan nuevas ideas, y luego cuentas con los empleados que ya tienen una madurez en conciliación. Entonces lo que vas teniendo es cada vez más herramientas, es decir, según vas haciendo una mejora continua pues vas adquiriendo más herramientas y por tanto más capacidades.

Era de especial interés indagar sobre la sucesión de pasos y mandos que tiene curso en el caso de considerar nuevas medidas que adicionen o modifiquen el programa originalmente adoptado, determinar si esto es parte de un interés continuo o más bien se limitaban a cumplir con lo convenido para renovar el certificado. Hay una tendencia acusada de los medianos y grandes corporativos a estar más activos e involucrados en temas de mejora:

Yo siempre hablo de tres fases en nuestro devenir del modelo de conciliación en los últimos años: vamos a crearlo, vamos a tomar lo que tenemos y vamos a ponerlo en valor en una primera etapa; en un segundo momento vamos a darle visibilidad y vamos mejorando medidas que tenemos, actualizándolas, poniendo cosas nuevas, medidas que hasta entonces no teníamos.

Vemos qué hay en el mercado, por ejemplo, ahora estamos mirando una posibilidad de una Universidad de padres. Eh... y nosotros nos preguntamos: oye ¿puede interesar la Universidad de padres a alguien, que lo pongamos a disposición, que lo financemos, que lo comuniquemos. Puede interesar esto a alguien? Entonces bueno pues con nuestros propios datos empezamos a cruzar: ¿cuántos hijos tenemos? ¿qué edad tienen? pues bueno, nosotros también hacemos estudios.

Seguir en la línea de ir avanzando y siendo proactivo con la conciliación, porque con la conciliación no se puede ser de otra manera, tienes que ser proactivo porque si eres reactivo ya no tiene impacto, es decir, si al final terminas haciendo algo que lleva pidiéndote mucho tiempo, que ha creado problemas, que la plantilla no ha estado contenta, que los empleados tal... cuando lo sacas es algo como que estaba tan demandado que al final no tiene impacto, o sea realmente te tienes un poco que anticipar.

Existe contraste con las firmas más pequeñas donde se advierte una actitud menos resuelta a la hora de innovar en las propuestas:

Ya después digo ¿qué es lo que más valoran y tal? Si te digo la verdad, lo preguntamos en el cuestionario ese que hicimos en su día, pero tampoco lo estamos preguntando todos los días. Si yo fuera una organización en la que tuviera un presupuesto destinado a esto porque tengo ayudas, becas para esto pues claro que me interesaría medir si las están pidiendo, quién las pide, la satisfacción que genera. Ahora mismo generalmente tiene más coste indirecto que directo y, por lo

tanto pues no sé si tiene sentido el esfuerzo de la medida que el resultado... que la información que te aporta.

Cada dos años hemos pasado la voz del empleado. La encuesta para la certificación EFR. Que también es suficiente ¿eh? o sea que tampoco vas a estar todo el día preguntando lo mismo. Tampoco está todos los días sobre la mesa cambiar las medidas porque como te comentaba antes las que tenemos más desarrolladas son las más importantes.

Las opciones para unos y otros, si eligen introducir avances, se extraen de la información recogida en encuestas y otras vías de escucha interna, complementada, a veces, con otras técnicas -voluntarias- de igual importancia:

Realizamos diversos procesos de escucha para los empleados, desde encuestas de clima para saber un poco qué nivel de satisfacción tienen con las cosas. Hacemos encuesta también sobre los fines que tenemos, para que nos digan cómo los valoran y cuáles valoran mejor y cuáles eh... pues que nos digan con los que están más satisfechos y luego sí que tenemos muchos canales de escucha también implantados para que nos digan hombre qué necesidades tienen o qué cosas echan de menos. En función de lo que nos dicen pues ya vemos lo que implantamos.

Las iniciativas entonces eh... pues parten en gran medida de la plantilla, bien de forma directa por los interesados, como a través del comité de empresa y del propio departamento de recursos humanos que es quien, al final, lo eleva al comité de dirección para su aprobación y posterior aplicación a toda la plantilla.

Estamos atentos al mercado evidentemente, a los diferentes estudios y también por otro lado tenemos un buzón de sugerencias en la empresa no sólo de temas de conciliación sino de muchas cosas. Cuando vemos que hay sugerencias recurrentes de algún tema oye pues esto parece que interesa eh... y vamos a ver si lo podemos poner en marcha.

No son sólo los foros, son las encuestas, pero no son sólo las encuestas cuando tú haces una encuesta tienes unos resultados, si luego tú con esos resultados no haces nada ni comunicas nada al final los empleados van a dejar de participar en las encuestas entonces nosotros normalmente luego hacemos workshops y cogemos los resultados y hacemos medidas para mejorar todavía.

Una vez identificadas nuevas necesidades, ideas o la recurrencia de una petición, el procedimiento es idéntico para todas las organizaciones: los hallazgos se elevan en la cadena de mando, primero al/la superior inmediato(a). En el caso de las empresas pequeñas este primer ascenso es el único necesario dado que no hay una alta jerarquización; para las demás ocurre que, dependiendo la complejidad e impactos de la medida en cuestión, algunas decisiones pueden ser tomadas a nivel departamental (recursos humanos); otras, dada su relevancia en la dinámica del trabajo, pasan al comité de dirección indicado -alta dirección- y, en algún caso, llega a la cúpula de gobierno de la organización -CEO o presidente ejecutivo- donde se aprueba definitivamente:

Si vemos que algo es recurrente, algo es interesante, algo nos encaja y demás pues también esa idea se transforma en un proyecto. La directora de recursos humanos evidentemente es un filtro importante porque ella tiene que ser a nivel de nuestra área quien diga oye pues eh... sí esto me parece que nos cuadra, que nos encaja, que hay presupuesto, que es conveniente hacerlo ahora, pero luego ya ella lo tiene que llevar al comité de dirección correspondiente, igual que se llevan otras cosas de otros ámbitos, para que eso se apruebe.

Una vez con la idea, la estudiamos, si nos parece que es adecuada hacemos un estudio de cómo puede eso impactar y luego lo proponemos al director de recursos humanos corporativo. Ahí va depender del tipo de medida: hay medidas que tienen pues escaso impacto económico o de tiempo, en ese caso las aprobamos nosotros directamente y hay otras que pueden tener impacto en la organización del trabajo, de los departamentos, de las unidades de negocio, etcétera., entonces ahí ya tenemos que contar con los directores de recursos humanos de cada una de las unidades de negocio.

Cada vez que nosotros tenemos cualquier cosa se hace una proposal (sic) y se lleva a la comisión ejecutiva. La comisión ejecutiva es el órgano que aprueba todas las decisiones que es donde está el CEO y los consejeros y, entonces, eh... ese es el mecanismo de aprobación: la dirección de recursos humanos, se elabora una propuesta y la comisión ejecutiva.

(Si es una idea o) tema que a nivel compañía multinacional afecta porque tienes que tener cierta homogeneidad los países cómo se comportan con sus plantillas, cuando ya tiene el beneplácito de toda la compañía a nivel de reunión general, a

nivel de reunión de responsables, el director general lo plantea al holding a Chile. Seguramente otros temas más personales que no afecten a toda la plantilla y que no tengan una implicación tan grande no se hable en la reunión de responsables, directamente la persona lo habla con su responsable y el responsable lo habla con el director general. Dependiendo de lo que sea seguramente el director general ahí tiene total potestad.

6.6.- Autoevaluación

Las empresas que se han certificado como entidades responsables y favorecedoras de contextos conciliadores en un programa internacional como el modelo EFR son parte de una élite... Y lo saben. Las opiniones vertidas sobre su trabajo, la mecánica misma de los planes de conciliación y el desempeño general, son generosas. No es posible obviar que hay más bien poca autocrítica; puede afirmarse, en cambio, que hay una generalizada complacencia por los logros, situación actual y perspectivas de futuro:

Tenemos que procurar cuidar este tipo de empresas que al final tampoco hay tantas ¿no?, intentemos cuidarla, convertirla en un referente a lo mejor de las cosas que hacemos bien pues ser, también contagiar de esas cosas ¿no? Y además yo creo que los datos hablan por sí solos: si realmente la gente aquí no estuviéramos contentos eh... es decir, cuando realmente hay tan poca gente que se marcha pues... Pero al final yo creo que estamos en una empresa en la que oye pues te permite tener una vida personal, una vida familiar que puedes desarrollar tranquilamente, tienes tus responsabilidades, pero estamos en un momento de equilibrio bastante bueno y lo tenemos que cuidar, lo tenemos que cuidar entre todos.

Vamos los resultados son buenos, hasta ahora son buenos con lo cual te dice que bueno vas en la dirección más o menos correcta, es decir, hemos tenido unos resultados muy buenos en las auditorías EFR, seguimos saliendo Great Place to Work, llevamos cuatro años consecutivos, las encuestas de los empleados tienen una valoración en torno al 90 % de satisfacción que es un porcentaje muy bueno, con lo cual la línea va bien ahora.

Yo no tengo ninguna duda de que hay muchas empresas como nosotros, pero absolutamente ninguna duda. Eso sí que de cara hacia afuera, sí que las habrá, yo

creo que el porcentaje de empresas que están metidas en el campo de la RSC hacia afuera en relación con el total de empresas que hay en el país es tan insignificante que, insisto, muchas empresas que hay que hacen lo que hacemos nosotros o más, no lo hacen para afuera lo hacen para adentro.

6.7.- Comunicación

El dinero marca una diferencia notable a la hora de definir el panorama y elementos de la comunicación interna:

Para comunicarse con su gente y hacerles llegar todas las opciones disponibles en conciliación, las pequeñas empresas utilizan las formas más elementales como tableros, materiales impresos y en menor medida el correo electrónico. Su comunicación descansa básicamente en el “cara a cara” que cubre sobradamente cualquier necesidad de transmitir información en todas direcciones y niveles, hecho que se evalúa muy positivamente por la incidencia que tiene en las relaciones interpersonales con los miembros, calificadas como más estrechas:

Los procedimientos que tenemos son más de costumbre que de formalidad. Nuestra dimensión favorece que no requieras grandes procedimientos o una intranet o una serie de cosas para tener acceso a ese conocimiento y por lo tanto, bueno procesos, procedimientos no existen más allá que la buena educación y en la responsabilidad que tienen todas las personas que trabajan aquí ¿no? Por lo tanto la gente es conocedora porque así se hizo cuando la certificación, se verificó que así era; la gente es conocedora de las medidas que hay en vigor y hacen el uso pues cuando procede.

Lo que hicimos fue hacer un libro individual por cada centro y servicio, se entrega a cada centro, lo tienen en papel, lo tienen en sistema informático y además vamos una vez al año a explicarlo porque vimos que era importante. Estamos ahora mismo también dando un paso tecnológico en lograr tener una intranet global. Ahora mismo es por centros, no tenemos una intranet que pueda englobar a todos los centros y servicios.

La verdad es que en este sentido como empresa pequeñita que somos estamos todos muy cercanos y esos canales tan formales no llegan a usarse. Se gestiona por supuesto medidas particulares prácticamente todos los días a través del área

de recursos humanos; son medidas particulares, necesidades personales de cada uno, eso es habitual, pero eso no forma parte de nuestra certificación EFR.

Las sociedades medianas siguen de cerca el modelo anterior donde cercanía e informalidad son ingredientes esenciales de la comunicación, pero también recurren con más intensidad a herramientas tecnológicas como el correo electrónico o intranet si disponen de ella:

Tenemos una intranet que funciona muy bien, un apartado creado a tal efecto que se llama conciliación en el que se encuentra toda la información relativa a las políticas de conciliación y de igualdad que se aplican. También hay que decir que hay algunas medidas como la organización de actividades, por ejemplo en los días sin cole, que se comunican también vía correo electrónico a los empleados que pudieran estar interesados en que sus hijos participen en estas actividades.

Vamos compaginando un poco, siempre nos gusta hacer cosas como llamativas u originales en determinados momentos pero las vamos compaginando con los mails y con la comunicación más normal. Luego tenemos la intranet, pero no nos engañemos, la intranet en la mayoría de las empresas no las ve todo el mundo.

Tenemos los foros formales: tenemos reuniones de empresa en las que nos reunimos todos; tenemos estos desayunos internos que son más temáticos, pero en los que también afloran inquietudes y después tenemos el propio de la comida en el que todos estamos compartiendo mesa. Hay otros temas que son bastante concretos que no necesitan de más explicación y entonces inmediatamente desde administración se envía un correo electrónico.

Las entidades con mayor capacidad económica destinan todo tipo de capitales a la planificación de una comunicación interna y externa más sofisticada que deriva en ventajas y adelantos apenas concebibles para otras. Los canales se multiplican porque, sin dejar de lado los antes mencionados (sobre todo materiales impresos), se suman otros: encuestas, buzón o correo electrónico de sugerencias, grupos focales, portales corporativos con numerosos servicios y, más recientemente, también aplicaciones móviles. Esto, desde luego, tiene repercusión en las medidas de conciliación:

Hemos creado aplicaciones para que sea mucho más sencillo pedir las medidas de lo que era antes; hemos eliminado prácticamente el papel para que lo puedas hacer directamente todo por la intranet y puedas gestionarlo de forma fácil, sencilla y que eso no sea digamos un elemento, un obstáculo, para que tú puedas

disfrutar de una medida de conciliación que te puede interesar en un momento dado. Accedes a tu portal que puedes sacarte muchas otras cosas como la nómina, gestionar tus vacaciones, tus licencias, tus permisos.

Depende los colectivos. Nosotros tenemos una intranet corporativa ¿vale? Lanzamos un comunicado a todo el mundo que tiene ordenador; en el centro lo comunicamos en tabloneros de anuncios y la siguiente evolución que debería ser que puedas tenerlo en tu ipad, en tu móvil, que no puedas sólo verlo desde el punto de trabajo.

Utilizamos diversos tipos de canales ¿vale? Utilizamos desde un periódico diario que tenemos online que se manda a todos los empleados que tienen correo electrónico, pero bueno por resumir te decía eso: todos los medios tecnológicos, el propio mando, soportes físicos como puede ser cartelería o un documento, un folleto, etcétera.

Cualquiera sea la situación financiera de la empresa, la estrategia de comunicación aplicable al programa de conciliación parte siempre del equipo de recursos humanos haya o no una unidad independiente con profesionales que dirijan el proyecto comunicativo de aquella:

No existe un departamento de comunicación interna independiente y responsable de gestionar la comunicación interna, ambas cosas las hacemos desde aquí, son responsabilidad del departamento de recursos humanos.

Bueno en este caso como te comentaba yo también soy la responsable de comunicación interna, entonces somos nosotros los que definimos cómo nos dirigimos a los empleados.

Toda la parte de conciliación es nuestro, luego el área de comunicación tiene su propio departamento que está dividido en comunicación interna y luego comunicación externa. Sí efectivamente, somos quienes decimos cómo comunicamos.

Claro la comunicación realmente la llevamos desde recursos humanos, si nos tuviéramos que apoyar en marketing lo haríamos por supuesto, pero es verdad que con las acciones que hacemos no hemos requerido de marketing, no.

Los medios de comunicación son siempre adaptados a los perfiles y puestos de trabajo a fin de alcanzar a toda la población empleada; empero en la mediana y gran empresa esto obliga a tener en cuenta los horarios, ubicación geográfica, áreas de trabajo, herramientas, actividad y otros elementos de juicio para llevarles el producto comunicativo que requieren:

Aquí en oficinas centrales es muy fácil hacer llegar: simplemente pones aquí que tienes algo en el portal y tal, pero en nuestras instalaciones aunque todo el mundo tiene acceso al portal, mucha gente no trabaja con ordenador a diario. Por eso precisamente hicimos unos trípticos en papel y se lo repartimos a toda la plantilla para decirte ¡oye! que sepas que tienes estas medidas de conciliación, pero sobre todo lo que me importa es que sepas que tienes un espacio EFR para que si tú tienes un día que pedir alguna medida de conciliación, te puedes meter en el portal ahí en tu instalación o en tu casa.

Los canales de comunicación son muy diversos en función del tipo de empleado, nosotros estamos en una empresa también industrial que... claro no es lo mismo comunicar en una oficina que en una industria que en un grupo comercial que está todo el día en la calle eh... ¿cómo comunicas no?

Claro depende, depende a quién queremos llegar porque no es lo mismo una persona que tiene un ordenador físico y está sentada y trabajamos su ordenador que una persona que está en planta, etcétera.

Luego este tipo de empresas contamos también con otro factor complicado y es la cantidad de países, de gente viajando, la dispersidad (sic) geográfica y la diversidad cultural, o sea, no es lo mismo comunicar algo en España que comunicarlo en Francia, es decir, a veces tienes que comunicar cosas globales entonces encontrar un lenguaje global y luego que a todo el mundo le llegue.

Las áreas más estrechamente vinculadas con el departamento gestor de la conciliación (recursos humanos) para el trabajo en esta materia varían por las características propias de cada iniciativa que se pone en marcha, empero comunicación es para todas las organizaciones un interlocutor prioritario:

Para algunas medidas lógicamente tienes que contar a veces con las áreas operativas: no es lo normal, realmente donde vascula todo es aquí en recursos humanos y luego como nosotros entendemos que es un aspecto fundamental el

comunicar bien todas estas cosas, pues lógicamente la interrelación con comunicación en todo este ámbito es bastante intensa. A la hora de poner una nueva medida, a la hora de tener espacios formales de consulta es inevitable. Hay que ir de la mano: como comunicación vaya por un sitio diciendo cosas y nosotros vayamos por nuestra cuenta diciendo otras eso no funciona ¿no?

Al final nosotros creemos que todas las áreas están vinculadas con lo cual como te decía nosotros llegamos y diseñamos aquí pero esto no podemos ir solos en este camino, entonces a la hora de explorarlo contamos con todas las áreas. Nosotros desde aquí tenemos comunicación interna, luego tenemos comunicación corporativa y evidentemente claro tenemos mucha relación con comunicación corporativa, sí sí.

Está el área de comunicación lógicamente, me tengo que coordinar con ellos para muchas cosas. O sea pasas por... las áreas de recursos humanos todas, pero fuera de eso serían principalmente la de administración de personal y nómina, comunicación, informática. Estos son los departamentos con los que más relación por así decirlo.

Consultados sobre la posibilidad de rentabilizar el certificado como Empresa Familiarmente Responsable en términos de publicidad, mejora de imagen corporativa o reputación, terrenos todos donde la comunicación tiene un rol fundamental, lo expresado muestra que es un tema secundario:

Somos una empresa que vende un producto, el componente de la marca es fundamental. Entonces para nosotros es muy importante todos los puntos que te puedan afectar a la reputación cubiertos ¿no? y trabajados. Claro que lo estamos mirando, yo no digo que no lo miremos, lo que digo es que nuestra génesis donde arrancamos nosotros es que es una empresa que quiere cuidar a las personas.

Vale las empresas no somos ONG, tenemos un presupuesto y hacemos esto lógicamente por un tema de marca, de un montón de cosas, pero puedes hacer las cosas bien o las puedes hacer mal. Entonces, las cosas en la Responsabilidad Social Corporativa, cuando la persona que la está gestionando no lo hace de verdad y no cree en ello, más allá de que la finalidad sea una finalidad de marca, una finalidad de imagen o una finalidad de negocio, se cae, se cae por su propio peso.

Te diría que no hemos hecho una excesiva divulgación de nuestra condición de empresa certificada por EFR. La situación que hay en España no te la tengo que explicar y por lo tanto no sé hasta qué punto hoy por hoy todo asunto relacionado con la conciliación tiene un efecto hacia afuera de las empresas, evidentemente lo tiene hacia adentro, pero hacia afuera me costaría mucho creer que alguien nos va a contratar porque somos una empresa que favorece la conciliación sinceramente, creo que les importa un bledo, más les importa a los que están aquí dentro.

Tal vez acompaña un poco, pero no lo utilizamos como publicidad. Para nosotros no es un impacto publicitario, o sea, nosotros nos publicitamos más de cara al exterior como prescriptores y nos interesa más posicionarnos como prescriptores EFR que como empresa EFR como tal ¿no? En nuestro caso estamos más volcados en nuestra imagen de prescriptor que de empresa certificada.

Cabe mencionar que es imperativo mantener al menos un canal de comunicación directo con la Fundación Más Familia para los casos en que una organización incumpla y el trabajador quiera denunciar, en este caso a su empleador.

CONJUNTO III ¿QUIÉN?

6.8.- Funciones y características del área gestora

La descripción de funciones en un departamento de recursos humanos no entraña apenas dificultad. Sus miembros, dejando a un lado las tareas más habituales, destacan algunas otras responsabilidades que se asocian también a la gestión del programa de conciliación:

Atraer y retener talento, ese sería uno, y el segundo el conseguir la máxima productividad de los empleados, partiendo de la base que creemos que si los empleados no están satisfechos no dan el cien por cien, es decir, sacar la máxima productividad no me refiero con el látigo (risas) sino me refiero a través de políticas de recursos humanos que consigan que el empleado pueda dar el cien por cien de sí mismo o más y esté involucrado, o sea por así decirlo de alguna manera sería la atracción y la retención del talento y la involucración en el trabajo.

Tienes que estar al día de qué hay en el mercado y todos los empleados tengan un número de horas formativas al año, no las tenemos estipuladas en treinta o cuarenta, pero sí que pretendemos que todos se formen. Con la dirección y con reuniones detectan esas necesidades que hay de los profesionales y luego intentar esas necesidades que se han detectado sacarlas adelante y mejorarlas. Bueno aparte de las gestiones más administrativas de como puede ser de nóminas, de prevención de riesgos, todo lo que conlleva... selección.

El propio departamento de recursos humanos y responsabilidad social empresarial, que yo dirijo, pues promueve el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, eh... impulsa también, impulsa y fomenta medidas de conciliación para conseguir la igualdad real entre todos los empleados.

Bueno es la función de gestionar y de buscar la mejor manera de tener eh... los mejores profesionales en nuestro sector y poder también facilitar el desarrollo profesional de los trabajadores; medidas que les faciliten su vida profesional y familiar; la selección también de nuevos profesionales.

Todas las entidades participantes concentran el trabajo de gestión del programa de conciliación invariablemente en el departamento de recursos humanos y, por encima de este, la dirección a que se adscribe (a veces dirección de recursos humanos, otras veces dirección general como sucede con las empresas más modestas). Este es epicentro de todo cuanto ocurre en y desde el proyecto conciliatorio:

Nos ocupamos de las asignaciones internacionales, de las relaciones laborales, de las plantillas, de los viajes, pero también entre otras muchas cosas nos ocupamos y nos preocupamos de todo lo que es el tema de conciliación.

La gestión de las medidas de conciliación está centralizada en este, en el departamento de recursos humanos y responsabilidad empresarial para garantizar de este modo la igualdad en el trato y en el criterio utilizado. Es el responsable de gestionar y administrar los recursos humanos, con especial atención a la conciliación laboral y familiar, el desarrollo de la carrera profesional y la política de formación.

Arrancamos el tema de conciliación, para que te hagas una idea, desde el área de recursos humanos ¿vale? Desde el área de relaciones laborales.

En el organigrama de la mediana y gran empresa figura siempre el área de recursos humanos, sin embargo, sólo esta última puede permitirse crear puestos de trabajo *ad hoc* para atender a las labores propias de la certificación y su desarrollo:

Es nuestra unidad quien tiene la gestión y luego digamos dentro de lo que es la compañía es la dirección de recursos humanos y concretamente nuestra unidad. En nuestra unidad... es que por tener tenemos hasta dos puestos de trabajo que se denominan técnicos de relaciones laborales y conciliación, o sea que...

Como ocurre en otros ámbitos, la capacidad y recursos, son elementos significativos que pivotan la estructura organizativa de los negocios, por lo mismo las entidades pequeñas suelen concentrar en una misma persona diversos cargos que incluyen el encargo de dinamizar el sello EFR:

Por ejemplo yo soy, ahora porque hasta hace poco no era, el responsable de personas y de calidad. Antes era el responsable de calidad y era el director de un centro. Y (xxx) es la responsable de comunicación, pero a la vez es administrativa de uno de los centros también, así que no es un cargo específico de un área.

Sin excepción los entrevistados se hallan en mandos intermedios, esto es, son jefes de unidad, *managers* o responsables de área. Dependiendo del tamaño, su situación en el organigrama es lógica considerando que reportan a uno o como máximo dos estamentos superiores (alta dirección y gobierno corporativo). Por debajo de su cargo está el conjunto de trabajadores.

El número de integrantes de un equipo de recursos humanos sólo puede precisarse en las pequeñas empresas que tienen a dos personas. La media es de cinco colaboradores para entidades medianas y grandes donde la sección con menos sujetos cuenta a dos o tres en su grupo, y la que más, reúne hasta doce.

Aun cuando los portavoces que cedieron a la solicitud de entrevista para esta investigación son mayoritariamente hombres (cinco de nueve), la feminización de estos equipos es un hecho evidente, en una proporción que oscila el 70% - 30%.

En cuanto a los perfiles académicos las profesiones se han distribuido más o menos uniformemente de manera que un tercio de la muestra tiene estudios en recursos humanos y/o relaciones laborales; el segundo tercio en psicología y el resto son abogados. Los mandos medios tienen en general al menos un postgrado.

En ningún caso, es decir, ni los miembros del área ni los responsables de esta habían recibido alguna formación o sensibilización sobre temas de igualdad de género o conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Es a partir del trabajo con la Fundación Más Familia y el proceso mismo de certificarse donde se han acercado a estos temas:

Al hilo de ir de la mano con el modelo y con la certificación es donde realmente aprendes de estos temas, donde nosotros hemos ido aprendiendo yo lo confieso.

No no no, (risas) la primera formación que hice en igualdad y en conciliación ha sido... o sea pura y dura ha sido sobre la marcha, también tenemos que ver en qué años eran, quiero decir no había formaciones como puede haber ahora, ahora hasta másters y cursos específicos.

Alguna vez he hecho algún curso que no te sabría citar tal cual el nombre y realmente de mis compañeros lo desconozco, no te sabría decir ahí. Al final en estos dos años y medio en que llevamos con el certificado y a lo mejor cuatro años que llevamos tomando medidas en conciliación familiar realmente cuando ves que

algo funciona pues te involucras más, eres más consciente, le das importancia, entonces ese proceso yo creo que lo hemos pasado.

CONJUNTO IV ¿POR QUÉ?

6.9.- Motivaciones

Algunas empresas, especialmente las que tienen una larga trayectoria en el mercado, se remiten a valores que cimentan la fundación misma de la organización. Unos principios dados que siguen cultivando y que configuraron en su momento una cultura, aún vigente, que determina las acciones a tomar no sólo en conciliación sino en el manejo mismo del capital humano:

Nosotros somos una empresa con muchos años de antigüedad. Una empresa que siempre se ha preocupado de cuidar a sus empleados desde hace muchos años. Lo que sí hemos tenido siempre es una tradición muy importante de beneficios sociales.

Esta compañía es una compañía que tiene, este año cumple ciento veinticinco años, es una empresa familiar, es una empresa que nació en mil ochocientos noventa y continua siendo de unos accionistas ¿vale? Entonces desde su origen es una empresa que uno de sus valores ha sido cuidar a la gente.

De hecho claro, tiene que ver mucho con los valores, porque esto respira unos valores, pero digamos... un poco lo que te quiero explicar es que esto viene ya del propio nacimiento, o sea que la propia familia propietaria de la compañía pues siempre ha tenido esa inquietud ¿no? por las personas. En este caso claro, al ser una empresa familiar pues claro eso marca mucho ¿no?

Veníamos haciendo cosas, pero no con el ánimo de proporcionárselas a la gente como un elemento de conciliación, sino que era una forma de funcionar que tenemos en la organización desde hace dieciocho años. Ahora se le llama conciliación antes se le llamaría sentido común. Prácticamente todas las cosas que hay han surgido de una manera de entender cómo se tienen que gestionar las cosas ¿no?

Otras razones de peso en la determinación de certificarse tienen que ver con la capacidad de mejora que trae consigo la adhesión a esta cultura conciliatoria:

Nosotros vamos a, queremos crecer, vamos a crecer, nos vamos a encontrar países nuevos, nos vamos a encontrar pues nuevos negocios y tenemos que preparar nuestra gente con esa mente abierta.

Esa inquietud de los primeros años se ha manifestado con diversas iniciativas que demostraban esa preocupación por las personas y por la creación de empleo. (Xx) siempre ha apostado por las personas y lo que ha hecho es utilizar el sistema de gestión que nos permita seguir avanzando ¿no?

Hemos estado dos años desarrollando muchas cosas, culturalmente eh... creíamos que ya la gente va rodando y queremos medirnos, queremos ver si vamos en la línea adecuada. Y nos medimos y, bueno, pues nos encontramos que nos certificamos. Ha sido una mejora continua bastante fuerte, bastante fuerte sí.

Estamos dentro de un sistema grande que ahora se llama Plena Inclusión. Nosotros nos metimos en el plan de calidad, nos certificamos y una de las áreas de mejora era el plan de personas, o sea como te he dicho de profesionales y entonces en ese plan de personas se puso en marcha la medida de conciliación.

Una evolución que se advierte como necesaria para adaptarse a los tiempos y sus exigencias, pero también -y esto aparece con elevada frecuencia- porque las medidas conciliatorias tienen un retorno, es decir, se han asociado a ciertas contraprestaciones para la empresa que incluyen la salud y pervivencia de esta, productividad, equilibrio o estabilidad, entre otras:

Para la sostenibilidad de esta compañía, también para la propia compañía, para el propio devenir y que esta empresa siga siendo una empresa que da beneficios y demás, hombre no sólo depende de la conciliación, pero también la conciliación debe incidir en ello yo soy un convencido, si no lo estuviera estaríamos perdidos ¿no? de que sí que incide en su justa medida, pero incide en que las cosas vayan bien en la cuenta de resultados de esta empresa.

Es un poquito nuestro objetivo ¿vale? El que el empleado se sienta bien para que pueda dar lo mejor de si mismo, que nos sintamos que nosotros les cuidamos a ellos para que ellos puedan desarrollar aquí su actividad de la mejor forma posible porque al final esto nosotros vimos que la conciliación saca el negocio, es decir el negocio financia la conciliación: tienes que tener buen negocio para poder tener buenas medidas y, la conciliación a su vez, financia el negocio.

Cuando se está contento en una empresa normalmente las plantillas son más estables también, entonces si tú incorporas estas medidas de conciliación familiar... cuando tú respetas esa vida y creas un marco estable creo que las personas están más cómodas y se tiende a que haya una mayor estabilidad: que esas personas estén cuatro o cinco o más años en la empresa ¿no? Volviendo un poco al principio, lo primero que el empleado esté cómodo, es decir que estés cien por cien, garantizar su orientación a resultados y objetivos.

Las personas que podemos creer en esto de una manera u otra lo haces evidentemente porque piensas que vas a mejorar la productividad, o sea esto no es una ONG y cuando proporcionas ciertos elementos que puedas considerar que son de confort eh... hombre porque es persona y quieres que la gente esté a gusto desde luego, pero lo haces porque también piensas que esto va a mejorar la productividad de la compañía. Porque si la gente está satisfecha o medianamente contenta va a ser más productiva que si está totalmente rebotada.

El papel de la empresa en la sociedad no ha quedado fuera. La mayoría de entrevistados manifiesta, implícita o explícitamente, la idea del deber, la responsabilidad individual y corporativa reflejada en sus actividades y conductas:

También tienes la responsabilidad de ser un referente, pues oye... dar el mensaje de que se puede ser una empresa con beneficios, una empresa que funciona bien, que es sólida, eres una empresa que te preocupas por muchas cosas, o sea por tu entorno, por el medio ambiente, pero también te preocupas por algo que es fundamental que es por la gente que trabaja en tu empresa. Las empresas como su propio nombre indica están para tener unos beneficios lógicamente ¿no? pero no ha de ser lo único ¿no? Todo eso debe ir de la mano con otras cosas.

Socialmente estás tejiendo una tela, como digo yo, la pequeña tela de araña de solidaridad que al final va atravesando por diferentes partes del mundo y tal que también es muy interesante ¿no? porque te da también una perspectiva de estar colaborando. Al final es un granito de arena, pero bueno a lo mejor en vez de un granito son tres ¿no? Estás haciendo mucho más fuerza, estás utilizando de alguna manera la capacidad que tienes para estar en distintos países y la fuerza que tienes como empresa para poder llegar a más gente o ayudar a más gente.

Yo por la educación que tengo pues me han transmitido cómo tratar a las personas ¿no? Entonces bueno, puedes tratarlas mejor o las puedes tratar peor. Yo de

momento tengo la inmensa suerte de que sólo haciéndolo yo muy mal peligra mi puesto de trabajo, o sea, yo no tengo que ser un trepa ¿eh? Yo tengo que actuar con conciencia y con convencimiento de que lo que hacemos es lo mejor para todos ¿no? Lo mejor para todos, incluido lo mejor para la compañía porque gran parte de las medidas que hay aquí se hacen pensando en el bien de todos.

Creo que es importante para nosotros dar ejemplo también hacia adentro; nosotros ayudamos a las grandes empresas a certificarse y nuestro compromiso con los empleados es serlo también, dar ejemplo no sólo con nuestro trabajo hacia los demás sino también en nuestra propia casa, cosa que a veces no se hace. Queremos tener una empresa en la que se trabaje bien y que la gente esté a gusto y que sepa que tiene una empresa que se preocupa por su desarrollo.

CONJUNTO V ¿PARA QUIÉN?

6.10.- Receptores o público objetivo

Conscientes o no de la repercusión que tiene esta respuesta, todos los entrevistados externaron su convicción de que las políticas conciliatorias deben alcanzar a todos y cada uno de los miembros de la organización. En ningún caso se ha hecho distinciones ni se dieron muestras (como creímos al inicio de este estudio) de orientar las políticas en conciliación de la vida laboral, familiar y personal a las mujeres, especialmente, a las mujeres con hijos o dependientes a cargo.

Esta neutralidad, al menos en lo tocante a las respuestas obtenidas, se expresó sin lugar a confusiones ni tonos dubitativos:

La respuesta obvia: para todas las personas que formamos parte de ella, por supuesto que sí. Y luego a lo mejor, creo que para lo que es la empresa y también oye de cara al exterior transmitir a otras empresas pues al final es un efecto contagio muy positivo, con lo cual también van dirigidas a la sociedad de alguna forma ¿no? De la que forman parte todas las empresas también.

Tenemos que establecer políticas de conciliación pensando en quien tenemos, en nuestros empleados, pero en el que es hombre en el que es mujer, en el que es mayor, en todos y por eso decía sí en todos los empleados. Entonces va a todos, va a todos de dentro y también tienes que pensar en la gente que se va a incorporar en el futuro a tu compañía.

Nuestros empleados claro. Hay algunas que interesan más a las mujeres, que son más de su interés, por ejemplo evidentemente las medidas de maternidad las cogen más las madres. Nosotros hacemos mucho hincapié en eso, en diseñar las medidas para todos, o sea, no me digas solamente para mujeres y para mujeres que sean madres.

Los trabajadores y además con nombre y apellido. Piensas en la madre de familia que tiene a la niña en la guardería, al padre que tiene a los dos niños en el colegio, piensas en la persona que vive en las Islas Canarias y tiene que viajar más a menudo y que pueda teletrabajar a lo mejor para estar con su familia, es decir, yo

creo que sobre todo siendo una compañía pequeña piensas con nombres y apellidos un poco los casos particulares y la norma se hace en función de ellos.

Yo creo que el target es el cien por cien de los empleados de esta empresa. Aunque algunas medidas sea muy difícil adaptarlas a todo el mundo procuramos compensarlas con otras. O sea, desde luego nuestro target, por supuesto, es y seguirá siendo el cien por cien de los empleados.

VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

“[...] los seres humanos somos mucho más de lo que hemos llegado a ser y tenemos la convicción de que lo mejor de nosotros aún no se ha cumplido en ninguna parte (la patria soñada, como diría Bloch, todavía no la ha visitado nadie): que en el futuro está lo mejor y por eso debemos seguir haciéndonos mejores, esto es, más inteligentes, más prudentes, más respetuosos con el otro y con la madre Tierra”.

Augusto Serrano López

7.1.- SÍNTESIS DE HALLAZGOS

De acuerdo con la información recabada, las observaciones más significativas se sintetizan en los siguientes incisos:

- 1) El modelo de gestión EFR (Entornos Familiarmente Responsables o Empresa Familiarmente Responsable), propiedad de la Fundación Más Familia, es hasta ahora, el referente español que ha normalizado los procesos corporativos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. La certificación EFR se ha diseñado con normativas, demandas, calendarios y técnicas precisas con arreglo al tamaño de la organización. El fin último es distinguir a las empresas que voluntariamente elijan demostrar su compromiso para armonizar las diferentes esferas vitales de todos sus miembros.
- 2) Este modelo incide determinantemente en el qué se hace, cómo, por qué y para quién: todos sus adeptos comparten la misma filosofía cuya “visión holística” de la conciliación trascendería las prestaciones de flexibilidad horaria o apoyos a la parentalidad.
- 3) Los objetivos de un programa de conciliación no presentan homogeneidad cuando se les compara entre sí. Cada entidad estipula sus propias finalidades que en buena medida se relacionan con una cultura empresarial específica. En el argumentario se encuentran explicaciones varias como estimular un sentido de pertenencia; apoyar la sostenibilidad de una empresa; premiar el trabajo de los miembros a través de alternativas no salariales o retención de talento, entre otras. En general, todas convienen en que la conciliación conduce a elevar las condiciones de vida y en el trabajo.
- 4) El epicentro de todo lo que sucede en y desde el proyecto conciliatorio de una organización es el área de recursos humanos que gestiona, invariablemente, todo lo relacionado con el programa y la certificación. Los equipos están conformados mayoritariamente por mujeres; sus perfiles académicos responden a formaciones en recursos humanos, relaciones laborales, psicología y derecho. Solamente los/las jefes(as) o managers han hecho un postgrado en recursos humanos o dirección de organizaciones, el resto tiene titulaciones de primer ciclo. Es destacable que en ningún caso se recibiera entrenamiento o sensibilización sobre temas de igualdad y/o conciliación hasta que se inicia el proceso de certificación.
- 5) En la miríada de dimensiones que propone el modelo EFR para materializar la conciliación, las iniciativas que tienen efecto sobre el tiempo de trabajo son las más

valoradas y demandadas en la empresa: licencias, flexibilización horaria, permisos, programación de vacaciones, etc. Le siguen en orden de importancia aquellas de naturaleza económica (ayudas al estudio, ticket restaurante, ticket guardería, etc.) y prestaciones sanitarias (seguro médico, talleres y programas de salud/bienestar).

- 6) La evaluación de resultados, carencias y fortalezas aprovecha el mismo instrumento: la encuesta. A través de ella no sólo se complementa un diagnóstico inicial de la situación que priva en materia conciliatoria, sino también cómo han evolucionado las acciones y qué escenarios se plantean en el futuro. Es de obligado cumplimiento la aplicación de una encuesta al menos cada 24-36 meses de acuerdo al tamaño de la empresa. Los impactos que interesa medir vienen dados por el modelo EFR que establece indicadores como conocimiento, uso y satisfacción de las medidas conciliatorias.
- 7) Todos los participantes de esta muestra comienzan la andadura en conciliación antes de tomar contacto con la Fundación y certificarse. No ha sido posible precisar ninguna referencia temporal, espacial o circunstancial. Afirman sí que en algún punto se ponen en marcha informalmente una serie de disposiciones cuyo objetivo es beneficiar a la plantilla mostrando cuidado y apoyos. El paso siguiente ha sido ordenar y sistematizar todo lo que ya se tiene, es decir, asumir un compromiso formal que se traduce finalmente en el sello EFR.
- 8) En la labor de orientar una política pertinente para los trabajadores es imprescindible el estudio longitudinal de las características y necesidades de la plantilla. Entre los distintos indicadores el componente etario es el que mayor atención demanda entre los arquitectos del proyecto conciliatorio en la empresa.
- 9) Incluso entre el conjunto de empresas sensibilizadas con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se hacen presentes posturas cercanas al “presencialismo”, o dicho de otra forma, reticentes frente a otros esquemas de trabajo más acordes con las sociedades modernas como el teletrabajo o la consecución de objetivos periódicos.
- 10) Para la mayoría conciliar la vida laboral, familiar y personal es un tema muy nuevo, por tanto, gestionarlo exige también altas dosis de creatividad e iniciativa para hacer llegar el tema a todos los niveles en la organización.
- 11) La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa es un coto casi exclusivo de las grandes firmas, para el resto de entidades sigue siendo sólo un concepto vago. La relación entre RSC y conciliación se retrata como estrecha, colaborativa y de mutua

afectación, pero nunca dependiente en virtud de la autonomía y sentido propio que cada cual tiene, según la opinión de los informantes.

- 12) El tamaño y capacidades de la empresa delimitan no sólo las dificultades sino el alcance de la ejecución de los programas conciliatorios: mientras para las grandes firmas la relación entre recursos y desafíos es directamente proporcional (interculturalidad, diversidad, desplazamientos, traslado de personal, control de procesos, comunicación, etc.); las sociedades de menor tamaño operan en escenarios donde las “distancias cortas” son el principio que aplica para regir su modo de operar; principio extrapolable a la comunicación, relaciones interpersonales, resolución de problemas y todo lo que configura la dinámica organizativa.
- 13) Sólo en los medianos y grandes corporativos hay una tendencia acusada a la proactividad en temas de mejora e innovación. La principal fuente de información son los mecanismos de escucha que por iniciativa propia habilitan: encuestas de clima, talleres, estudios de mercado, buzones de sugerencias, etc.
- 14) De encontrar peticiones recurrentes o nuevas necesidades en conciliación todo mando intermedio eleva al superior la información recolectada y se inicia la defensa de una propuesta. En el caso de las empresas sociedades este primer ascenso es el único necesario dado que no hay una alta jerarquización; para las demás ocurre que, dependiendo la complejidad e impactos de la medida en cuestión, algunas decisiones pueden ser tomadas a nivel departamental (recursos humanos); otras pasarán al comité de dirección -alta dirección- y, en algún caso, llega a la cúpula de gobierno de la organización -CEO o presidente ejecutivo- donde se aprueba definitivamente.
- 15) La valoración del trabajo propio en materia de conciliación está fuertemente teñida por el certificado mismo (un privilegio de pocos) y los constantes reconocimientos que se reciben en el desempeño como entidades EFR: entrevistas con medios de comunicación, invitaciones a foros públicos, participación en estudios e investigaciones, reuniones de retroalimentación, etc. La muestra elegida forma parte de una élite y son plenamente conscientes de ello. Sus declaraciones exhiben orgullo de pertenencia a esta cruzada por la armonización vital de su gente, son generosos consigo mismos y se perciben en el “buen camino” hacia metas superiores. Sin embargo, no es posible obviar que la autocrítica es la ausencia más notoria en las conversaciones.

- 16) Como no podía ser de otra manera los recursos disponibles definen por completo el panorama comunicativo en conciliación: las pequeñas empresas se apoyan en instrumentos elementales como materiales impresos, tableros de anuncios y, sobre todo, las reuniones presenciales. En la mediana empresa se integra también cercanía e informalidad con la plantilla, pero suman dos herramientas tecnológicas clave, a saber, correo electrónico e intranet. Por último, las grandes firmas sin renunciar del todo a los dos modelos precedentes destinan todo tipo de capitales a una comunicación más sofisticada y multiplataforma que se aprovecha de avances tecnológicos apenas concebibles para otros. Entre sus últimas incorporaciones ya disponen (o lo harán en el corto plazo) de una aplicación móvil diseñada para informar y gestionar su programa conciliatorio sobre aparatos portátiles (teléfonos móviles/tabletas).
- 17) Con independencia del tamaño y situación financiera de la entidad, e incluso al margen de que exista un área específica de comunicación, la estrategia para difundir las políticas conciliatorias nace siempre en el área de recursos humanos. El producto comunicativo se adapta al perfil y cargo de los trabajadores en cuestión para intentar cubrir a la mayor parte de la población trabajadora.
- 18) La rentabilidad del certificado EFR en términos de reputación e imagen corporativa es un tema menor para todos los encuestados que se ciñen a objetivos más nobles como el desarrollo de su personal o generar condiciones favorables en el trabajo.
- 19) Las motivaciones para adoptar un programa de medidas que faciliten la conciliación presentan tres vertientes: la primera hace referencia a valores tradicionales, a un largo camino de cuidado y respeto por el capital humano que a la postre se tradujo en una cultura interiorizada, vigente, que sigue guiando las acciones en el presente. Desde esa perspectiva, todo lo que aporte algo al bienestar de los empleados se entiende como una continuación del ideario ético de otros tiempos; a veces de los propios fundadores de una organización.
- Un segundo camino apunta a la necesidad de evolución y búsqueda del itinerario para la mejora continua: tomar riesgos, crecer, innovar con esquemas de administración que acompañen un avance. Adaptarse pues a los cambios sociales y estar a la altura de los tiempos. Finalmente, la tercera vía revela que también se busca un retorno de inversión, esto es, conseguir que mejore la productividad, se reduzca el absentismo, que la gente se encuentre más feliz y comprometida, se evite la rotación, entre otras contraprestaciones asociadas al plan conciliatorio.

- 20) Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y profesional están dirigidas a todos y cada uno de los miembros de la organización, sin distinciones ni criterios de selección salvo la utilidad y beneficio del colectivo o individuo que las disfrute. Esta es la respuesta unánime de los participantes en la muestra.
- 21) Cabe destacar las raras apariciones de los conceptos igualdad de género, igualdad de oportunidades o corresponsabilidad. Estos, en definitiva, no son terrenos en los que reparen los entrevistados y, como se refrenda en el bloque “quién”, parte de la explicación viene dada por el perfil profesional y escasa formación en estos temas. Es preciso advertir que el tamaño de la empresa y sus recursos son factores de peso: sólo las grandes empresas cuentan con departamentos, estrategias y personal cualificado que los atiende casi en exclusiva; su nivel de sensibilización es superior y evidente con respecto a sus homólogas de menor tamaño.
- 22) Los planes de igualdad, si existen en la organización, no están ligados a las medidas de conciliación. Ambos cohabitan, sí, en recursos humanos, aunque su concepción, objetivos y esquemas programáticos siguen cauces distintos.
- 23) Los informantes han memorizado conceptos y manejan con cierta soltura un discurso que, sin embargo, parece importado. No se halla en las conversaciones certeza o claridad para definir el concepto conciliación más allá de lo que en papel puede leerse en documentos facilitados por la Fundación Más Familia.
- 24) Puede afirmarse que entre las múltiples opciones ofertadas unas cuantas inciden en el objetivo de ceder autonomía, flexibilidad y poder para armonizar las esferas laboral, familiar y personal. Ninguna de ellas evita reforzar las desigualdades instaladas en la creencia social o la feminización de los cuidados.
- 25) Todo indica que los encargados de dirigir y gestionar el proyecto conciliatorio en la empresa española conciben a este menos como un compromiso de flexibilidad espaciotemporal y apoyos al trabajo de cuidado no remunerado, que como la atención de necesidades variopintas no propiamente asociadas con el equilibrio entre las tres dimensiones vitales que aquí nos ocupan; una suerte de concesión circunstancial.

7.2.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis 1 *Los planes de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la empresa se conciben, estructuran y gestionan de manera intuitiva, esto es, sin atender a las necesidades reales de sus futuros beneficiarios.*

La hipótesis sería pertinente de aplicarse al empresariado que no tiene relación alguna con Fundación Más Familia y/o el sello de Empresa Familiarmente Responsable. Para este universo de estudio, la conjetura planteada se invalida dado que la condición de “empresa EFR” supone formar parte de un complejo entramado donde la improvisación no tiene cabida.

Justificación:

Como adquiriente de un modelo de gestión empresarial (modelo EFR) que, a su vez, es parte de un movimiento internacional, Fundación Más Familia tiene detrás un trabajo de investigación que estructura y pone en funcionamiento una serie de pasos hasta la cesión del distintivo. En páginas anteriores se ha explicado resumidamente cómo opera el proceso de certificación y conviene recordar los elementos esenciales:

Hay tres fases que derivan en el sello EFR: diseño e implementación, auditoría y, finalmente, certificación. En las dos primeras la tarea central es hacer un diagnóstico exhaustivo de situación evaluando los recursos y capacidades de la entidad en cuestión. Se trata de adaptar a cada caso con sus especificidades las directrices preestablecidas en dos documentos normativos hechos a medida, a saber, el EFR 100-1 para empresas medianas y grandes y el EFR 1000-2 para la pequeña empresa.

El documento marco donde se recogen las especificaciones asociadas al diseño, implantación y certificación del modelo EFR (Anexo EFR 1000-11 edición 4)¹ expone en su página cinco las características esenciales de toda medida conciliatoria que ostente la marca EFR:

- Deben ir más allá de la legislación vigente y vinculante.

¹ *Anexo Normativo efr 1000-11*. Edición 4, noviembre de 2013 que, como su nombre indica, es complementario a los documentos normativos 1000-1 y 1000-2 y adiciona requisitos. El acceso a su contenido es cortesía de la Fundación Más Familia por petición expresa.

- Deben esforzarse por responder a las necesidades de las distintas personas que hubiere en la empresa.
- Deben sustentarse sobre el compromiso de la dirección y de un liderazgo ejemplarizante.
- Los colaboradores deben saber cómo acceder y solicitar cada medida EFR.
- Las medidas son revisables y en su caso pueden ser suspendidas o incluso retiradas.
- Deben ser viables, medibles y cuantificables.

Los siguientes párrafos establecen que, para serlo, toda medida EFR debe presentar, sin equívocos el qué (descripción de acciones sin ambigüedad); para quién (definir claramente los favorecidos); duración (margen temporal); soporte (garantías de conservación, legibilidad e interpretación) y comunicación (informar siempre y durante todo el periodo de vigencia del certificado).

En el desarrollo de la certificación se incluyen también revisiones periódicas que darán cuenta de la evolución o retroceso en el camino emprendido. Una vez adquirida la distinción, la empresa recibe una nota -escalable- y en adelante se compromete a probar el cumplimiento en todas las exigencias convenidas o explicar la falta de este. Para las pequeñas empresas un certificado EFR tiene vigencia de dos años, para las grandes y medianas este periodo se extiende a tres; en el espacio que media entre una certificación y otra se aplican las “auditorías de mantenimiento” que no son otra cosa sino revisiones de control donde se detectan avances y carencias de cara a la futura renovación.

La labor de seguimiento se complementa con la aplicación de una encuesta de opinión entre los trabajadores cuyo objetivo es analizar el nivel de conocimiento, uso, satisfacción y expectativas sobre las iniciativas de las que disfrutan. Este ejercicio se hace de nuevo atendiendo al tamaño de la firma, pero en cualquier caso al menos una vez cada 36 meses.

Dicho esto queda claro que cada detalle en la actuación corporativa, en materia de conciliación, está minuciosamente calculado y sigue una secuencia rigurosa de estadios que se observan y evalúan permanentemente.

Hay que decir, sin embargo, que no existe -como se suponía- un “proceso creador” como tal, esto es, un punto de inflexión en el que deliberadamente se den pasos hacia la adopción de políticas y medidas concretas. La totalidad de empresas consultadas manifestaron tener experiencias previas al certificado EFR en la aplicación

de medidas conciliatorias: experiencias informales como sinónimo de beneficios puestos a disposición de la plantilla “en algún momento” por “alguien”. Es imposible acotar con precisión fechas, nombres y eventos para comprender cómo ha comenzado el camino en esta materia; sin excepción los entrevistados refieren al pasado y las disposiciones que ya existían cuando llegaron. Saben con certeza que trabajar en conciliación no fue un proceso meditado o consciente; más tarde sí lo es cuando, a través de la certificación como Empresa Familiarmente Responsable, se ordena y formaliza todo lo que antes se venía practicando de manera más o menos espontánea.

Hipótesis 2 *Las políticas e iniciativas de conciliación en la empresa son dirigidas mayoritariamente a las trabajadoras como “ayudas” y no como instrumento de impulso a la igualdad de género y corresponsabilidad con los varones.*

Por la información obtenida esta hipótesis es naturalmente refutada. En definitiva no hay ningún dato para pensar que las políticas en conciliación sean percibidas como “ayuda” puntual a las mujeres trabajadoras y tampoco puede afirmarse para el conjunto de la plantilla.

Justificación:

Es preciso tener en mente que la fracción elegida para esta pesquisa reúne a “lo mejor” del empresariado en términos de sensibilización, empatía, compromiso y acciones concretas para estimular entornos alineados con la reconciliación de las esferas laboral, familiar y personal. Todas ellas han decidido voluntariamente acoger políticas que se someten a evaluaciones rigurosas antes de acceder al sello que les distingue como Empresa Familiarmente Responsable. Siguen siendo una minoría y, por tanto, aún la excepción a la norma.

El universo de encuestados expresa opiniones positivas sobre las medidas conciliatorias en empresa (se repiten términos como cultura, respeto, cuidado al empleado o desarrollo). Este hallazgo es no sólo natural sino predecible en tanto que son organizaciones que forman parte de un engranaje favorecedor de ambientes familiarmente responsables. Las respuestas no podrían ser distintas en virtud del compromiso público ligado la marca de un sello probatorio de la labor realizada para armonizar y reconciliar las distintas esferas vitales de todos sus miembros.

La situación de estas entidades ofrece la foto fija de qué se hace al más alto nivel, pero también de las limitaciones y resistencias presumiblemente agravadas en otros sectores empresariales con poca o ninguna experiencia en este terreno.

En este sentido cabe resaltar que dentro del mosaico de iniciativas empresariales para la conciliación se ha dejado fuera -sin excepción- el estímulo a una cultura corporativa interesada en el reparto equilibrado de responsabilidades sociales y familiares entre los sexos. No aparece sino de forma anecdótica el término corresponsabilidad en dos entrevistas. Las medidas, en general, no tienen como centro de gravedad a la familia y tampoco se encontró un solo ejemplo de acciones orientadas a los varones para promover su participación en las tareas familiares².

La perspectiva de género es pues prescindible a la hora de abordar políticas de conciliación en la empresa, pese a que es una documentada evidencia la estela de consecuencias negativas que ello arrastra para las mujeres (*Vid.* Capítulos 4 y 5).

Cuestiones como el cuidado³; desigualdad salarial; declive demográfico; sistemas de seguridad insostenibles; discriminación; estereotipos; roles tradicionales y la estrecha relación que tiene todo con el trabajo son claro ejemplo de que, por ahora, el planteamiento corporativo de la conciliación rehúsa abordar cambios profundos en distintos a pesar de que el actual modelo organizativo del trabajo impide el balance entre el trabajo y el resto de compartimentos vitales.

La justificación de esta aparente indiferencia a las implicaciones de género se halla en el propio sistema que formula el modelo EFR y su promoción:

En el centro del corpus que sostiene este modelo de gestión se encuentra, dicen sus creadores, la persona como parte de un triángulo formado también por sociedad y empresa. Persiguen una cultura sociolaboral que, en el más amplio sentido, cubra las necesidades de los trabajadores y trabajadoras con arreglo a sus trayectorias vitales.

² Esta “demanda” se encuentra en el análisis de sociólogos como François de Singly quien se decanta por que “la conciliación sea sustituida por políticas orientadas a transformar la manera masculina de ver y estar en el mundo y a revalorizar las tareas del cuidado y atención a las personas”. F. de Singly *apud* TORNOS, Teresa. “El tiempo de trabajo y las relaciones de género: las dificultades de un camino ineludible”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pág. 272

³ El informe de la ONU (Informe de la Relatora Especial de Naciones Unidas sobre la Extrema Pobreza y los Derechos Humanos. Agosto 2013) reconoce al cuidado no remunerado como un obstáculo para el goce de los derechos de las mujeres. Advierte que el trabajo de cuidado, realizado mayoritariamente por mujeres, es al mismo tiempo una barrera para la igualdad de género y coadyuvante en la perpetuación de los ciclos de pobreza femenina.

Abiertamente reticentes para adoptar la visión feminista o, más ampliamente, la teoría de género, en el ideario de la Fundación Más Familia es deseable evitar un desequilibrio en la balanza que otorgaría más importancia a las políticas de conciliación como herramienta de igualdad y corresponsabilidad. Su director general, Roberto Martínez Fernández, comparte sus reflexiones⁴ sobre el particular:

Es una interpretación, a nuestro entender, muy reductista. Nosotros no negamos que hay una utilización de la conciliación que es para conseguir una mejor igualdad entre mujeres y hombres, pero me parece que es una visión muy reductista porque, por ejemplo, también la conciliación sirve para incorporar personas con discapacidad al mundo laboral y hacer que se desarrollen con mayor digamos igualdad de oportunidades.

[...]Entonces esa visión que yo la conozco y que es una visión muy potente porque está alimentada con grandes fondos, grandes lobbies en la Unión Europea, es una visión reductista. La conciliación me sirve sólo si es capaz de mejorar la igualdad entre mujeres y hombres, bueno pues sería algo similar a decir que la conciliación me sirve sólo si hace a las familias tener más hijos. Oye son visiones reductistas, la realidad es mucho más compleja [...] por eso cuando tú te pones a escribir una norma que es nuestro caso, tú no puedes cercenar diferentes visiones. [...] No podemos desde esta Fundación nosotros priorizar al decir qué es o qué no es, pero efectivamente en Europa hay una gran contaminación por las políticas de género, [...] entonces nosotros tenemos que dar ese encaje mucho más global que no es estrictamente europeo.

La serie de entrevistas revela que mucho de lo que hoy se etiqueta bajo el rubro conciliación se ha importado de antiguas administraciones; las acciones bajo nombres como programa de beneficios sociales o prestaciones al empleado no se renuevan, sólo mudan rótulo. En la relación de medidas conciliatorias a que hemos podido acceder tiene lugar todo o casi todo sin que haya argumentos claros para sostener su inclusión en esta categoría o, más aún, para demostrar su capacidad de impacto sobre el equilibrio vital de los y las trabajadoras. Algunos ejemplos ilustrativos que han proporcionado los encuestados son: copa de navidad para empleados; cesta navideña; seguro médico; formación en idiomas; ayudas al estudio, deporte o campamentos; plataforma virtual de ahorros en productos; compensación por comida; acceso a cocina, nevera y microondas, entre otras, más llamativas si cabe:

⁴ Entrevista concedida el 12 de enero de 2016. La transcripción completa se encuentra en el Anexo.

- *El parking que es una medida de conciliación fantástica, mucha gente es de las cosas que da por hecho, pero joer pues el que puedas venir aquí y... Hay empresas en las que te tienes que buscar la vida o pagarte un parking o venir en transporte público y aquí...*
- *Hacemos una campaña de prevención de cáncer de piel [...] concilian tiempo porque tú no te tienes que desplazar a un médico y perder el día sino que viene aquí un médico ¿no?*
- *El internet ilimitado... Que si es una medida de conciliación porque eso te permite que si tienes que hacer gestiones y no tienes tiempo de moverte los puedes hacer, pues si eso resulta que es una medida de conciliación bienvenida sea.*

Para comprender cómo se categoriza y acepta que una prestación o beneficio sea validado como medida de conciliación es menester citar el antes referido Anexo EFR 1000-11 (edición 4) donde se explicita la estructuración de medidas en seis apartados que las ordenan en consonancia con las razones por las que se han creado y puesto en marcha:

1. Calidad en el empleo.
2. Flexibilidad temporal y espacial.
3. Apoyo a la familia de los empleados.
4. Desarrollo personal y profesional.
5. Igualdad de oportunidades⁵ y
6. Liderazgo y estilos de dirección.

Estos grupos se subdividen “en una serie de subgrupos hasta sobrepasar la cifra de más de cuarenta. El número de medidas en una organización concreta es muy variado y en muchas ocasiones sobrepasa las sesenta medidas efr distintas” (epígrafe 4, pág 6). Para terminar de aclarar esta mastodóntica categorización sirva como ejemplo el primer grupo, calidad en el empleo, repartido en catorce subconjuntos donde aparecen, entre otros epígrafes, estabilidad laboral, salud y bienestar, descuentos y ventajas o beneficios sociales/compensación flexible.

⁵ Hasta 2012 existían siete grandes grupos de medidas EFR entre los que se contaba “perspectiva de género”. Para 2013, con la publicación del Anexo 1000-11 , se anuncia que este es fagocitado por “igualdad de oportunidades” y “liderazgo y estilos de dirección.

Es evidente, según Roberto Martínez, que algunos de estos elementos tengan menor dificultad para objetivarse con respecto a otros; en el espacio contrario es donde entra un parking o facilitar espacios para comer. El problema medular, dice, es que

Estamos en un universo difícil de acotar. [...]Te encuentras medidas de conciliación muy diversas, en algunos casos cogidas por los pelos, que no pasarían un análisis un tanto serio.

[...] Es verdad que nuestra percepción de la conciliación, nuestra interpretación es muy amplia, muy holística, muy ambiciosa, pero bueno no entendemos que eso sea malo, al revés, creemos que al abrir el alcance lo que están haciendo las organizaciones es meter muchas cosas en el EFR. Eso hace que esas cosas deban ser gestionadas, medidas, que deban responder por ellas: cuantas más metan mejor. [...]Que uno ponga que mete ahí el parking cuando lo llevaba dando toda la vida, bueno... a mí eso me preocupa muy poco, lo que me preocupa es si es verdad que la gente aparca y aparca de manera gratuita y que eso le ahorra media hora de tiempo de su día.

En conciliación no hay una organización que diga qué es y qué no es, por lo tanto yo voy a una definición que me dice que es el conjunto de actividades que en el ámbito de una organización profesional se llevan a cabo para favorecer el equilibrio, la compatibilización, el balance entre las actividades personales y profesionales. Entonces yo digo: ¿por qué un parking no favorece? ¿por qué un ticket restaurant no favorece? ¿por qué un empleo fijo frente a uno temporal no favorece?

Hay pocas dudas sobre el aporte del trabajo de la Fundación Más Familia: ha conseguido involucrar y sensibilizar al mundo corporativo sobre la urgencia de encontrar nuevos caminos para la regeneración de sus relaciones con los miembros que la componen y la sociedad. Ha logrado “normalizar” y “poner unas reglas de juego” para que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se materialice en la práctica empresarial o, como explica el propio Martínez, más allá de certificar, conseguir un efecto arrastre de millares de organizaciones que seguirán a los líderes porque el modelo (EFR) mide excelencia y mejora continua. Las compañías, añade

No están creando, están documentando lo que ya tenían, lo están estructurando, lo están organizando, lo están midiendo, no lo medían y ahora lo están sabiendo medir. Están sabiendo qué medidas son más utilizadas, cuáles son más demandadas, cuáles generan compromiso, cuáles generan orgullo de pertenencia: eso no es poco, que eso no lo hacían hasta ahora.

Será el tiempo e impactos cuantificables lo que determinará si su estrategia y plan de trabajo son de verdadera utilidad para la conciliación.

7.3.- CONSIDERACIONES FINALES

Somos testigos de una época gloriosa para el “discurso responsable”, la ética y el surgimiento de una nueva conciencia en los negocios que propone revitalizar alianzas con la sociedad y el medio ambiente para hacer frente a los actos y omisiones de las empresas, siempre que tales compromisos respeten su derecho a la discrecionalidad y se realicen en el terreno de la buena fe.

Huyendo a las definiciones podríamos entender la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como la determinación de minimizar y evitar daños ocasionados por la actividad empresarial, más que por invertir recursos millonarios en repararlos; apostar por la transparencia como sinónimo de coherencia y apertura al escrutinio que guíe presente y futuro; afrontar nuevos modelos de negocio sostenibles; el deber irrenunciable de respetar los derechos humanos dentro y fuera de sus lindes; el abrazo a una visión global en donde es imprescindible el trabajo conjunto con todos los agentes sociales; rechazar el espectáculo y la filantropía en aras de proyectos serios con beneficios objetivos... y así un largo etcétera que deriva en la construcción de un relato empresarial más cercano, creíble y atento a las necesidades del conjunto social.

La carrera por la responsabilidad y actuaciones más íntegras siempre será bien recibida como hálito esperanzador. Pone sobre la mesa la importancia que tiene tomar decisiones sobre la oxidada base del respeto en todas las esferas de la vida; obliga a cuestionar hábitos, actitudes, creencias y, sobre todo, abre espacios que antes estaban vedados a los ojos y bocas que hoy quieren observar, opinar e incidir sobre el desempeño empresarial.

Qué duda cabe, la RSC no sólo impregna la esencia misma del negocio, sino que está relacionada estrechamente con la toma de decisiones de la empresa. Se parece más a un mosaico en el que se complementan y convergen distintas responsabilidades: éticas, legales, económicas y filantrópicas (cuando menos las tres primeras). No obstante, la gran presión cernida sobre la RSC es la entrega de resultados de negocio, lo cual afectaría a lo que debe ser en esencia su razón de ser: alinear la estrategia social y medioambiental de las organizaciones con sus valores y propósito comercial. En la práctica de este modelo de gestión existen numerosas versiones que pasan por la filantropía pura, estrategias de sostenibilidad ambiental o la búsqueda de valor compartido lo cual probaría, según expertos, que aún hace falta coherencia,

coordinación, una lógica que guíe el hacer de las entidades e implicación al más alto nivel.

La RSC tiene potencial como herramienta de transformación, lo que no es tan claro es si este proceso puede ser liderado desde un empresariado inmerso en estrategias de supervivencia y dinámicas casi inhumanas y deshumanizantes de competencia. En el intento de moralizar a las empresas es posible que encontremos con el tiempo que son sólo susceptibles de un acercamiento crítico, nunca ético dado que los intercambios y relaciones sociales que gestan van plagados de viejos esquemas como dominación, alienación, acumulación e inequidad.

No olvidemos que en el siglo XXI, la empresa dispuesta a integrar principios éticos y comportamientos más sensibles ante las demandas de la sociedad, también considera las afectaciones que suponen sus numerosos grupos de interés entre los que se distinguen los propios trabajadores. Estos colaboradores y sus familias tienen enorme repercusión y por ello deben atenderse. El cuidado de ese “cliente interno” es hilo conductor entre la Responsabilidad Social Corporativa y las políticas de conciliación en la empresa.

La novedad de las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha dejado de ser una excusa para su conocimiento y abordaje. Existe un amplio acervo, entre investigaciones científicas y reflexión desde prácticamente todas las disciplinas, que allana el camino de las acciones en conciliación para los diferentes actores sociales. Se sabe con certeza qué hacer, por qué y cómo, aunque el camino es perfectible:

Desde la Unión Europea, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal tiene un sentido eminentemente práctico, a saber, cumplir con los objetivos de la Comunidad para incrementar la proporción de mujeres laboralmente activas, facilitar la protección y equilibrio de los individuos que eligen ejercer la paternidad/maternidad e impulsar la igualdad de género, en especial la igualdad de oportunidades y trato en el trabajo. Para ello considera imprescindible crear condiciones que permitan a los padres y madres disponer de más tiempo para la crianza de sus hijos en el marco de un reparto equitativo de tareas, hecho que coadyuva a la estabilidad familiar y estrechamiento de vínculos emocionales.

Las competencias de cada estado miembro para vehicular medidas que permitan la compatibilización de la vida laboral, familiar y personal se han delineado sobre cuatro ejes fundamentales: la promoción de estructuras de acogida para el cuidado de menores, eliminar barreras para que las mujeres participen activamente en el mercado laboral, políticas familiares con foco en la infancia y flexibilización de horarios laborales que puedan alinearse a ritmos escolares y urbanos.

En España el trabajo de identificar las mejores iniciativas conciliatorias en empresa es un campo de interés que han explorado numerosas entidades: sindicatos, escuelas de negocios, órganos de gobierno, asociaciones, etc., aportando cada cual su perspectiva e interpretación. De aquí se desprende una de las conclusiones más significativas para esta investigación, es decir, la evidente anarquía que hay en torno al acotamiento del término conciliación, su significado, dimensiones y trascendencia que en buena medida siguen sujetos a la discrecionalidad de quien lo estudia y utiliza.

Es imposible cuestionar el esfuerzo de no pocas entidades abrazando una cultura más comprometida y respetuosa de la multidimensionalidad de los individuos a su servicio; ello no obsta para advertir también que los objetivos de sus políticas conciliatorias se desdibujan en una miríada de propuestas a veces inconexas.

Si bien toda medida que ayude a mejorar la calidad de vida/trabajo de un individuo es loable, hablar estrictamente de conciliación tiene sin duda un componente de género y conlleva reclamos de justicia y equidad. Una visión integradora que incluya en la praxis criterios de género resulta irrenunciable porque la conciliación de la vida laboral, familiar y personal afecta en modos e intensidades diferentes a hombres y a mujeres al punto de construir identidades, aspiraciones e itinerarios distintos... ¿Alguien puede negar que las mujeres somos el único sexo enfrentado a dos alternativas de vida hasta ahora incompatibles: familia y trabajo?; más aún, el único sexo obligado a conservar algunos rasgos propios y, a veces, adoptar por conveniencia los del otro para hacer más fácil la adaptación a un mundo masculinizado.

Para unas y otros se presenta como urgente el verbo conciliar: poner de acuerdo viejos afanes con nuevos entornos; conciliar la multiplicidad de proyectos de vida; conciliar lo deseable con lo posible; conciliar(se) con nuevos roles que están desdibujados y cada vez ofrecen menos certezas y, desde luego, conciliar el derecho al trabajo remunerado con otros igualmente legítimos como la familia, ocio, formación, salud y descanso.

De imaginar un escenario ideal este se despliega en un estadio de madurez social, económica y política donde el trabajo es sólo parte de la vida, de ninguna manera el fin último de esta, empero los datos relatan otra historia:

A nivel europeo España es el segundo país con menor flexibilidad horaria en el trabajo, tras Portugal. Apenas 1 de cada 9 empleados/as españoles (11.9 %) goza de esta facilidad. Esto implica que los empresarios son quienes deciden casi siempre el horario de su plantilla, exactamente en un 88 % según encuestas nacionales del Instituto de Política Familiar en 2014.

Las empresas siguen apreciando bondades en el presentismo y por ello abonando una “lógica productivista” que reproduce desigualdades entre hombres y mujeres: su modelo propone total disponibilidad del empleado hasta convertirse en el centro de sus vidas y factor determinante del uso de su tiempo. El trabajo o, más propiamente el tiempo que se invierte en él, es la categoría central en torno a la que girarán diferentes etapas (educación, trabajo, jubilación, cotidianidad, etc.); el resto de tiempo se calificará como “libre” sin asociarle valor o contenido específico.⁶

Bajo tal comprensión no es descabellado aspirar al equilibrio de todos los ámbitos vitales que necesariamente apunta al reacomodo temporal, donde cada cual dispone de opciones para decidir en función de sus intereses y necesidades. La piedra angular de la conciliación, parece obvio, es la gestión de los cuidados y el tiempo. No cualquier tiempo: esencialmente el tiempo de trabajo.

El Parlamento Europeo en su *Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada* lo entiende así y alienta a las instituciones de la Unión que alienten la oferta de medidas conciliatorias durante toda la trayectoria laboral de los ciudadanos creando modelos innovadores en materia de tiempo y organización del trabajo, considerando que hombres y mujeres deben gozar de las mismas oportunidades y responsabilidades.

Reordenar el tiempo, en amplio sentido, es una lucha que se considera necesaria desde hace tiempo entre las organizaciones civiles y más recientemente también la política: el gran pacto de Estado para alcanzar verdaderos cambios en la salud, la productividad en el trabajo, y cómo no, en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal cuya deriva es mayor igualdad para hombres y mujeres. Posibilidades -

⁶ ATELARRA, Judith. *Op cit.* Pág. 33

tachadas por algunos de utopía- que plantean racionalizar los horarios, es decir, adoptar una serie de medidas que organicen de otra manera la cotidianeidad con objeto de aprovechar eficazmente el tiempo disponible.

Conciliar se traduce en una auténtica reconciliación entre las diferentes parcelas vitales, pero es ante todo, el reparto justo de derechos y obligaciones (familiares, laborales, económicas, jurídicas, políticas, cívicos, culturales, etc.) entre hombres y mujeres. El concepto, visto así, transita naturalmente a la corresponsabilidad: noción mucho más integradora e incluso el paso cualitativo en el progreso hacia esquemas de protección jurídica para el derecho al cuidado.

A quince años de haber llegado a la normativa jurídica de este país, la conciliación muestra, según expertos, numerosos equívocos y vacíos. Será necesario pues, que sea repensada y resignificada si se trata de estimular el desarrollo de nuevos proyectos vitales y de familia en el marco de una igualdad plena y efectiva. Esta será posible en tanto exista -o se cree- “una misma identidad social” basada en la desaparición de las diferencias socialmente significativas, de manera que “al tener la misma naturaleza social respecto del ‘trabajo’ y de los ‘cuidados’, del ‘mercado’ y de la ‘familia’, hombres y mujeres son y deben ser reconocidos como iguales e idénticos, con los mismos derechos, las mismas obligaciones y las mismas capacidades”.⁷

Políticas de conciliación es ya sinónimo de políticas de tiempo: es el tiempo de trabajo eje vertebrador que organiza los demás espacios temporales y de no actuar sobre sus condicionamientos rígidos -casi subyugantes- se anuncia el fracaso de este intento por rescatar el balance vital.

El futuro no se construye desde la individualidad, exige colaboración, interacción, relación e intercambio: el caldo de cultivo para una masa crítica propositiva y dispuesta a refundar valores, visiones, acciones. Uno de los mayores desafíos será alimentar ese espíritu de cambio.

Lo que ocurra a partir de ahora con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es determinante para el estado, fortaleza y desarrollo de las sociedades en tanto que probará, eventualmente, su importancia como problema público global y no como un asunto menor en clave femenina.

⁷ PRIETO, Carlos. “De la ‘perfecta casada’ a la ‘conciliación de la vida familiar y laboral’ o la *querelle des sexes* en la modernidad española”. *Op cit.* Pág. 45

7.4.- FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Habida cuenta de las incontables carencias y limitaciones de esta investigación proponemos los siguientes caminos como terreno de exploración valioso y necesario para la correcta maduración no sólo de las políticas públicas y corporativas en conciliación de la vida laboral, familiar y personal, sino del concepto mismo cuya comprensión sigue siendo tarea pendiente:

a) Estudio longitudinal de los impactos objetivos (cuantificables) en la vida personal y dinámica laboral en trabajadores al servicio de empresas con programas conciliatorios.

b) Exploración exhaustiva, a través de *focus groups*, en las percepciones de los grupos internos respecto de las medidas conciliatorias. Un examen que, de momento, acaparan las propias empresas y/o la entidad certificadora.

c) Investigación comparativa entre organizaciones certificadas como Empresa Familiarmente Responsable y aquellas que no pertenecen a este colectivo para determinar la brecha entre unas y otras.

d) Estudio comparativo entre entidades certificadas con el modelo EFR de distintas comunidades autónomas (España) e incluso entre países. Operando bajo el mismo modelo, la diversidad cultural arrojaría información vital para identificar un “saber hacer” más efectivo con objeto de compatibilizar el trabajo, la familia y la persona.

VIII. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

ABELLÁN, Lucía. “Europa avanza hacia la cuota”. *El País Negocios*. 12 de mayo 2013. Pág. 8.

ACEMOGLU, Daron y ROBINSON, James.A. *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. 3ª edición. Barcelona: Deusto, 2012.

ALDAMA, Zigor. “Telares en las mazmorras”. *El País Domingo*. 05 de mayo 2013. Pp. 6-7

AMORÓS, Celia. “Feminismo e ilustración”. En: *Curso Historia de la teoría feminista*. Instituto de Investigaciones Feministas-UCM. Madrid, 06 de febrero 2013.

ARIAS DOMÍNGUEZ, Ángel. “La «cultura empresarial de la precariedad»; la flexibilidad de las relaciones capital-trabajo a través de las reformas laborales. Consecuencias con respecto a la alteración del concepto «clásico» de trabajador”. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología «León XIII». Fundación Pablo VI. Abril 2007, nº 29. Pp. 221-242.

BALANYÁ, Belén, *et al.* *Europa S.A.: la influencia de las multinacionales en la construcción de la UE*. (Trad. A. Ponziano y A. Alcover). Barcelona: Icaria editorial, 2002

BALLESTER PASTOR, M^a Amparo. “De cómo la reforma operada por el RD Ley 3/2012 ha degradado el derecho fundamental a la conciliación de responsabilidades”. *Revista de Derecho Social*. Bomarzo. Año 2012, nº 57. Pp. 99-114

BALLESTER PASTOR, M^a Amparo. “Conciliación laboral y familiar en la Unión Europea: rémoras, avances y nuevas líneas de tendencia en el ámbito de la corresponsabilidad”. *Revista de Derecho Social*. Bomarzo. Año 2010, nº 51. Pp. 31-66

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidad líquida*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2003.

BENAVIDES, Juan. “Ética, valores y Responsabilidad Social”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, Nº 6. Pp 32-51

BERGER, Peter. L. y LUCKMANN, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires (Arg): Amorrortu Editores, 1968.

BOATRRIGHT, John R. *Ethics and the Conduct of Business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

BONETE FERNÁNDEZ, Beatriz. “La puntilla al tímido avance en igualdad”. *Diagonal*. 11-24 de octubre 2012, nº 183. Pp. 3-5.

BORDERÍAS, Cristina; CARRASCO, Cristina y ALEMANY, Carmen (comp.). *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*. Madrid: ICARIA: FUHEM, 1994. Colección Economía Crítica.

BOUFFARTIGUE, Paul. "División sexuada del trabajo profesional y doméstico. Algunos apuntes para una perspectiva temporal". En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 111-127

BUSTELO, María y LOMBARDO, Emanuela (eds.). *Políticas de igualdad en España y en Europa*. Madrid: Cátedra, 2007. Colección Feminismos.

CARPIZO Balsa, Carlos. "La seguridad laboral desbanca al salario a la hora de elegir una empresa para trabajar". *Revista Capital Humano*. Wolters Kluwer España. Abril de 2012, nº 264, año XXV. Pp. 61-63

CARRASCO, Cristina, et al. *Tiempos, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género*. Madrid: Instituto de la Mujer, 2003. Serie Estudios Nº 78

CARRASQUER, Pilar y TURNS, Teresa. "Cultura de la precariedad: conceptualización, pautas y dimensiones. Una aproximación desde la perspectiva de género". *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología «León XIII». Fundación Pablo VI. Abril 2007, nº 29. Pp. 139-156

CARRETO CLAVO, Luis. *Siente a Aristóteles en su Consejo. Cómo aplicar la filosofía al mundo empresarial de hoy*. [s.l.] Almuzara, 2007

CARRIZOSA, Susana. "Los directivos estrella son responsables de la crisis". *El País Negocios*. 12 de mayo 2013. Pág. 39

CORBETTA, Piergiorgio. *Metodología y técnicas de investigación social*. Edición revisada. Madrid: McGraw Hill, 2007

CORTINA, Adela. "La Responsabilidad Social Corporativa y la ética empresarial". En: Vargas, L (coord.). *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Thomson-Civitas, 2006.

CORTINA, Adela. "Las tres edades de la ética empresarial". En: CORTINA, Adela (ed.). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta, 2003. Pp. 17-37

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: London: MIT Press, 1990.

CHANDLER, Alfred D. *Escala y diversificación: La dinámica del capitalismo industrial*. (Trad. Jordi Pascual). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996.

CHINCHILLA, Nuria y LEÓN, Consuelo. *Diez años de conciliación en España (1999-2009)*. Madrid: Grupo 5, 2011

DE ANDRES, Susana y GONZÁLEZ, Rodrigo. “La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social. Bases para una definición de comunicación responsable”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, Vol. 6, Nº 6. Pp 14-31

DE GEORGE, Richard T. “The status of business ethics: past and future”. *Journal of Business Ethics (1986-1998)*. ABI/INFORM Complete. Abril 1987, vol. 6, nº 3. Pp. 201-211. ISSN 01674544

DE LA TORRE GARCÍA, C. *Responsabilidad social corporativa*. Navarra: Aranzadi, 2008.

DOMÍNGUEZ ALCÓN, Carmen; FOREST, Maxime y SÉNAC, Réjane. *Qué políticas para qué igualdad. Debates sobre el género en las políticas públicas en Europa*. Valencia: Tirant Humanidades, 2013.

DONCEL, Luis. “Sol, playa y muy pocos impuestos”. *El País Negocios*. 19 de mayo 2013. Nº 1437. Pp. 8-9

DUFLO, Esther. “Igualdad sexual y desarrollo”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp 691-724.

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. 6ª edición. Santiago (Chile): Dolmen Ediciones, 2002.

ESTEBAN VELASCO, Gaudencio, *et al.* *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universidad Jaume I, 2005.

FERNÁNDEZ, José Luis; BENAVIDES, Juan; GARCÍA, Roberto y SÁNCHEZ-MORA, Fernando. *Repensar la Responsabilidad Social. Una mirada desde los dirse*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE), 2014. ISBN 13: 978-84-697-1645-8

FERNÁNDEZ, José Luis y BAJO, Anna. “La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, Nº 6. Pp 130-143

FREEMAN, R. Edward. *Business Ethics: the State of the Art*. Nueva York: Oxford University Press, 1991.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Ma.: Pittman, 1984.

FREIXES, Teresa. “El techo de cristal”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp 911-948.

FRIEDAN, BETTY. *La Segunda Fase*. Barcelona: Plaza & Janés, 1983.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo y libertad*. Madrid: Biblioteca Orbis, 1962.

FUNDACIÓN MÁS FAMILIA y TATUM. Informe #Conciliación, la vitamina C de la empresa saludable: impacto de la gestión de la conciliación en la salud y bienestar de las organizaciones y sus colaboradores. Madrid: junio de 2015.

GALARRAGA, Naiara. “El precio social de la ropa”. *El País Domingo*. 05 de mayo 2013. Pp. 6-7

GALEANO, Eduardo. *Patatas arriba. La escuela del mundo al revés*. Madrid: Siglo XXI, 2004.

GALINDO GARCIA, A. y FERNÁNDEZ OLIT, B. (coord.). *Responsabilidad social corporativa y medios de comunicación social*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 2007.

GARCÍA, M.; IBÁÑEZ, J. y ALVIRA, F. (comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. 3ª edición. Madrid: Alianza Editorial, 2003.

GARCÍA NIETO, María T. “Las Ciencias Sociales y la RSC”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, Vol. 6, N° 6. Pp 92-111.

GEUENS, Geoffrey. “Los mercados tienen nombre y apellidos”. *Attac España* [en línea]. 16 de agosto 2012 [citado 22/08/12]. Publicación original en *Le Monde Diplomatique en español*. Junio 2012, n° 200. URL: <<http://bit.ly/1pMS4y2>>

GRANDA, Germán. “La estrategia europea de RSE 2011-2014: análisis del punto de partida para un plan de acción de RSE para España”. *aD Research. Revista internacional de investigación en comunicación*. ESIC. Julio-diciembre 2012, N° 6. Pp 52-65

JONES, T.M; WICKS, A.C. y FREEMAN, R.E. “Stakeholder Theory: The State of the Art”. En: BOWIE, N.E (ed.). *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

JURADO GUERRERO, Teresa. “La precariedad temporal-salarial y sus efectos sobre la formación familiar”. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología «León XIII». Fundación Pablo VI. Abril 2007, n° 29. Pp. 367-404

LALLEMENT, Michel. “Tiempo, trabajo, sujeto. Balance, cuestiones clave y perspectivas de las transformaciones contemporáneas”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 49-63

LETABLIER, Marie-Thérèse. “El trabajo de ‘cuidados’ y su conceptualización en Europa”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 64-84

LLOPIS, Ana María. “Orquestando la imparcialidad en las empresas españolas, sus consejos de administración y la alta dirección”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp 949-985.

LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*. Barcelona: Anagrama, 2002.

LIPOVETSKY, Gilles. *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. 5ª edición. Barcelona: Anagrama, 2000.

LIPOVETSKY, Gilles. *La tercera mujer*. 3ª edición. Barcelona: Anagrama, 1999.

LOIS, Marta. “Recursos para la conciliación personal y laboral”. En: *Curso Políticas de Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Práctica Empresarial*. Concilia Madrid/UGT/CC.OO. Madrid: Cámara de Comercio de Madrid, 23 de mayo 2014.

LOMBARDO, Emanuela. “La política de género de la Unión Europea: ¿Atrapada en el ‘Dilema de Wollstonecraft?’” En: GARCÍA INDA, Andrés y LOMBARDO, Emanuela (coords.). *Género y derechos humanos. [Terceras Jornadas Internacionales sobre derechos humanos y libertades fundamentales]*. Zaragoza: Mira, 2002. Pp. 225-248

LOZARES, Carlos y MIGUÉLEZ, Fausto. “De la flexibilidad del tiempo productivo a la rigidez del tiempo reproductivo”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 205-241

MARÍN CALAHORRO, Francisco. *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua, 2008.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *La mediación social*. 7ª edición. Madrid: Akal, 2008.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Mc Graw-Hill Interamericana, 2007.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *La producción social de la comunicación*. 3ª edición. Madrid: Alianza Editorial, 2004.

MARTÍNEZ ALIER, Joan. *De la Economía Ecológica al Ecologismo Popular*. 2ª edición. Barcelona: Icaria, 1994

MARTÍNEZ, Ana Mercedes y ROMÁN FERNÁNDEZ, Mar. “La doble precariedad de las mujeres por los usos del tiempo”. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología «León XIII». Fundación Pablo VI. Abril 2007, nº 29. Pp. 313-330

MARTÍNEZ, Roberto. “La conciliación y los horarios en España”. *Revista Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*. ORH. Julio de 2012, nº 70. Pp. 18-19

MARTÍNEZ TEN, Carmen. “La situación de la mujer en España”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp 875-890

MARTÍNEZ TEN, Carmen y GONZÁLEZ RUIZ, Pilar (coord.). *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Madrid: UIMP, 2006.

MARUANI, Margaret. “Vida profesional: paridad sin igual”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp 761-774.

MARUANI, Margaret. “Tiempo, trabajo y género”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 85-91

MIGUÉLEZ, Fausto y PRIETO, Carlos. “Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa”. En: OSBORNE, Raquel (coord.). *Política y sociedad*. EDITOR. 2009, vol. 46, nº 1 y 2. Pp. 275-287

MONTAÑO HIROSE, Luis. Sesión plenaria: Responsabilidad Social Corporativa en tiempos de crisis. En: *Seminario Internacional AISOC: Organizaciones y comunicación en tiempos de crisis. Perspectivas, alternativas y propuestas*. Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC). XXVI. Universidad Complutense de Madrid, 08 de julio 2013.

NAVARRO GARCÍA, Fernando. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. 2ª edición. Madrid: ESIC, 2012.

PRIETO, Carlos. “De la ‘perfecta casada’ a la ‘conciliación de la vida familiar y laboral’ o la *querelle des sexes* en la modernidad española”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 21-48

PUCHETA MARTÍNEZ, María C. (coord.). *Información y comunicación de la RSC*. Oleiros (La Coruña): Netbiblio, 2010.

RODRIGO MARTÍN, Luis. *El discurso pro-social en el consumo actual*. Segovia: Obra Social y Cultural de Caja Segovia, 2008.

RODRÍGUEZ, Arantxa; GOÑI, Begoña y MAGUREGI, Gurutze (eds.). *El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*. Bilbao: Bakeaz Centro Documentación Estudios para la Paz, 1996.

RODRÍGUEZ GOMEZ, G.; GIL FLORES, J. y GARCÍA JIMÉNEZ, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe, 1996.

SÁNCHEZ OLEA, Carlos. “Economía de la emoción”. *El País Negocios*. 21 de abril 2013.

SÁNCHEZ-SILVA, Carmen y FERNÁNDEZ, David. “Testosterona S.A.”. *El País Negocios*. 12 de mayo 2013. Pp. 4-6

SATORRAS FIORETTI, Rosa M. *Responsabilidad Social Corporativa: La nueva “conciencia” de las empresas y entidades*. Barcelona: J.M. Bosch, 2008.

SISON, Alejo J.G. “La tragedia de Andersen: cómo la mala reputación puede acarrear la muerte de una empresa”. En: VILLAFANE, Justo (Dir). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual*. Madrid: Pirámide, 2004. Pp. 267-275.

STONER, James. A.F.; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R. *Administración*. (Trad. Pilar Mascaró). 6a edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

SUAREZ OJEDA, Magdalena (ed.). *Género y mujer desde una perspectiva multidisciplinar*. Madrid: Fundamentos, 2012.

TOJAR HURTADO, Juan Carlos. *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Madrid: La Muralla, 2006.

TORNS, Teresa. “El tiempo de trabajo y las relaciones de género: las dificultades de un camino ineludible”. En: PRIETO, Carlos (ed.). *Trabajo, género y tiempo social*. Madrid: Editorial Complutense: Hacer, 2007. Pp. 269-278

TORRADO, S.; RÓDENAS, G. y FERRERAS, J.G. (coord.). *Yo, mí, me, conmigo. El triunfo de la Generation Me en los discursos comunicacionales*. Zaragoza: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2011.

VAZ CABRAL, Georgina. “La esclavitud moderna y doméstica”. En: OCKRENT, Christine (Dir). *El libro negro de la condición de la mujer*. (Trad. Manuel Monge). Madrid: Santillana, 2007. Pp. 595-615.

VIDAL-FOLCH, Xavier. “Europa y el G-20 retan a los ‘búñkeres’ fiscales”. *El País Negocios*. 19 de mayo 2013. N° 1437. Pp. 4-6

VELASCO, Roberto. *Las cloacas de la economía*. 3ª edición. Madrid: Catarata, 2013.

FUENTES EN FORMATO ELECTRÓNICO

ABELLÁN, Lucía. “El Tribunal de la UE sentencia que España discrimina con las pensiones”. *El País* [en línea]. 22 de noviembre 2012 [citado 17/12/12]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1gQEiXf>>

ADAM, Alfredo. “Enron-Andersen. Un caso para análisis y reflexión”. *Revista Contaduría y Administración* [en línea]. Octubre-diciembre 2002 [citado 12/09/13]. N° 207. URL: <<http://bit.ly/1d8vqdc>>

ADECCO. *IV Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo: Ranking de los profesionales más felices* [en línea]. 20 de enero 2014 [citado 19/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1dnICrS>>

ADECCO. *Encuesta Adecco de Bienestar Laboral* [en línea]. 05 de diciembre 2013. [citado 18/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1bucULW>>

AHN, Namkee y MOCHÓN, Francisco. “La felicidad de los españoles: factores explicativos”. *Revista de Economía Aplicada* [en línea]. Universidad de Zaragoza. Invierno de 2010 [citado 18/03/14]. Vol XVIII, n° 54. URL: <<http://bit.ly/1db9O4f>> Pp. 5-31.

AKHTAR, Omar, *et al.* “Fortune World’s most admired companies”. *CNN Money* [en línea]. Marzo de 2013 [citado 14/05/13]. URL: <<http://cnnmon.ie/13i1wMk>>

ALBERT, Rocío; ESCOT, Lorenzo; FERNÁNDEZ, José A. y PALOMO, M^a. Teresa. “Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa”. *Cuadernos de Trabajo Escuela Universitaria de Estadística* [en línea]. Universidad Complutense de Madrid, marzo de 2010 [citado 09/03/15]. N° 2/2010. URL: <<http://bit.ly/1DZWlcf>>

ALVARADO HERRERA, Alejandro; BIGNÉ ALCANIZ, Enrique y CURRÁS PÉREZ, Rafael. “Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad”. *Estudios Gerenciales* [en línea]. Enero-marzo de 2011 [citado 22/07/13]. Vol 27(118). URL: < <http://bit.ly/1aEucVF>> ISSN 0123-5923

ÁLVAREZ CANTALAPIEDRA, Santiago. “El poder de las empresas sobre la vida social”. *PAPELES de relaciones ecosociales y cambio global* [en línea]. FUHEM Ecosocial/Icaria Editorial. 2014 [citado 27/08/15]. N° 127. URL: <<http://bit.ly/1Enxf86>> Pp. 5-11

ANCOS, Helena. “Gobierno corporativo y el juego de la silla vacía”. *Diario Responsable* [en línea]. 28 de mayo 2014 [citado 30/03/14]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/1rJdMX3>>

ANCOS, Helena. “Información sobre diversidad de género en el Consejo” [en línea]. *Blog Ágora de RSC*. 30 de noviembre 2013 [citado 02/12/13]. Sección Gobierno Corporativo. URL: <<http://bit.ly/1dMdgSz>>

ANCOS, Helena. “Liderazgo femenino y Responsabilidad Social”. *Blog Ágora de RSC* [en línea]. 15 de octubre 2013 [citado 21/10/13]. URL: <<http://bit.ly/1gHxw6A>>

ANCOS, Helena. “La transparencia llega a las retribuciones del Consejo” [en línea]. *Blog Ágora de RSC* [en línea]. 10 de septiembre 2013 [citado 02/12/13]. URL: <<http://bit.ly/IpoqhU>>

ANCOS, Helena y VIVES, Antonio. “Cuotas para las mujeres en los Consejos de Administración: ¿Qué opinas?”. *Blog Ágora de RSC* [en línea]. 06 de septiembre 2012 [citado 12/09/12]. Sección Mujer y RSC. URL: <<http://bit.ly/Qdq5rn>>

ANCOS, Helena y VIVES, Antonio. “¿Por qué no aprovechan el potencial de las mujeres?. El caso del sector bancario”. *Diario Responsable* [en línea]. 05 de septiembre 2012 [citado 06/09/12]. Sección opinión. URL: <<http://bit.ly/PVL3wk>>

ARAGÓN MEDINA, Jorge, *et al.* *La situación de las personas de 55 a 64 años en relación al mercado de trabajo y sus trayectorias laborales* [en línea]. Área de Empleo y Relaciones Laborales. Madrid: Fundación 1º de Mayo-CC.OO, 05 de mayo 2009 [citado 18/07/14]. Colección Estudios de la Fundación. URL: <<http://bit.ly/1tersHE>>

ARENA, Juan. “La medición del valor de la RSC”. *Expansión.com* [en línea]. 03 de febrero 2012 [citado 07/02/12]. Sección Opinión/Tribunas. URL: <<http://bit.ly/z0VoMD>>

ARGANDOÑA, Antonio. “¿Hay un lugar para la espiritualidad en la empresa?”. *Blog IESE Business School: Economía, ética y responsabilidad social de la empresa* [en línea]. 19 de diciembre 2013 [citado 22/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1hTHCEF>>

ARGANDOÑA, Antonio. “¿Qué es la espiritualidad en el trabajo?”. *Blog IESE Business School: Economía, ética y responsabilidad social de la empresa* [en línea]. 13 de enero 2014 [citado 22/02/14]. URL: <<http://bit.ly/SYKfdz>>

ARGANDOÑA, Antonio. “No me gustan los informes de Responsabilidad Social”. *Blog IESE Business School: Economía, ética y responsabilidad social de la empresa* [en línea]. 30 de noviembre 2012 [citado 23/05/13]. URL: <<http://bit.ly/16dtRto>>

ARREDONDO, Florina; VELÁZQUEZ, Luz y DE LA GARZA, Jorge. “Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un

análisis desde la perspectiva de género”. *Estudios Gerenciales* [en línea]. Abril 2013-Junio 2013 [citado 13/11/14]. Vol. 29, n° 127. URL: <<http://bit.ly/1Ez3gnp>>

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM). *Responsibility in Communication. A challenge for Europe* [en línea]. EOI-Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid: DIRCOM, 05-07 de octubre 2011 [citado 24/06/13]. Congress documents. URL: <<http://bit.ly/145cTul>>

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM). “Declaración de Madrid sobre Comunicación de la RSC”. *Dircom.org* [en línea]. 07 de octubre 2011 [citado 01/07/13]. Sección RSC. URL: <<http://bit.ly/16K04WR>>

ATELARRA, Judith. “Políticas conciliatorias: conceptualización y tendencias” [en línea]. En: *Cohesión Social, Políticas Conciliatorias y Presupuesto Público. Una mirada desde el género. Reunión Internacional de Expertas/os*. Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y Cooperación Técnica Alemana (GTZ). México, 24-26 de octubre 2005 [citado 20/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1uuRGLs>> Pp. 30-40

ATAL, Juan Pablo; ÑOPO, Hugo y WINDER, Natalia. *New Century, Old disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America* [en línea]. Department of Research and Chief Economist. Inter-American Development Bank (BID), 2009 [citado 22/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1ngGPim>>

BAKER, Raymond W. “Curtailling illicit financial flows a human rights imperative”. *Thomson Reuters Foundation* [en línea]. 30 de abril 2013 [citado 31/05/13]. URL: <<http://bit.ly/16vQZVn>>

BALLABRIGA, Antoni. *Curso La Responsabilidad Social Corporativa: ruta a la sostenibilidad* [video]. UNED COMA, 6 de mayo a 23 de junio 2013 [citado 17/06/13]. Mod. 5: Cadena de valor y la Inversión Socialmente Responsable. URL: <<http://bit.ly/OdzMZf>> Canal You Tube UNEDcursoscoma.

BALLESTER PASTOR, M^a Amparo. “La era de la corresponsabilidad: los nuevos retos de la política antidiscriminatoria”. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales* [en línea]. Universidad del País Vasco. 2011 [citado 17/12/14]. N° 25. URL: <<http://bit.ly/1wYRZi6>> Pp. 53-77

BANCO MUNDIAL (BM). “En un informe se destaca la necesidad de medidas audaces para promover la igualdad de género en el trabajo”. *El Banco Mundial* [en línea]. 20 de febrero 2014 [citado 24/07/14]. Comunicado de prensa. URL: <<http://bit.ly/1fQKBNU>>

BANCO MUNDIAL (BM). *Gender at Work. A Companion to the World Development Report on Jobs* [en línea]. World Bank Group Gender and Development. 20 de febrero 2014 [citado 24/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1iyAwWs>>

BAUE, Bill. “Science-based carbon targets: G4 falters, GHG Protocol moves forward”. *Sustainable Brands. The bridge to better brands* [en línea]. 31 de mayo 2013 [citado 06/08/13]. Sección News & Views. URL: <<http://bit.ly/17QyMWB>>

BOFF, Leonardo. “Sostenibilidad: intento de definición holística”. *ComunicaRSE* [en línea]. 30 de enero 2012 [citado 10/02/12]. Sección Noticias/Destacadas. URL: <<http://bit.ly/zZKxur>>

BOLAÑOS, Alejandro. “El G-20 ultima otro asalto contra el secreto bancario y los paraísos fiscales”. *El País* [en línea]. 04 de septiembre 2013 [citado 16/09/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1dHNwpf>>

BORRELLA, Inma. *La Huella Social de las Empresas. Operaciones empresariales y desarrollo humano en comunidades vulnerables* [en línea]. Madrid: ONGAWA, 2013 [citado 28/01/14]. Cuaderno 1 serie Huella Social y Desarrollo Humano. ISBN: 978-84-616-6649-2. URL: <<http://bit.ly/1mbjQDx>>

[s.d] “Bruselas impone una cuota femenina para empresas”. *Ethic* [en línea]. 21 de noviembre 2012 [citado 21/11/12]. Sección Diversidad. URL: <<http://bit.ly/TQhjgl>>

CAMACHO, Rosalía y MARTÍNEZ, Juliana. “Género, políticas conciliatorias y presupuesto público; una aproximación al caso de América Latina y el Caribe” [en línea]. En: *Cohesión Social, Políticas Conciliatorias y Presupuesto Público. Una mirada desde el género. Reunión Internacional de Expertas/os*. Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y Cooperación Técnica Alemana (GTZ). México, 24-26 de octubre 2005 [citado 20/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1uuRGLs>> Pp. 262-303

CAPGEMINI Y RBC WEALTH MANAGEMENT. *Informe sobre la riqueza en el mundo 2013* [en línea]. Capgemini/RBC, 2013 [citado 05/03/14]. URL: <<http://bit.ly/MRdCL6>>

CARBAJOSA, Ana. “Salir antes del trabajo es posible... si los políticos quieren”. *El País* [en línea]. 27 de julio 2015 [citado 27/07/15]. URL: <<http://bit.ly/1gfkRw1>>

CARBAJOSA, Ana. “La gente tiene cada vez más claro que los grandes salarios son un abuso”. *El País* [en línea]. 18 de agosto 2013 [citado 22/08/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/15XGXpe>>

CARBAJOSA, Ana. “Cuenta atrás para el secreto suizo”. *El País* [en línea]. 16 de junio 2013 [citado 24/06/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/17xDWTP>>

CARRASQUER OTO, Pilar y MARTÍN ARTILES, Antonio. “La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo”. *Cuadernos de Relaciones Laborales* [en línea]. UCM. Julio de 2005 [citado 10/12/14]. Vol. 23, n° 1. URL: <<http://bit.ly/1umfJpG>> Pp. 131-150

CARRIÓN, Jesús y SALES, Albert. “Si a ‘nuestras’ empresas les va bien...”. *Diagonal* [en línea]. Observatorio de Multinacionales en América Latina. Noviembre de 2013 [citado 13/03/14]. Monográfico Empresas Transnacionales. N° 29. URL: <<http://bit.ly/OoPL6H>>

CARROLL, Archie. “Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct”. *Business & Society* [en línea]. Sage Publications. Septiembre de 1999 [citado 17/09/13]. Vol. 38, n° 3. URL: <<http://bit.ly/Jl3Puy>> Pp. 268-295

CASERO, José Luis. “¿A qué sociedad nos queremos parecer?”. *Compromiso RSE* [en línea]. Marzo de 2015 [citado 10/02/15]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/1GCbr81>>

CASTRO SOTO, Gustavo. “Proyecto Corporación-Nación vs Estado-Nación”. *Eco Portal.net* [en línea]. 22 de junio 2005 [citado 24/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1pWZnUS>>

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS). *Familia y Género II* [en línea]. International Social Survey Programme. Estudio n° 2942. Abril-junio 2012 [citado 25/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1wxOgWu>>

CERPA, José. “Google: la cultura que fomenta la innovación”. *Blog Potenciador de Mentes Emprendedoras* [en línea]. 24 de abril 2012 [citado 02/06/12]. URL: <<http://bit.ly/1dE0bFL>>

CERVERA FONRÍA, Francisco. “Un futuro desigual como propuesta para salir de la crisis”. *Eldiario.es* [en línea]. 01 de octubre 2013 [citado 21/10/13]. Sección Zona Crítica. URL: <<http://bit.ly/17oRr60>>

CIRUJANO, Ana Eva. “Ranking de las empresas que concilian”. *Estudios de Política Social y Laboral* [en línea]. Instituto Internacional de Ciencias Políticas. 23 de diciembre 2013 [citado 18/03/15]. N° 1. URL: <<http://bit.ly/1PIswQF>>

COHEN, Elaine. “CSR Disclosure vs. Intent: What do Europeans Really Think About Corporations?”. *Blog CSRwire Talkback* [en línea]. 25 de abril 2013 [citado 29/08/13]. URL: <<http://bit.ly/193iIKl>>

COMFIA-CC.OO. “España es el segundo país de Europa en términos de desigualdad”. *Boletín COMFIAInfo* [en línea]. 06 de junio 2013 [citado 22/08/13]. URL: <<http://bit.ly/17qsQz1>>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Un mejor equilibrio en la vida laboral: más apoyo a la conciliación de la vida profesional, privada y familiar* [en línea].

COM(2008) 635 final. Bruselas: 3 de octubre 2008 [citado 22/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1ycGt0w>>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea]. (COM2006/136). Bruselas: 22 de marzo de 2006 [citado 03/09/15], 13 pp. URL: <<http://bit.ly/1QAQcFK>>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea]. COM(2001) 366 final. Bruselas: 18 de julio 2001 [citado 25/06/13]. URL: <<http://bit.ly/V88TZE>>

COMISIÓN EUROPEA. *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Compendium 2014* [en línea]. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. September 2014 [citado 03/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1pTGQM8>>

COMISIÓN EUROPEA. *How companies influence our society: citizen's view (Flash Eurobarometer 363)* [en línea]. Directorate-General Enterprise and Industry. Directorate-General for Communication. April 2013 [citado 28/08/13]. URL: <<http://bit.ly/11vg7GY>>

COMISIÓN EUROPEA. *Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO por la que se modifican las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del Consejo en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad por parte de determinadas grandes sociedades y determinados grupos* [en línea]. COM(2013) 213 final. Bruselas: 16 de abril 2013 [citado 23/05/13]. URL: <<http://bit.ly/1r6JmKA>>

COMISIÓN EUROPEA. *An analysis of policy references made by large EU companies to internationally recognized CSR guidelines and principles* [en línea]. Brussels: March 2013 [citado 29/03/13]. URL: <<http://bit.ly/10DTMZy>>

COMISIÓN EUROPEA. *Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines* [en línea]. COM(2012) 614 final. Bruselas: 14 de noviembre 2012 [citado 16/12/13]. URL: <<http://bit.ly/1kxZVPn>>

COMISIÓN EUROPEA. *La Comisión propone un objetivo del 40 % de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas* [en línea]. Bruselas: 14 de noviembre 2012 [citado 16/12/13]. Comunicado de prensa. URL: <<http://bit.ly/18RNRm7>>

COMISIÓN EUROPEA. *Women in decision-making positions (Special Eurobarometer 376)* [en línea]. Directorate-General Justice. Directorate-General for Communication. March 2012 [citado 06/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1fWMN2A>>

COMISIÓN EUROPEA. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* [en línea]. COM(2011) 681 final. Bruselas: 25 de octubre 2011 [citado 26/06/13]. URL: <<http://bit.ly/17D0DGq>>

COMISIÓN EUROPEA. *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on specific requirements regarding statutory audit for public-interest entities* [en línea]. COM(2011) 799/3. Brussels: February 10th 2011 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1g59w9T>>

COMISIÓN EUROPEA. *Agenda de nuevas cualificaciones y empleos: una contribución europea hacia el pleno empleo* [en línea]. COM(2010) 682 final. Estrasburgo: 23 de noviembre 2010 [citado 16/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1yYkpE3>>

Comunicación y RSC. UNED-Cátedra Telefónica UNED de Sostenibilidad y Responsabilidad Social. Radio 3 RNE, 02 de mayo 2013. Programa # 8, serie Una mirada hacia la Responsabilidad Social. URL: <<http://bit.ly/1fHUTd3>>

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE). *Responsabilidad Social Empresarial. “RSE: vinculada a la productividad y competitividad empresarial”*. Comisión de Responsabilidad Social Empresarial. CEOE, 09 de septiembre 2009 [citado 16/04/13]. URL: <<http://bit.ly/14sWjbg>>

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE). *La empresa y la Responsabilidad Social* [en línea]. Comisión de Responsabilidad Social Empresarial. CEOE, noviembre de 2006 [citado 16/04/13]. URL: <<http://bit.ly/11acWkd>>

CONFEDERACIÓN SINDICAL DE COMISIONES OBRERAS (CC.OO). *Crisis, Políticas Públicas y Desigualdad entre Mujeres y Hombres* [en línea]. Madrid: Secretaría Confederal de la Mujer e Igualdad de CC.OO., noviembre de 2013 [citado 10/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1fOlcNu>>

CONFINO, Jo. “Consumers believe brands can have positive impact but are failing to do so”. *The Guardian* [en línea]. 04 de junio 2013 [citado 24/06/13]. URL: <<http://bit.ly/13ztbeD>>

[s.d] “Consejeros del IBEX defienden sus elevados sueldos y piden no ser ‘populistas’”. *El Confidencial* [en línea]. 14 de julio 2013 [citado 22/08/13]. Sección Economía y empresas/Ibex. URL: <<http://bit.ly/19zQBmS>>

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. Conclusiones del Consejo de 7 de marzo de 2011 sobre Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020) (2011/C 155/ 02). *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 25 de mayo 2011 [citado 05/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1yUIMpH>>

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. Directiva 2010/18/UE del Consejo, de 8 de marzo de 2010 por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental, celebrado por BUSINESSEUROPE, La UEAPME, el CEEP y la CES, y se deroga la Directiva 96/34/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 18 de marzo de 2010 [citado 23/10/14]. URL: <<http://bit.ly/1xhUcAP>>

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. Resolución del Consejo y de los Ministros de Trabajo y Asuntos Sociales, reunidos en el seno del Consejo de 29 de junio de 2000 relativa a la participación equilibrada de hombres y mujeres en la actividad profesional y en la vida familiar (2000/C 218/02). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 31 de julio de 2000 [citado 24/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1pjIkiw>>

CONSEJO DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Recomendación del Consejo de 31 de marzo de 1992 sobre el cuidado de los niños y de las niñas (92/241/CEE). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 8 de mayo 1992 [citado 22/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1zSyt4e>>

CONSEJO DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Resolución del Consejo de 21 de enero de 1974 relativa a un programa de acción social (C13). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 12 de febrero de 1974 [citado 20/11/14], 4 pp. URL: <<http://bit.ly/1xyIapb>>

CONSEJO EMPRESARIAL DE AMÉRICA LATINA (CEAL). *Mujeres en empresas latinoamericanas, clave del éxito* [video]. XXV Asamblea Plenaria. Madrid: 02 de octubre 2014 [citado 20/10/14]. Intervención de Dña. Mónica de Oriol minuto 25:30” a 35:06”. Sección Eventos. URL: <<http://bit.ly/1DsPhAW>>

CORTINA, Adela. “¿El fracaso de la educación?”. *El País* [en línea]. 01 de septiembre 2012 [citado 05/09/12]. URL: <<http://bit.ly/T3TOU9>>

[s.d] “Crean un equipo internacional de coordinación para la Economía del bien Común”. *El Mundo Financiero.com* [en línea]. 06 de agosto 2013 [citado 27/09/13]. URL: <<http://bit.ly/13MysBd>>

CREDIT SUISSE AG. *Global Wealth Report 2013* [en línea]. Zurich: Research Institute, octubre 2013 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1hOS1y3>>

CREDIT SUISSE AG. *Global Wealth Report 2014* [en línea]. Zurich: Research Institute, octubre 2014 [citado 20/10/14]. URL: <<http://bit.ly/1qWO1NI>>

CRESPO, María. “La brecha salarial aumenta en España”. *Equal Times* [en línea]. 11 de febrero 2014 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1bSdYuy>>

CUESTA, Maria. “La moda se vuelve a coser en España”. *ABC.es* [en línea]. 01 de septiembre 2013 [citado 20/02/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1pzRZP9>>

CURRIER, Cora. “HSBC’s money laundering lapses, by the numbers”. *Pro Publica. Journalism in the public interest* [en línea]. 20 de Julio 2012 [citado 24/07/12]. URL: <<http://bit.ly/1e5pl0k>>

CHANDLER, Alfred D. “Decision Making and Modern Institutional Change”. *The Journal of Economic History* [en línea]. Marzo de 1973 [citado 07/08/13]. Vol. 33, n° 1. URL: <<http://bit.ly/19bhAsn>> Pp. 1-15

CHANDLER, Alfred D. “Great Enterprise; Growth and Behavior of the Big Corporation”. *Business History Review* [en línea]. Junio de 1956 [citado 12/08/13]. Vol. 30, n° 2. URL: <<http://bit.ly/1cKYIX2>> Pp- 228-230

CHERRIER, Hélène y LEGO, Caroline. “A reflection on consumer’s happiness: The Relevance of Care for Others, Spiritual Reflection and Financial Detachment”. *Journal of Research for Consumers* [en línea]. 2007 [citado 26/09/13]. Issue 12. URL: <<http://bit.ly/1baBota>> Pp. 1-19

CHINCHILLA, Nuria. “¿Techo de cristal o techo de cemento?”. *El País* [en línea]. 03 de enero 2013 [citado 01/02/13]. Blogs Economía. URL: <<http://bit.ly/Zem0ZI>>

CHINCHILLA, Nuria y LAS HERAS, Mireia. *Índice de Entornos Familiarmente Responsables (eFR) en el mundo y en España* [en línea]. Centro Internacional Trabajo y Familia. Barcelona: IESE Business School, 2011 [citado 22/03/15]. Estudio. URL: <<http://bit.ly/1Hc4YPW>>

CHOPIN, David. “Alfred D. Chandler Jr- “Who raise the visible hands of wealthy nations?”. *Society and Business Review* [en línea]. 2007 [citado 07/08/13]. Vol. 2, n° 3. URL: <<http://bit.ly/19bmQw1>> Pp. 316-327

CHEMILLIER-GENDREAU, Monique. “Los daños de guerra debe pagarlos el responsable”. *Le Monde Diplomatique* [en línea]. Edición Cono Sur. Octubre de 2003 [citado 11/03/14]. Número 52. URL: <<http://bit.ly/1lwbcxO>>

DAHL RENDTORFF, Jacob. “Ciudadanía corporativa y ética empresarial republicana”. *Revista de Responsabilidad Social en la Empresa* [en línea]. Fundación Luis Vives. Septiembre-diciembre 2011 [citado 08/02/12]. No 9. URL: <<http://bit.ly/wD3Uny>>

DE LA CUESTA, Marta. “La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa” [en línea]. En: *Jornadas de economía alternativa y solidaria*. Bilbao: 18, 19 y 20 de octubre 2005 [citado 13/09/13]. URL: <<http://bit.ly/pgyHJd>>

DE LA TORRE, Ignacio. “La economía de la felicidad”. *El Confidencial* [en línea]. 10 de septiembre 2008 [citado 20/03/13]. URL: <<http://bit.ly/100xFHU>>

DE LA VILLA, Paula. “Las tres ‘Cartas’ Europeas sobre Derechos Sociales”. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* [en línea]. Año 2001 [citado 20/11/14]. N° 32. Dedicado a: Derecho social Internacional y Comunitario. URL: <<http://bit.ly/1vwN5Ix>> Pp. 273-311

DEMOCRACIA DELIBERADA. “La ‘teletonización’ de la política social”. *El País* [en línea]. 18 de abril 2013 [citado 29/04/13]. Sección Internacional. URL: <<http://bit.ly/10nOxGQ>>

DEMOCRACIA DELIBERADA. “Cruzada contra el hambre, mucho ruido y pocas nueces”. *Blog Democracia Deliberada* [en línea]. 5 de febrero 2013 [citado 2/05/13]. Onceavo comunicado. URL: <<http://bit.ly/10uCLuj>>

[s.d] “Deutsche Bank, acusado de discriminación sexual”. *Blog Cultura RSC.com* [en línea]. 04 de abril 2013 [citado 08/04/13]. URL: <<http://bit.ly/12FKUQa>>

DIÓCESIS DE PLASENCIA. *Doctrina Social de la Iglesia* [en línea]. Escuela de Agentes de Pastoral. Cáceres: agosto de 2009 [citado 17/09/13]. URL: <<http://bit.ly/167wM8J>>

DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Plan de actuaciones de la ITSS para la vigilancia de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en las empresas* [en línea]. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid: 17 de octubre de 2012 [citado 17/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1vcekIw>>

DOMINICÉ, Roland, et al. *Seminario Inversión de impacto* [audio]. Forum Empresa, 27 de marzo 2013 [citado 27/03/13]. URL: <<http://bit.ly/YON2Ss>>

D’SOUZA, Asha. *Camino del trabajo decente para el personal del servicio doméstico: panorama de la labor de la OIT* [en línea]. Oficina para la Igualdad de Género. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2010 [citado 04/05/14]. Documento de trabajo 2/2010. URL: <<http://bit.ly/1pNkA2M>>

DUHIGG, Charles y BARBOSA, David. “En China, los costes humanos están incorporados en un iPad”. *El País* [en línea]. 29 de enero de 2012 [citado 30/01/12]. Sección Tecnología/CiberP@ís. URL: <<http://bit.ly/zifxpo>>

DURÁN HERAS, Almudena y GARCÍA SEGOVIA, Fernando. “El ciclo de vida laboral, a través de datos de la Seguridad Social” [en línea]. En: *X Jornadas de Economía*

Laboral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, 11 y 12 de julio 2013 [citado 18/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1r96daN>>

DURÁN HERRERA, Juan José. “Gestión en valores en la empresa socialmente responsable”. *Revista de Responsabilidad Social en la Empresa* [en línea]. Fundación Luis Vives. Septiembre-diciembre 2011 [citado 08/02/12]. No 9. URL: <<http://bit.ly/yXYbhk>>

EASTERLIN, Richard A. “Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence” [en línea]. En: DAVID, Paul A. y REDER, Melvin W. *Nations and households in economic growth: essays in honor of Moses Abramovitz*. New York: Academic Press, 1974. Pp. 89-125. URL <<http://nyti.ms/OzdH7g>> [citado 18/03/14].

ECOLOGISTAS EN ACCIÓN. “El lavado verde y cinismo en Iberdrola”. *Ecologistas en acción* [en línea]. Enero 2011 [citado 01/07/13]. Sección Euskal Herria/Bizkaia. URL: <<http://bit.ly/12Cm29F>>

ECOLOGISTAS EN ACCIÓN. “Iberdrola se maquilla de verde”. *El ecologista* [en línea]. Junio 2006 [citado 01/07/13]. Nº 48. URL: <<http://bit.ly/11Zgd7o>>. ISSN 1575-2712.

ECONOMISTAS SIN FRONTERAS. RSC: *Para superar la retórica* [en línea]. Dossieres EsF, nº 14. Verano de 2014 [citado 24/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1vGchf4>>

EDENRED. *Whitepaper de la Conciliación* [en línea]. Septiembre de 2014 [citado 14/11/14]. Informe. Acceso por solicitud en URL: <www.edenred.es>

EDENRED e IPSOS. *Barómetro Edenred-Ipsos 2014. Bienestar y Motivación de los Empleados en Europa* [en línea]. 9ª edición. Mayo de 2014 [citado 14/11/14]. Estudio. Acceso por solicitud en URL: <www.edenred.es>

EDENRED e IPSOS. *Barómetro Edenred-IPSOS. Bienestar en el lugar de trabajo y motivación de empleados en Europa* [en línea]. 8ª edición. Junio de 2013 [citado 14/11/14]. Estudio. URL: <<http://bit.ly/1A8vaJa>>

EDENRED e IESE Business School. *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional* [en línea]. Febrero de 2012 [citado 24/01/13]. Estudio. URL: <<http://bit.ly/19T2mZu>>

ELBORGH-WOYTEK, Katrin, et al. *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género* [en línea]. Departamento de Estrategias, Políticas y Evaluación y Departamento de Finanzas Públicas. Fondo Monetario Internacional, septiembre de 2013 [citado 30/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1b7yvIc>>

[s.d.] “El gobierno supervisará la presencia de mujeres en los órganos de dirección de grandes compañías”. *CompromisoRSE* [en línea]. 13 de junio 2013 [citado 26/08/13]. URL: <<http://bit.ly/1pLdqMT>>

[s.d] “El 37 % de las empresas españolas no contempla la RSC en su estrategia”. *CompromisoRSE* [en línea]. 14 de junio 2013 [citado 16/06/13]. Sección RSE. URL: <<http://bit.ly/11H98H7>>

[s.d] “Enron y Andersen: ¿solo algunas manzanas podridas o todo el cesto? *Blog Universia Knowledge @Wharton* [en línea]. 02 de enero 2003 [citado 12/09/13]. Sección Ética empresarial. URL: <<http://bit.ly/15npU4P>>

[s.d] “Entidades aplauden las medidas de apoyo a la familia pero piden plan integral”. *La Vanguardia* [en línea]. 25 de febrero 2015 [citado 13/02/15]. Sección Vida. URL: <<http://bit.ly/1wQY5RW>>

[s.d] “Entrevista a Daniel Innerarity”. *Energía Creadora. Ciencia y Tecnología* [en línea]. Julio de 2012 [citado 23/07/12]. Nº 3. Sección iniciativas. URL: <<http://bit.ly/PbZ1HE>>

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (EOI). *La Responsabilidad Social Corporativa: Las Políticas Familiarmente Responsables de las Empresas en España* [en línea]. EOI, 2006 [citado 02/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1H4HvAb>>

EPSTEIN-REEVES, James. “Six reasons companies should embrace CSR”. *Forbes. The CSR blog* [en línea]. 21 de febrero 2012 [citado 10/07/13]. URL: <<http://onforb.es/wdUmk0>>

ESCUADERO, Manuel. “Pasando página a la responsabilidad social de las empresas”. *El País* [en línea]. 13 de enero 2013 [citado 08/02/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1l7d0QF>>

España. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado (BOE)* [en línea]. 13 de abril de 2007 [citado 20/12/14]. Nº 89, 50 pp. Última modificación: 17 de septiembre 2014. URL: <<http://bit.ly/1qksHV8>>

España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado (BOE)* [en línea]. 23 de marzo de 2007 [citado 30/07/14]. Nº. 71, 59 pp. Última modificación: 27 de julio 2013. URL: <<http://bit.ly/1Az7Qmt>>

España. Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. *Boletín Oficial del Estado (BOE)* [en línea]. 06 de noviembre de 1999 [citado 21/10/14]. Nº. 266, 15 pp. URL: <<http://bit.ly/ZjC9PH>>

[s.d] “Estudio revela poco correlato entre los indicadores completados en la tabla GRI y el contenido real de los reportes”. *ComunicaRSE* [en línea]. 22 de enero 2013 [citado 09/04/13]. Sección Noticias/Destacadas. URL: <<http://bit.ly/10Fj8TR>>

FERNÁNDEZ, Eduardo. “‘El ministerio del tiempo’ se salta el nuevo ‘prime time’ de TVE”. *El Mundo* [en línea]. 02 de marzo 2015 [citado 09/02/15]. URL: <<http://mun.do/1NC1o4M>>

FERNÁNDEZ KRANZ, Daniel. “Crisis económica y uso perverso de la Ley para la conciliación de la vida laboral y familiar”. *Economy Weblog. IE Business School* [en línea]. 11 de julio 2014 [citado 02/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1xA1GnY>>

FINNEGAN, Brian. *Responsabilidad Subcontratada: Auditorías Sociales, Certificación del lugar de trabajo y veinte años de fallas en la protección de los derechos del trabajador* [en línea]. AFL-CIO. EE.UU: 2013 [citado 14/05/13]. URL: <<http://bit.ly/101ECIr>>

FLOTATS, Anna. “Los recortes y la reforma laboral entierran la conciliación”. *Público.es* [en línea]. 01 de abril de 2013 [citado 09/04/13]. URL: <<http://bit.ly/YpQaIc>>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2014* [en línea]. Geneva: WEF, 2014 [citado 17/11/14]. Informe. URL: <<http://bit.ly/1wLFTYK>>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM). *The Global Gender Gap Report 2013* [en línea]. Geneva: WEF, 2013 [citado 16/12/13]. Informe. URL: <<http://bit.ly/1ejtYsQ>>

FRANJUL, Gonzalo. “Filantropocapitalismo”. *El País* [en línea]. 05 de julio 2013 [citado 05/07/13]. Blogs Sociedad. URL: <<http://bit.ly/10DZKIg>>

FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C. y PARMAR, B. “Stakeholder Theory and ‘The Corporate Objective Revisited’”. *Organization Science* [en línea]. Mayo-junio de 2004 [citado 19/09/13]. Vol. 15, n° 3. URL: <<http://bit.ly/1fcdkKg>> Pp. 364-369

FREEMAN, R.E. y REED, David. L. “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”. *California Management Review* [en línea]. Primavera de 1983 [citado 19/09/13]. Vol. XXV, n° 3. URL: <<http://bit.ly/16qxatI>> Pp. 88-106

FRIEDMAN, Milton. “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. *The New York Times Magazine* [en línea]. 13 de septiembre 1970 [citado 18/09/13]. URL: <<http://bit.ly/112BM>>

FRUIN, W. Mark. “Globalization and Alfred D. Chandler’s modern (American) firm: an essay”. *Journal of Management History* [en línea]. 2009 [citado 07/08/13]. Vol. 15, n° 3. URL: <<http://bit.ly/145kl5G>> Pp. 261-271

FUNDACIÓN ADECCO. *V Informe: El ciudadano español y la Responsabilidad Corporativa* [en línea]. 09 de febrero 2015 [citado 10/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1DwjNLX>>

FUNDACIÓN ADECCO. *II Informe: Mujer con Responsabilidades Familiares no Compartidas y empleo* [en línea]. 15 de septiembre 2014 [citado 10/02/15]. URL: <<http://bit.ly/18MiYmg>>

FUNDACIÓN ADECCO. *IV Informe: El ciudadano español y la Responsabilidad Corporativa* [en línea]. 27 de enero 2014 [citado 28/01/14]. URL: <<http://bit.ly/1b4v59a>>

FUNDACIÓN ALARES. *Medidas para la conciliación más implantadas en las empresas españolas. Evolución 2007-2013* [en línea]. Madrid: Fundación Alares, mayo de 2014 [citado 03/03/15]. URL: <<http://bit.ly/1jvDWuf>>

FUNDACIÓN MADRINA. *Día de la Mujer Trabajadora. Anexo: Datos de interés* [en línea]. 08 de marzo 2013 [citado 02/03/14]. Publicado en HazteOir.org. URL: <<http://bit.ly/1iQCG4z>>

FUNDACIÓN MADRINA. “La crisis en España sitúa a la mujer madre trabajadora al borde de la exclusión laboral y social”. *MobbingMaternal.org* [en línea]. 08 de marzo 2011 [citado 02/03/14]. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/1mEwNCj>>

[s.d] “Fundación Madrina presenta: “Mobbing Maternal Laboral en España”. *HazteOir.org* [en línea]. 08 de marzo 2011 [citado 02/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1oHcmdg>>

FUNDACIÓN MUJERES. *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal* [en línea]. Ministerio de Igualdad. Madrid: 2010 [citado 20/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1JAasoG>>

GABALDÓN, Patricia. *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España* [en línea]. Centro de Gobierno Corporativo. IE Business School, 2013 [citado 04/12/13]. Investigaciones y Publicaciones 2013 (I). URL: <bit.ly/18CTtD1>

GALINDO, Jorge. “El embarazo como ‘problema’”. *Politikon* [en línea]. 03 de octubre 2014 [citado 08/10/14]. Sección política. URL: <<http://bit.ly/1vzyeZh>>

GALLUP. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* [en línea]. Washington, D.C.: 2013 [citado 19/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1eBemOU>>

GARAY, Ane. “Cuentas de resultados y cuentos de pobreza”. *Diagonal* [en línea]. Observatorio de Multinacionales en América Latina. Noviembre de 2013 [citado 13/03/14]. Monográfico Empresas Transnacionales. N° 29. URL: <<http://bit.ly/OoPL6H>>

GARCÍA AGUSTÍN, Oscar y ROLANDSEN AGUSTÍN, Lise. “Flexiseguridad y conciliación de la vida laboral y familiar: los casos de Dinamarca y España” [en línea]. En: *Jornadas “La corresponsabilidad en la negociación colectiva: un buen marco”*. CCOO-Sevilla. Sevilla, 11 de marzo 2010 [citado 24/01/13]. URL: <<http://bit.ly/1e2hdAz>>

GARCÍA, Carolina. “La presión hace que una consejera delegada cobre más que un varón”. *El País* [en línea]. 17 de febrero 2014 [citado 30/07/14]. Blogs Sociedad/Mujeres. URL: <<http://bit.ly/1j4yVVc>>

GARCÍA NIETO, María Teresa. “La regulación de la RSC en España”. *DERECOM. Revista online especializada en derecho de la comunicación* [en línea]. Junio-agosto de 2011 [citado 24/04/13]. N° 6. Nueva época. URL: <<http://bit.ly/19qO9I>>

GARRIGA, Elisabet y MELÉ, Doméneq. “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory”. *Journal of Business Ethics* [en línea]. Agosto de 2004 [citado 22/07/13]. Vol. 53, n° 1/2. URL: <<http://bit.ly/16Vf3LO>> Pp. 51-71

GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. “Autores y consultores claves. Comportamiento y desarrollo organizacional. Chandler, Alfred D”. *The ODInstitute* [en línea]. 1997-1999-2001-2002 [citado 13/08/13]. Abstract de conferencias en los Congresos de Desarrollo Organizacional. The ODInstitute Latinamerica. URL: <<http://bit.ly/13GDQpv>>

GIMÉNEZ AGRELA, Conrado. “La maternidad: ¿Un derecho o una comodidad del siglo XXI?” [en línea]. En: *VI Congreso Mundial de Familias*. HazteOir.org; World Congress of Families y The Howard Center for Family, Religion and Society. Madrid, 26 de mayo 2012 [citado 02/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1u1gMzh>>

GONZÁLEZ, Érika y RAMIRO, Pedro. “De las ‘malas prácticas’ de las multinacionales a los mecanismos de control”. *Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL)* [en línea]. 12 de enero 2015 [citado 14/01/15]. URL: <<http://bit.ly/1yI4UnP>>

GONZÁLEZ, José Carlos. “Sobre la situación del Consejo Estatal de RSE”. *Cinco Días* [en línea]. 18 de julio 2012 [citado 04/09/12]. Sección opinión/tribunas. URL: <<http://bit.ly/NL1EvM>>

GONZÁLEZ, José Carlos. “¿Por qué no funciona la RSE? Y debería funcionar. Debe funcionar. Va a funcionar”. *Blog Responsabilidad ¡Social!* [en línea]. Comfía-CC.OO. 01 de febrero 2012 [citado 10/03/12]. URL: <<http://bit.ly/1pf7qct>>

GONZÁLEZ, Marcos (coord.). *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE* [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación. Ed. MediaResponsable, octubre de 2009 [citado 04/06/2013]. URL <<http://bit.ly/1UYSQeo>>

GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. “La Teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”. *VERITAS* [en línea]. 2007 [citado 24/09/13]. Vol. II, n° 17. URL: <<http://bit.ly/15qSP4g>> Pp. 205-224

GOSÁLVES, Patricia. “Más mujeres, señores consejeros”. *El País* [en línea]. 08 de junio 2014 [citado 16/06/14]. Sección Sociedad. URL: <<http://bit.ly/1nssVYZ>>

GRANT THORNTON. *International Business Report 2014. Women in business: from classroom to boardroom* [en línea]. Grant Thornton International, 2014 [citado 16/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1geiRMS>>

GRANT THORNTON y FORBES INSIGHTS. *International Business Report 2013. Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España* [en línea]. Grant Thornton International, 2013 [citado 16/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1ialViC>>

GREENPEACE. *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda* [en línea]. Madrid: Greenpeace, noviembre de 2012 [citado 03/05/13]. URL: <<http://bit.ly/17BjYXf>>

GRIESDORN, Tim S. “Drive: The surprising Truth About What Motivates Us”. *Journal of Financial Counseling and Planning* [en línea]. Association for Financial Counseling and Planning Education, 2012 [citado 20/03/14]. Vol. 23, issue 1. Book Review. URL: <<http://bit.ly/OBnoCy>>

HERNÁNDEZ, Jaime. “Sinaloa encendió alarma de lavado en HSBC”. *El Universal* [en línea]. 24 de julio 2012. [citado 26/07/12]. Sección Nación. URL: <<http://bit.ly/P7UI5B>>

HERNÁNDEZ, Juan. “Arquitectura jurídica de la impunidad”. *Diagonal* [en línea]. Observatorio de Multinacionales en América Latina. Noviembre de 2013 [citado 13/03/14]. Monográfico Empresas Transnacionales. N° 29. URL: <<http://bit.ly/OoPL6H>>

HERNÁNDEZ, Juan; GONZÁLEZ, Erika y RAMIRO, Pedro. “El poder de las transnacionales”. *Diagonal* [en línea]. Observatorio de Multinacionales en América Latina. Noviembre de 2013 [citado 13/03/14]. Monográfico Empresas Transnacionales. N° 29. URL: <<http://bit.ly/OoPL6H>>

HERRERA, Rubén. “Movimientos sociales de toda España pretenden ocupar el Congreso el 25 de septiembre”. *Blog Primavera Valenciana* [en línea]. 15 de julio 2012 [citado 24/07/12]. URL: <<http://bit.ly/NV0EJa>>

HSBC. *Memoria de sostenibilidad 2011* [en línea]. [citado 24/07/12]. URL: <<http://bit.ly/1a2INij>>

HUERTA, M^a Isabel y RODRÍGUEZ, Daniel. “Mujeres en los Consejos de Administración (Art. 75 L.O. 3/2007): Un precepto ordinario en una Ley Orgánica”. *Legaltoday.com* [en línea]. 01 de octubre 2009 [citado 25/07/2014]. Sección práctica jurídica. URL: <<http://bit.ly/1rHQNbZ>>

ICSA GRUPO. *Diferencias retributivas entre sexos 2014* [en línea]. En colaboración con EADA Business School. 8ª edición. Marzo de 2014 [citado 21/07/14]. Acceso sólo a través de solicitud en www.icsarrhh.com.

Igualdad de género y RSC. UNED-Cátedra Telefónica UNED de Sostenibilidad y Responsabilidad Social. Radio 3 RNE, 07 de marzo 2013. Programa # 6, serie Una mirada hacia la Responsabilidad Social. URL: <<http://bit.ly/1rZW3cB>>

[s.d] “Inditex y Caixa, las más valoradas por su RSC”. *Blog Cultura RSC.com* [en línea]. 03 de abril 2013 [citado 05/04/13]. URL: <<http://bit.ly/10JZuEK>>

INDITEX. *Memoria anual 2011 y 2012* [en línea]. [citado 03/04/14].URL: (2011) <<http://bit.ly/10589EC>> (2012) <<http://bit.ly/1iyzLGO>>

INFORMA D&B. *Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas* [en línea]. Madrid: febrero de 2014 [citado 04/12/13]. Serie anual. Sección Estudios. URL: <<http://bit.ly/1gFbi46>>

Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas [en línea]. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005-2007. [citado 12/09/13]. URL: <<http://bit.ly/PMZ2EJ>>

INFORPRESS e IESE Business School. *El peso de las mujeres en los Consejos del IBEX-35* [en línea]. Madrid: marzo 2013 [citado 22/03/14]. URL: <<http://bit.ly/YI5nQq>>

INSTITUTO DE LA MUJER (INMUJER). *Mujeres en cifras* [en línea]. Boletín estadístico N° 6, junio de 2013 [citado 03/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1j50TEEx>>

INSTITUTO INTERNACIONAL DE CIENCIAS POLÍTICAS. *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España 2014* [en línea]. Madrid: Instituto Internacional de Ciencias Políticas, 2014 [citado 20/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1aryjJh>>

INMUJER. *Mujeres en cifras* [en línea]. Boletín estadístico N° 3, marzo de 2013 [citado 12/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1Mz70JH>>

INSTITUTO DE LA MUJER (INMUJER). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones* [en línea]. Madrid: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad), 2008 [citado 08/03/15]. Serie Observatorio n° 10. URL: <<http://bit.ly/1GpiyRq>>

INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR (IPF). *Evolución de la Familia en Europa 2014* [en línea]. Madrid: IPF, noviembre 2014 [citado 18/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1t1WmS4>>

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *Investing in Women's Employment. Good for business, good for development* [en línea]. Washington, D.C.: octubre de 2013 [citado 27/12/13]. URL: <<http://bit.ly/Jq7PKZ>>

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). *Consultation Draft of the International Framework* [en línea]. Abril de 2013 [citado 30/09/13]. URL: <<http://bit.ly/YrMfqT>>

IPSOS. *Reputación Corporativa de las empresas* [en línea]. IPSOS Public Affairs. K.A.R (Ola XII), diciembre 2012 [citado 12/04/13]. URL: <<http://www.ipsos.es/kar>>

JÁUREGUI, Ramón. “Ramón Jáuregui: un resumen y 10 recomendaciones para un debate necesario en 2013”. *Diario Responsable* [en línea]. 09 de enero 2013 [citado 09/01/13]. URL: <<http://bit.ly/XkvGxu>>

JIMÉNEZ BARCA, Antonio. “Antes preso que en la dura calle”. *El País* [en línea]. 07 de septiembre 2013 [citado 10/09/13]. Sección Internacional. URL: <<http://bit.ly/19v1C8p>>

[s.d] “Johnson & Johnson accede a pagar multa de US \$2.200 millones”. *BBC Mundo* [en línea]. 04 de noviembre 2013 [citado 05/11/13]. Sección Economía. URL: <<http://bbc.in/1bSKhXz>>

KELLER, Iñigo y BLÁZQUEZ, Pablo. “Inditex implicada en un escándalo de esclavitud en Brasil”. *Ethic* [en línea]. 31 de agosto 2011 [citado 16/05/13]. Sección Derechos Humanos. URL: <<http://bit.ly/192JK33>>

KEYS, Tracey; MALNIGHT, Thomas y STOCKLUND, Christel. *Corporate Clout 2013: Time for responsible capitalism* [en línea]. Strategy Dynamics Global, S.A., 2013 [citado 03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1pWFkWF>>

KRS RESEARCH y WEBER SHANDWICK. *The Company behind the brand: in reputation we trust* [en línea]. Octubre-noviembre 2011 [citado 29/01/12]. Informe. URL: <<http://bit.ly/Abhx1c>>

KRUGMAN, Paul. “Los ricos indignos”. *El País* [en línea]. 26 de enero 2014 [06/02/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1dFNmt2>>

KRUGMAN, Paul. “¿Quién era Milton Friedman?”. *El País* [en línea]. 19 de octubre 2008 [citado 18/09/13]. URL: <<http://bit.ly/HgxUW0>>

[s.d] “La crisis convierte a más mujeres en sustentadoras principales de la familia” [en línea]. Observatorio Social de España, Universidad Pompeu Fabra y Obra Social “la Caixa”. 20 de noviembre 2012 [citado 03/05/13]. Nota de prensa. URL: <<http://bit.ly/1y8S9hS>>

[s.d]. “La CEOE aboga por la voluntariedad de la RSE, ‘un principio que debe ser aceptado en su integridad’”. *Europapress* [en línea]. 11 de abril 2013 [citado 16/04/13]. Sección Nacional. URL: <<http://bit.ly/Ysjhae>>

[s.d] “La mujer cobra un 60 % menos en los consejos de administración”. *CompromisoRSE* [en línea]. 27 de agosto 2013 [citado 30/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1uMefKG>>

[s.d] “La participación femenina en los consejos de administración de empresas cotizadas crece hasta el 16 %”. *Europapress* [en línea]. 02 de julio 2014 [citado 03/07/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1j4pl8Y>>

[s.d] “La vanguardia del valor compartido en el siglo XXI. ¿Es posible aunar los retos de la sociedad con los intereses de una empresa?”. *Ethic* [en línea]. 25 de enero 2012 [citado 27/01/12]. Portada de Sección Innovación Sostenible. URL: <<http://bit.ly/zsav5K>>

[s.d] “Las grandes empresas comunican en redes sociales con contenidos pactados”. *CompromisoRSE* [en línea]. 05 de septiembre 2013 [citado 10/09/13]. URL: <<http://bit.ly/1akZoNm>>

[s.d] “Las marcas que contribuyen al bienestar humano crean valor financiero”. *CompromisoRSE* [en línea]. 12 de junio 2013 [citado 17/06/13]. URL: <<http://bit.ly/11JnsyO>>

[s.d] “Las mujeres estarían pagando un alto precio por su maternidad, según el informe sobre brecha salarial de género de la OCDE”. *ComunicaRSE* [en línea]. 17 de enero 2013 [citado 09/04/13]. Sección Gestión. URL: <<http://bit.ly/XBd0hm>>

LAZARTE, María. “ISO 26000. International forum revisits the road travelled”. *ISO Focus+* [en línea]. 10 de enero 2013 [citado 29/03/13]. Sección 360°. URL: <<http://bit.ly/WdoodX>>

LEÓN HERNÁNDEZ, Luz S. “La mirada fenomenológica de Poulain de la Barre”. *Investigaciones Fenomenológicas* [en línea]. Sociedad Española de Fenomenología. Septiembre de 2011 [citado 20/06/14]. Serie monográfica 3: Fenomenología y Política. URL: <<http://bit.ly/1nXhFB7>> ISBN: 1137-2400. Pp. 249-263

LIZCANO, José L. y NIETO, Pablo. *La semántica de la Responsabilidad Social Corporativa* [en línea]. Madrid: AECA, diciembre de 2006 [citado 09/04/13]. Documento N° 3, Serie Responsabilidad Social Corporativa. URL:<<http://bit.ly/XBox0j>>

LOBERA, Pep y LLISTAR, David. *Deslocalizaciones. Ganar más, pagando menos* [en línea]. Barcelona: Observatorio de la Deuda de la Globalización, 2006 [citado 27/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1fujUNn>>

LOBO, José L. “Trabajo esclavo en la India: tres empresas españolas están incluidas en la lista negra”. *El Confidencial* [en línea]. 23 de marzo 2012 [citado 16/05/13]. URL: <<http://bit.ly/18vMQPo>>

LOHR, Steve. “First, Make Money. Also, Do Good”. *The New York Times* [en línea]. 13 de agosto 2011 [citado 27/09/13]. Sección *Business*. URL: <<http://nyti.ms/18vVn3i>>

LÓPEZ, Juan A. y MÉNDEZ, José A. “Una crítica al concepto de desarrollo sostenible”. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* [en línea]. Julio-diciembre 1996 [citado 28/08/13]. N° 40. URL: <<http://bit.ly/19NzSfS>>

[s.d] “Los españoles trabajan 280 horas más al año que los alemanes”. *El País* [en línea]. 14 de octubre 2014 [citado 16/10/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1D93W3Z>>

[s.d] “Los funcionarios disfrutarán del permiso de lactancia aunque la madre no trabaje”. *El País* [en línea]. 15 de febrero 2013 [citado 21/02/13]. Sección Sociedad. URL: <<http://bit.ly/Tnsioq>>

[s.d] “Los inversores exigen memorias de sostenibilidad más claras”. *CompromisoRSE* [en línea]. 24 de julio 2013 [citado 08/08/13]. Sección RSE. URL <<http://bit.ly/15f8TrS>>

[s.d] “Los países que luchan por la igualdad cuentan con más talento y mayor capital humano”. *Tendencias 21* [en línea]. 27 de diciembre 2012 [ciado 18/01/13]. Sección Sociedad. URL: <<http://bit.ly/Vg83E1>>

[s.d] “Los paraísos fiscales custodian alrededor del 25 % del PIB mundial”. *El Economista.es* [en línea]. 21 de abril 2013 [citado 16/09/13]. URL: <<http://bit.ly/15w96bW>>

LOZANO, Elena. “La renta per cápita de los españoles no ha dejado de caer desde 2010”. *ElDiario.es* [en línea]. 06 de agosto 2014 [citado 07/08/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1lCwwkn>>

LOZANO, Josep M. “¿Hacia dónde va la Business Ethics?”. *Diario Responsable* [en línea]. 09 de noviembre 2012. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/Tf75YU>>

LOZANO, Josep M. “¿RSE frente a ética empresarial?”. *Blog Persona, Empresa y Sociedad* [en línea]. 27 de diciembre 2011 [17/01/12]. URL: <<http://bit.ly/1eErBS6>>

MAIRA VIDAL, María del Mar. “La Responsabilidad Social Empresarial como parte del proyecto político y económico neoliberal”. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales* [en línea]. Universidad del País Vasco. 2013 [citado 11/04/14]. N° 28. URL: <<http://bit.ly/1ii7qG0>> Pp. 100-122

MARGOLIS, Joshua y WALSH, James. “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business”. *Administrative Science Quarterly* [en línea]. Junio 2003 [citado 15/04/14]. N° 48(2). URL: <<http://bit.ly/1hSj5JE>>

MARÍAS, Javier. “Denigradores que se denigran”. *El País Semanal* [en línea]. 28 de abril 2013 [citado 30/04/13]. URL: < <http://bit.ly/1010yII>>

MARTÍ, Carmen. “Ramón Jáuregui: ‘Las empresas tienen que darse un ethos’”. *Blog Comunidad Étnor. Ética de los negocios y las organizaciones* [en línea]. 18 de julio 2013 [citado 06/08/13]. URL: <<http://bit.ly/1cu4Ptf>>

MARTÍN DUQUE, Sandra. “La ética está sobrevalorada y es una manera de imponer un comportamiento”. *Cambio 16* [en línea]. 16 de marzo 2014 [citado 19/03/14]. Sección entrevistas. URL: <<http://bit.ly/PPwuwD>>

MARTIN, Justin. “Good morning, Vietnam II”. *Fortune* [en línea]. 07 de marzo 1994 [citado 11/03/14]. URL: <<http://cnnmon.ie/1n7h4wJ>>

MARTÍN, Pablo. “La Sostenibilidad, Responsabilidad y Reputación Corporativa ganan peso en los Consejos de Administración”. *Corresponsables.com* [en línea]. 2 de febrero 2012 [citado 02/02/12]. Sección Actualidad. URL: <<http://bit.ly/wm887m>>

MARTÍN SERRANO, Manuel. “Presentación de la Teoría Social de la Comunicación”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* [en línea] Enero-marzo 1986 [citado 10/05/11]. N° 33. URL: <<http://bit.ly/1FLkW0j>> Pp. 15-34

MARTÍNEZ OSÉS, Pablo J. “Cuando la ayuda al desarrollo se convierte en comercio”. *Eldiario.es* [en línea]. 23 de febrero 2014 [citado 24/02/14]. Sección Desalambre. Periodismo y Derechos Humanos. URL: <<http://bit.ly/1k2qIRj>>

MARTÍNEZ PRADALES, David. “Payasos, equilibristas, magos...comunicadores”. *Blog Comunicación y otras chicas del montón* [en línea]. 08 de mayo 2013 [citado 09/05/13]. URL: <<http://bit.ly/10wGUiJ>>

McCRAW, Thomas K. “Alfred Chandler: his vision and achievement”. *Business History Review* [en línea]. Otoño de 2008 [citado 07/08/13]. Vol. 82, n° especial 02. URL: <<http://bit.ly/15NeLLz>> Pp. 207-226

MEDINA, Ana. “Los grupos del Ibex impulsan la cuota femenina del consejo”. *Expansión.com* [en línea]. 16 de junio 2014 [citado 16/06/14]. Sección Empresas. URL: <<http://bit.ly/1i7HdiS>>

MEDINA, Ana. “Los fondos de inversión obligan a las empresas a impulsar el buen gobierno”. *Expansión.com* [en línea]. 19 de mayo 2014 [citado 19/05/14]. URL: <<http://bit.ly/1lCQ2MC>>

MERCER. *When Women Thrive Business Thrive* [en línea]. Edge Certified Foundation. Mercer, octubre 2014 [citado 17/11/14]. URL: <www.mercer.com>

MILIBAND, Ed. “At Davos, Debating Capitalism’s Future”. *The New York Times* [en línea]. 26 de enero 2012 [citado 01/02/12]. Sección Opinion. URL: <<http://nyti.ms/yaf37j>>

MILLÁN, Santiago. “Google multiplica sus ingresos por 15 desde la OPV”. *Cinco Días* [en línea]. 20 de agosto 2013 [citado 03/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1tEutSB>>

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016* [en línea]. Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Dirección General para la Igualdad de Oportunidades. Instituto de la Mujer. 08 de marzo 2014 [citado 04/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1svqGJ3>>

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea]. Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas. 29 de abril 2014 [citado 27/10/14]. URL: <<http://bit.ly/1uihEP5>>

MOCHÓN, Francisco. *Curso La felicidad, economía y práctica empresarial* [video]. UNED COMA, 01 de marzo a 28 de abril 2013 [citado 25/03/13]. Mod 2: La empresa socialmente responsable y la felicidad. URL: <<http://bit.ly/1iKSHs7>> Canal You Tube UNEDcursoscoma.

MOCHÓN, Francisco. “Economía y felicidad”. *El Notario del Siglo XXI* [en línea]. Jul-Ago 2008 [citado 12/03/13]. N°. 20. URL: <<http://bit.ly/W6BNrU>>

MOLINA, Carlos. “La deslocalización elimina 340 empresas y 60.000 puestos de trabajo en cuatro años”. *Cinco Días* [en línea]. 10 de junio 2008 [citado 26/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1kPLaZb>>

MONEVA ABADÍA, J.M. y LIZCANO, J.L. *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* [en línea]. Documentos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004. [citado 04/02/13]. Documento N° 1, Serie Responsabilidad Social Corporativa. URL: <<http://bit.ly/LSLUYI>>

MONROY, Germán y DE LA FUENTE, Eduardo. “Las emociones como instrumentos para el desarrollo organizacional”. *Administración y Organizaciones* [en línea]. Noviembre de 1998 [citado 24/07/13]. N° 1, Año 1. URL: <<http://bit.ly/11HT1gY>> Pp. 69-77

MORA, Miguel. “La corrupción toca techo en Francia”. *El País* [en línea]. 06 de abril 2013 [citado 06/05/13]. Sección Internacional. URL:< <http://bit.ly/10hvDHy>>

MOREIRA, Martha. “Cortina: ‘Los partidos políticos tienen que declarar muy bien su fuente de financiación’”. *ABC.es* [en línea]. 11 de julio 2013 [citado 24/07/13]. Sección Cultura. URL: <<http://bit.ly/12LxSjh>>

MORENO IZQUIERDO, José Ángel. “La retórica de la responsabilidad social empresarial”. *Diario Responsable* [en línea]. 11 de julio 2014 [citado 14/07/14]. Sección opinión. URL: <<http://bit.ly/1ygkPHH>>

MORENO IZQUIERDO, José Ángel. “Ante el Plan de Empresas y Derechos Humanos”. *Blog Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad. Cátedra de Telefónica en la UNED* [en línea]. 26 de noviembre 2013 [citado 02/01/14]. URL: <<http://bit.ly/JzlcJh>>

MORENO IZQUIERDO, José Ángel. “Desigualdad y grandes empresas”. *Economistas Sin Fronteras* [en línea]. 15 de mayo 2013 [citado 18/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1mrwqV>>

MORENO, Luis. “Agregado del bienestar, Responsabilidad Social Corporativa y ciudadanía social”. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* [en línea]. Fundación Luis Vives. Septiembre-diciembre 2011 [citado 08/02/12]. No 9. URL: <<http://bit.ly/walJtp>>

[s.d] “Mujeres ejecutivas ganan tanto como los hombres, pero...”. *El Financiero* [en línea]. 15 de junio 2014 [citado 16/06/14]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/1ltpAEv>>

MUÑOZ, Alma. “Topa con visos de nepotismo la cruzada de Peña contra el hambre”. *La Jornada* [en línea]. 13 de abril 2013 [citado 2/05/13]. Sección Política. URL: <<http://bit.ly/Zpq7xZ>>

[s.d] “Mujeres directivas: ‘Si no tenemos hijos, ¿quién paga las pensiones?’”. *El País* [en línea]. 03 de octubre 2014 [citado 07/10/14]. URL: <<http://bit.ly/YZCgzc>>

MURO BENAYAS, Ignacio. “Transparencia, buenismo neoliberal y ‘capitalismo responsable’”. *Eldiario.es* [en línea]. 12 de enero 2013 [citación 18/01/13]. Sección Zona Crítica. URL: <[http:// bit.ly/VAhvGd](http://bit.ly/VAhvGd)>

NIELSEN. “50 % de los consumidores de todo el mundo pagaría más por productos y servicios de empresas socialmente responsables”. *Nielsen España* [en línea]. 02 de septiembre 2013 [citado 11/09/13]. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/19B58y9>>

NIETO, Joaquín. “La hora del trabajo decente”. *El País* [en línea]. 07 de octubre 2013 [citado 17/10/13]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/1adQjRP>>

NILSON, Jevita. “Motivation revamped: a summary of Daniel H. Pink’s new theory of what motivates us”. *Blog Checkside-HR & Recruitment meets Business Strategy* [en línea]. 20 de enero 2012 [citado 11/04/13]. URL: <<http://bit.ly/xXskfu>>

MELLER, Sarah y HUSSON-TRAORE, Anne. *Controversial companies. Do investors blacklists make a difference?* [en línea]. Novethic Research Centre. Novethic, junio de 2013 [citado 22/07/13]. URL: <<http://bit.ly/1r9nrmt>>

[s.d] “Nuevo informe de EE.UU. desenmascara las falaces auditorías del lugar de trabajo en las cadenas de suministro”. *International Trade Union Confederation* [en línea]. 23 de abril 2013 [citado 14/05/13]. URL: <<http://bit.ly/11x8JZt>>

[s.d] “Nuevo ‘tijeretazo’ del 47 % a la ayuda a la Dependencia”. *Diariocrítico* [en línea]. 30 de septiembre 2013 [citado 11/10/13]. URL: <<http://bit.ly/TxQYep>>

NUÑO, Laura. “Situación y pronóstico de la desigualdad de género en España”. *gs Gaceta Sindical. Reflexión y debate* [en línea]. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Junio de 2013 [citado 22/08/2013]. Nueva etapa N° 20. URL: <<http://bit.ly/16RAhj1>> ISSN: 1889-4135

OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN Y LA ACCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (OCARE). *Informe «La Comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico»* [en línea]. Universidad CEU San Pablo. Madrid: Medialuna, mayo 2015 [citado 02/06/15]. URL: <<http://www.ocare.es/informes/>>

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35. Análisis del Ejercicio 2012* [en línea]. Madrid: 29 de mayo 2014 [citado 04/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1jRhIMz>>

ONU MUJERES Y PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS. *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. La igualdad es buen negocio*. 2ª edición. 2011 [citado 20/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1M8taCd>>

ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (OCU). “Recortes en la ley de Dependencia”. *OCU.org* [en línea]. 01 de agosto 2012 [citado 20/09/12]. Sección Salud. URL: <<http://bit.ly/TkgYJW>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Challenges and achievements in the implementation of the Millennium Development Goals for women and girls* [en línea]. Economic and Social Council. Commission on the Status of Women. 25 de marzo 2014 [citado 01/07/14]. URL: <<http://bit.ly/OTsKck>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Una Nueva Alianza Mundial: Erradicar la pobreza y transformar las economías a través del desarrollo sostenible* [en línea]. New York, N.Y.: United Nations Publications, 2013 [citado 28/01/14]. Informe del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes sobre la Agenda de Desarrollo Post-2015. URL: <<http://bit.ly/1bvWXmy>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Observación general N° 16 (2013) sobre las obligaciones del Estado en relación con el impacto del sector empresarial en los derechos del niño* [en línea]. Comité de los Derechos del Niño, 62º periodo de sesiones (14 de enero a 1 de febrero de 2013). CRC/C/GC/16. 17 de abril 2013 [citado 22/02/15]. URL:<<http://bit.ly/18ikixz>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Guidelines for Harmonising Time Use Surveys* [en línea]. Economic Commission for Europe. Third meeting of the 2012/2013 Bureau. Luxembourg, 5-6 february 2013. ECE/CES/BUR/2013/FEB/12/Add.1. 22 de febrero 2013 [citado 06/11/14]. URL: <<http://bit.ly/1Ej95XO>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"* [en línea]. Consejo de Derechos Humanos, 17º periodo de sesiones. 21 de marzo 2011 [citado 22/07/13]. URL: <<http://bit.ly/15Cl94E>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Informe "Nuestro Futuro Común"* [en línea]. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 42º periodo de sesiones. 04 de agosto 1987 [citado 24/08/13]. URL: <<http://bit.ly/Wux95s>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *World Social Protection Report 2014/2015. Building economic recovery, inclusive development and social justice* [en línea]. International Labour Office. Geneva: ILO, 2014 [citado 11/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1l2aUR5>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Informe mundial sobre la protección social, 2014-2015: hacia la recuperación económica, el desarrollo inclusivo y la justicia social* [en línea]. Departamento de Comunicación y de la Información Pública. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2014 [citado 06/08/14]. URL: <<http://bit.ly/1po8xeH>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *World of Work Report 2014. Developing with jobs* [en línea]. International Labour Office. Geneva: ILO, 2014 [citado 11/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1ns1MbC>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Tendencias Mundiales del Empleo 2014. ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos? (Resumen Ejecutivo)* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2014. URL: <<http://bit.ly/1aF8yzn>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo* [en línea]. Servicio de Género, Igualdad y Diversidad. Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad. Ginebra: OIT, 2014 [citado 11/06/14]. URL: <<http://bit.ly/QEKvMY>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Los trabajadores domésticos en el mundo. Estadísticas mundiales y regionales, y alcance de la protección jurídica (Resumen ejecutivo)* [en línea]. Departamento de Comunicación y de la Información Pública. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 09 de enero 2013 [citado 12/06/14]. URL: <<http://bit.ly/1v4v4gF>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). *Trabajo decente y cuidado compartido: hacia una propuesta de parentalidad*. Oficina Internacional del Trabajo y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Santiago: OIT-PNUD, 2013 [citado 19/01/15]. URL: <<http://bit.ly/PKWp7U>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Informe Mundial sobre Salarios 2012/2013: Los salarios y el crecimiento equitativo* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2013 [citado 05/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1fLi2dw>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Lugares de trabajo que apoyan la conciliación: mejores empresas* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo. OIT, 2009 [citado 29/12/14]. Notas OIT: Trabajo y Familia, n° 3. URL: <<http://bit.ly/1hR6VHS>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social* [en línea]. Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2ª edición. Santiago: OIT, 22 de julio 2009 [citado 29/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1vCZ8hX>>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). *Panorama de la Sociedad 2014. La crisis y sus consecuencias* [en línea]. OCDE, marzo de 2014 [citado 18/03/14]. Resultados clave: España. URL: <<http://bit.ly/1efNbJO>>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). “Lack of support for motherhood hurting women’s career prospects, despite gains in education and employment, says OECD” [en línea]. 17 de diciembre 2012 [citado 19/12/14]. Nota de prensa. URL: <<http://bit.ly/Occfrm>>

ORTEGA, Lorena. “Christian Felber y Sami Naïr, debates económicos a ritmo de reggae”. *El País* [en línea]. 22 de agosto 2013 [citado 26/09/13]. URL: <<http://bit.ly/1f5p25t>>

ORTEGA GASPAS, Marta. “Evolución de las políticas sociales de conciliación en Europa”. *Revista de Responsabilidad Social en la Empresa* [en línea]. Fundación Luis Vives. Mayo-agosto 2012 [citado 08/12/12]. N° 11, (vol.4 n° 2). URL: <<http://bit.ly/1jO7D8C>>

OTAEGUI, Amaia. *El deterioro laboral de las mujeres como efecto de la crisis* [en línea]. N° 85. Madrid: Fundación 1º de Mayo- CC.OO, marzo de 2014 [citado 02/08/14]. Colección Informes. URL: <<http://bit.ly/WWil4c>>

OXFAM INTERNACIONAL. *El G20 y la igualdad de género. Cómo el G20 puede hacer avanzar los derechos de las mujeres en el ámbito laboral, la protección social y las políticas fiscales* [en línea]. Oxford (UK): Oxfam GB, julio de 2014 [citado 14/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1raT82j>>

OXFAM INTERNACIONAL. *Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica* [en línea]. Oxford (UK): Oxfam GB, enero de 2014 [citado 28/01/14]. URL: <<http://bit.ly/19HLMMi>>

OXFAM INTERMÓN. “Miles de millones de dinero ‘privado’ escondidos en paraísos fiscales podrían acabar dos veces con la pobreza extrema”. *Oxfam Intermón.org* [en línea]. 22 de mayo 2013 [citado 18/02/14]. Nota en Sala de Prensa. URL: <<http://bit.ly/1gQQWWe>>

PAPÍ GÁLVEZ, Natalia. “La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad”. *RES. Revista Española de Sociología* [en línea]. N° 5, 2005 [citado 20/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1zOhGQv>>

PARLAMENTO EUROPEO. Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2012, sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea - 2011 (2011/2244(INI)). *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 31 de agosto 2013 [citado 05/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1COqA53>>

PARLAMENTO EUROPEO. Resolución del Parlamento Europeo, de 16 de junio de 2010, sobre la Estrategia UE 2020 (2011/C 236 E/08). *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línea]. 12 de agosto 2011 [citado 02/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1yd9vPq>>

PARLAMENTO EUROPEO. *Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada (2003/2129 (INI))* [en línea]. Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades, 23 de febrero 2004 [citado 22/01/14]. URL: <<http://bit.ly/1hMsLIA>>

PELÁEZ MARTOS, José M. “¿Acabó la era de los paraísos fiscales?”. *El País* [en línea]. 06 de septiembre 2013 [citado 16/09/13]. Sección Opinión. URL: <<http://bit.ly/17GB4NW>>

PÉREZ-BARCO, M.J. “Los deseos de las familias para 2015”. *ABC.es* [en línea]. 02 de enero 2015 [citado 06/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1tEq5a1>>

PÉREZ-BARCO, M.J. “El Plan Familia no propone ninguna prestación económica nueva para los hogares”. *ABC.es* [en línea]. 13 de diciembre 2014 [citado 01/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1EzhCEl>>

[s.d] “Permiso de paternidad: Mato descarta ampliarlo a un mes por lo que costaría”. *El Huffington Post* [en línea]. 19 de noviembre 2014 [citado 22/02/14]. URL: <<http://huff.to/18hAFdy>>

PORTER, Michael. E y KRAMER, Mark. R. “Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”. *Harvard Business Review* [en línea]. Enero-febrero de 2011 [citado 27/09/13]. URL: <<http://bit.ly/fwsygd>>

PORTER, Michael. E y KRAMER, Mark. R. “Estrategia y sociedad”. *Forética* [en línea]. 14 de diciembre 2012 [citado 07/01/13]. Publicación original en el *Harvard Business Review (América Latina)*, Vol.84, n° 12, diciembre de 2006. URL: <<http://bit.ly/1gPlmd0>>

PRADO ABUÍN, Fernando. “Los seis errores capitales en la medición de la reputación corporativa”. *Reputation Institute* [en línea]. 22 de mayo 2013 [citado 30/05/13]. URL: <<http://bit.ly/1K07tWB>>

RANGAN, V. Kasturi; CHASE, Lisa y KARIM, Sohel. “The truth about CSR”. *Harvard Business Review* [en línea]. Enero-febrero de 2015 [citado 27/08/15]. URL: <<http://bit.ly/1w6OeA2>>

REBELIÓN. “El 1 % más rico aumentó sus ingresos un 60 % en los últimos veinte años”. *Observatorio de Multinacionales en América Latina* [en línea]. 23 de julio 2013 [citado 24/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1fULWfY>> Publicado originalmente en www.rebelion.org

REBOSSIO, Alejandro. “Una ONG argentina denuncia a Zara por uso de trabajo esclavo”. *El País* [en línea]. 13 de abril 2013 [citado 16/05/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/10uEMg6>>

REQUENA AGUILAR, Ana. “El permiso de lactancia aún no es una realidad para todos los funcionarios”. *El Diario.es* [en línea]. 22 de febrero 2015 [citado 23/02/15]. Economía. URL: <<http://bit.ly/1Gkhqeu>>

[s.d] “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) versus Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”. *Fundación EtikoTaku. Fundación de Emprendedores* [en línea]. 13 de agosto 2012 [citado 16/08/12]. URL: <<http://bit.ly/O2VNCv>>

REYES DOMÍNGUEZ, Aarón. “El presidente del país de los horrores”. *Blog Barataria* [en línea]. 22 de abril 2012 [citado 24/07/2012]. URL: <<http://bit.ly/JFhPdB>>

RODRÍGUEZ, Ruth. “Sedesol firma con Pepsico acuerdo por cruzada antihambre”. *El Universal* [en línea]. 08 de abril 2013 [citado 02/05/13]. Sección Nación. URL: <<http://bit.ly/Zpu8SU>>

ROJAS, Mariano. “El bienestar subjetivo: su contribución a la apreciación y la consecución del progreso y el bienestar humano”. *Realidad, Datos y Espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía* [en línea]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Enero-abril de 2011 [citado 14/03/14]. Vol 2, n° 1. URL: <<http://bit.ly/1fxt2v4>> Pp. 64-77

ROMERO BALSAS, Pedro; MUNTANYOLA SAURA, Dafne y ROGERO GARCÍA, Jesús. “Decision-Making Factors Within Paternity and Parental Leaves: Why Spanish Fathers Take Time off From Work”. *Gender, Work & Organization* [en línea]. November 2013 [citado 18/02/14]. Vol. 20, Issue 6. Pp. 678-691. URL: <<http://bit.ly/1c0LTOI>> ISSN: 0968-6673

SALAS FUMÁS, Vicente. “Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y creación de valor compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer”. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* [en línea]. Fundación Luis Vives. Septiembre-diciembre 2011 [citado 08/02/12]. No 9. URL: <<http://bit.ly/zfIZ80>>

SANTIAGO, Martín. “Hombres de todo el mundo, uníos por el empoderamiento de las mujeres”. *Blog Humanum (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)* [en línea]. 14 de noviembre 2012 [citado 28/11/12]. Sección Mujer-Discriminación-Empoderamiento. URL: <<http://bit.ly/T5crr3>>

SAVE THE CHILDREN. *La conciliación de la vida laboral y familiar en España: Una oportunidad para promover y proteger los derechos de la infancia* [en línea]. Madrid: STC, abril de 2013 [citado 18/03/15]. URL: <<http://bit.ly/1zKbKKq>>

SCHUSCHNY, Andrés. “Complejidad y gestión: 25+1 sentencias”. *Blog Humanismo y Conectividad* [en línea]. 28 de febrero 2012 [citado 21/08/12]. Sección Cambio de paradigma. URL: <<http://bit.ly/yyJreC>>

SCHWARTZ, Tony. “The Twelve Attributes of a Truly Great Place to Work”. *Harvard Business Review Blog Network* [en línea]. 19 de septiembre 2011 [citado 20/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1dnCJMU>>

[s.d] “Se buscan mujeres para la Comisión Europea”. *CompromisoRSE* [en línea]. 21 de julio 2014 [citado 23/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1pbkVcN>>

SERRANO, N. “En Google la felicidad se logra con meditación”. *Expansión.com* [en línea]. 08 de enero 2013 [19/06/13]. URL: <<http://bit.ly/1fNpAR0>>

[s.d] “Sharan Burrow, sobre el GRI. La búsqueda para maximizar ganancias de las empresas se sigue oponiendo a los derechos y la sustentabilidad”. *SustainLabour. Fundación Laboral Internacional para el Desarrollo Sostenible* [en línea]. 28 de mayo 2013 [citado 15/06/13]. Sección Noticias. URL: <<http://bit.ly/12DVV75>>

SILOS, Jaime y HERNÁNDEZ, Valentín. *Webinar My Observer for CSR* [presentación PDF]. Forética y Guidance España, 21 de mayo 2013 [citado 28/05/13]. URL: <<http://bit.ly/130Ujmw>>

SPREITZER, Gretchen y PORATH, Christine. “Creating Sustainable Performance”. *Harvard Business Review* [en línea]. Enero-febrero de 2012 [citado 20/03/14]. URL: <<http://bit.ly/PVtqyY>>

TOVAR, Carlota; BORRELLA, Inma y MORENO, Marina. *Midiendo la Huella Social de las Empresas* [en línea]. Madrid: ONGAWA, 2014 [citado 05/02/15]. Cuaderno 2 serie Huella Social y Desarrollo Humano. ISBN: 978-84-617-3513-6. URL: <<http://bit.ly/1zg7pJs>>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Transparency in Corporate Reporting: Assessing emerging market multinationals* [en línea]. Agosto de 2013 [citado 20/11/13]. URL: <<http://bit.ly/1aRfJoI>>

[s.d] “Un tercio de los nuevos CEOs en grandes compañías internacionales serán mujeres en 2040, según un estudio”. *Europapress* [en línea]. 20 de mayo 2014 [citado 10/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1nv8uh6>>

UNICEF. *La infancia en España 2014. El valor social de los niños: hacia un Pacto de Estado por la infancia* [en línea]. Madrid: UNICEF Comité Español, junio de 2014 [citado 25/02/15]. URL: <<http://bit.ly/1mhVn0p>>

UNIÓN EUROPEA. Carta de los de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* [en línea]. 18 de diciembre 2000 [citado 23/10/14], 22 pp. URL: <<http://bit.ly/1nQSRhc>>

UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES (UGT). *22 de febrero, Día de la Igualdad Salarial. El empleo no impide el empobrecimiento de las mujeres* [en línea]. Secretaría de Igualdad. Departamento de la Mujer. Madrid: UGT, 22 de febrero 2014 [citado 25/02/14]. URL: <<http://bit.ly/1hpneem>>

UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES (UGT). *El fenómeno de la deslocalización industrial en España: pautas de actuación* [en línea]. Secretaría Confederal de Acción Sindical. Madrid: UGT, 08 de febrero 2004 [citado 27/02/14]. URL: <<http://bit.ly/NzVvde>>

USEROS, Vicente. “Metro Valencia contrató expertos para vestir la tragedia de ‘accidente’”. *El Mundo* [en línea]. 19 de febrero 2012 [citado 06/05/13]. Sección España. URL: <<http://bit.ly/10jYnuD>>

VARGAS LLOSA, Álvaro. “El evangelio de los ricos”. *Poder 360°* [en línea]. Junio de 2012 [citado 19/08/13]. URL: <<http://bit.ly/LdY1zA>>

VÁZQUEZ, Alejandro. “El Observatorio de RSC considera que la nueva directiva europea otorga demasiada ‘discrecionalidad’ a las empresas”. *Lainformación.com* [en línea]. 16 de abril 2013 [citado 23/05/13]. Sección Economía. URL: <<http://bit.ly/13Lzx88>>

VÁZQUEZ, Orencio. *Curso La Responsabilidad Social Corporativa: ruta a la sostenibilidad* [video]. UNED COMA, 6 de mayo a 23 de junio 2013 [citado 17/06/13]. Mod. 6: Las memorias de sostenibilidad de las empresas. URL: < <http://bit.ly/1groqet> > Canal You Tube UNEDcursoscoma.

VIAÑA, Emelia. “La RSC, el epicentro del negocio”. *Expansión.com* [en línea]. 03 de febrero 2012 [citado 07/02/12]. Sección Directivos. URL: <<http://bit.ly/Avvooo>>

VILLAMAYOR, Juan. “Las carencias de la RSE. Parte I”. *Blog Juan Villamayor. Negocios con sentido común* [en línea]. 24 de septiembre 2013 [citado 30/09/13]. URL: <<http://bit.ly/15vfv8V>>

VIVES, Antonio. *Promoción de la Responsabilidad Social en las PyMES: Análisis de las herramientas de autoevaluación* [en línea]. En: Social Science Research Network. 11 de febrero 2014 [03/03/14]. URL: <<http://bit.ly/1luDVWF>>

VIVES, Antonio. “La pregunta fundamental de la RSE: ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 29 de septiembre 2013 [citado 30/09/13]. URL: <<http://bit.ly/1fXGdJq>>

VIVES, Antonio. “Brecha entre la retórica y la práctica: ¿sólo en las empresas?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 07 de abril 2013 [citado 09/04/13]. URL: < <http://bit.ly/YfgmpK> >

VIVES, Antonio. “Cómo me gustaría ver...”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 03 de marzo 2013 [citado 04/03/13]. URL: <<http://bit.ly/XFqtkV>>

VIVES, Antonio. “Ensuciado de cara: Destrucción de la reputación de la responsabilidad empresarial”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 30 de septiembre 2012 [citado 21/05/13]. URL:< <http://bit.ly/14O8fjQ> >

VIVES, Antonio. “Informes de sostenibilidad: ¿sirven para algo?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 09 de diciembre 2012 [citado 23/05/13]. URL: <<http://bit.ly/T0lOHJ>>

VIVES, Antonio. *La Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques ante la crisis* [en línea]. Madrid: Fundación Carolina, julio de 2010 [citado 28/01/2014]. URL: <<http://bit.ly/1bvRCvm>>

VIVES, Antonio. “La pregunta equivocada: ¿Compraría ud...?”. *Blog Cumpetere. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* [en línea]. 06 de septiembre 2008 [citado 09/04/13]. URL: < <http://bit.ly/10JxdOL>>

BANCO MUNDIAL (BM). *Gender at Work. A Companion to the World Development Report on Jobs* [en línea]. World Bank Group Gender and Development. 20 de febrero 2014 [citado 24/07/14]. URL: <<http://bit.ly/1iyAwWs>>

WORSTALL, Tim. “Can we kill the Easterlin paradox now please: it’s wrong”. *Forbes* [en línea]. 4 de abril 2012 [citado 13/03/13]. URL: <[http:// onforb.es/ORfra2](http://onforb.es/ORfra2)>

YARDLEY, Jim. “Spain, land of 10:00 p.m. dinners, asks if it’s time to reset clock”. *The New York Times* [en línea]. 17 de febrero 2014 [citado 19/02/14]. URL: <<http://nyti.ms/1c2VqET>>

ZERFASS, A.; VERČIČ, D.; VERHOEVEN, P.; MORENO, A. y TENCH, R. *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries* [en línea]. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Junio 2015 [citado 22/06/15]. URL: <<http://bit.ly/1Lxjntw>>

100 palabras para la igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres [en línea]. Plataforma Internet de la Traducción Española en el Parlamento Europeo. [citado 20/12/14]. URL: <<http://bit.ly/1iTTuY1>>

IX. ANEXO

NOTA: Bajo este epígrafe se presentan las transcripciones de dos entrevistas que han apoyado a esta investigación. El corpus sobre el que se ha trabajado para hacer el análisis se configura propiamente con nueve conversaciones que ha sido necesario omitir atendiendo a la solicitud de confidencialidad de las empresas consultadas.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA I

Sebastián Cebrián.

Director General de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).

Cuestionario enviado por correo electrónico. 05 de marzo 2013.

¿Cuál es el papel de la comunicación en este gran proyecto llamado Responsabilidad Social Corporativa? ¿Es tan abstracto como la propia RSC?

La RSC es principalmente un área de gestión de valores intangibles. Al asegurar la sostenibilidad de una compañía, y al comunicar los pasos que se dan en esa línea, los aciertos y desaciertos, los avances y los puntos de necesaria mejora, lo que se está haciendo en definitiva es trabajar sobre intangibles como la reputación y el posicionamiento de la marca en diversos grupos de interés (stakeholders) más allá del conformado por los clientes. Todo ello va orientado a la gestión de la interrelación con esos grupos de interés a largo y muy largo plazo, trazando puentes de confianza que insertan a la empresa y a sus marcas en la sociedad circundante para formar parte activa de ella, dando y recibiendo de la misma. La política de responsabilidad corporativa (o su ausencia) afecta por lo tanto al núcleo mismo de la comunicación, al ser determinante en la gestión de las percepciones y del convencimiento.

¿Dirías que goza de autonomía o es más bien como el obrero que fabrica mensajes para un gran patrón?

Resulta esencial para las organizaciones que la función de comunicación y la gestión de la RSC vayan de la mano. En las grandes organizaciones actuales, que ya han comprendido la importancia estratégica de la comunicación para el negocio, las direcciones de comunicación suelen ser departamentos amplios que gestionan todas las áreas intangibles, desde la comunicación interna y externa hasta la reputación y desde las relaciones institucionales, el lobbying y los asuntos públicos hasta las políticas de Responsabilidad y sostenibilidad. Por ello el máximo responsable de RSC suele tener un papel destacado y un peso importante dentro de esa dirección de comunicación. En los casos, cada vez menos relevantes, en que la función de RSC no forma parte del conjunto de áreas gestionadas por la estructura de Comunicación, es crucial que exista una excelente coordinación entre ambos departamentos, ya que son graves los riesgos reputacionales que pueden derivarse, por acción u omisión, de una mala política de RSC o incluso de una incorrecta comunicación de la misma. Un caso habitual es el abuso de la RSC en el marketing y la publicidad, pero puede haber muchas otras situaciones de descoordinación entre comunicación y RSC.

En ese sentido...¿La comunicación puede ser objeto de demandas para rendir cuentas? ¿Tienen o no responsabilidad en lo que cuentan y cómo lo cuentan?

Por supuesto. La comunicación no es un ente autónomo en una empresa. Es parte de su dirección cotidiana, y es una parte de tanto valor estratégico como cualquier otra. Por ello también debe conducirse con la misma diligencia y transparencia que se exige a cualquier otro departamento. Si nos referimos en particular a la comunicación de la RSC, entonces aún con mayor motivo. Las direcciones de comunicación normalmente se consideran sometidas al Código Ético de la profesión, y en cuanto a la comunicación de la RSC hay también otro documento de referencia: la Declaración de Madrid, adoptada en 2011 por el I Congreso Europeo sobre Comunicación de la RSC. Ambos textos delimitan un marco ético fundamental para que las empresas, conducidas en este campo por quienes desempeñan la función de comunicación, sean capaces de actuar con criterios de sostenibilidad y contar lo que hacen en este campo con veracidad, con transparencia y de forma contrastable interna (año a año) y externamente (en relación con otros).

ENTREVISTA X

12 de enero 2016.

Roberto Martínez Fernández.
Director de Fundación Más Familia.

P (pregunta). R (respuesta).

P.- Roberto la razón de esta charla es que nos ayudes a comprender cómo es que se entiende el concepto conciliación desde el empresariado certificado como EFR. Te pongo en situación:

En las entrevistas sostenidas con la pequeña muestra que construimos en algún punto hay que abordar el tema de las propuestas. Se les pregunta cuáles son las más valoradas, y a partir de esa interrogante, luego la información que ha surgido me parece al menos curiosa. Por ejemplo, se habla de parking en las instalaciones, cocina, internet ilimitado, seguro médico, ayuda para deporte, entre otras, como medida de conciliación.

Todas las posibles definiciones sobre la conciliación apuntan a una herramienta de igualdad de género y corresponsabilidad, pero sobre todo a la reorganización de tiempo de trabajo. Te pregunto ¿hay una evidente confusión del concepto o es, por el contrario, un asunto deliberadamente diseñado para funcionar de esta manera, con medidas que en apariencia no se corresponden con la armonización de la vida laboral, familiar y personal?

R.- Bueno tu sensación que es muy común ¿no? Por tranquilizarte un poco si es que es preciso, porque quizás es una de las cosas que más habla la gente y que más desconocida resulta. Cuando te aproximas a ella desde una perspectiva un poco más académica o científica, pues la verdad que te das cuenta que todo parte de la definición ¿no? Deberíamos tener una definición pues universalmente aceptada, normalizada y no la hay ¿no? Entonces claro si nos falta ese primer elemento pues cada uno hace una interpretación muy personal. Nosotros en EFR hemos hecho digamos una definición, por lo tanto, a tu pregunta de cómo lo entienden: todos los EFR lo deberían entender igual, te deberían responder de la misma manera, pero fuera del mundo EFR pues te pueden responder cualquier cosa. Te pueden decir que forma parte de sus políticas de igualdad, te pueden decir que forma parte de la RSE, o sea puedes tener tantas así respuestas como personas ¿no? Pero dentro del mundo EFR nosotros decimos que la conciliación se compone de seis grandes elementos o drivers y esos seis sí que deberían estar presentes en cualquier empresa EFR. Entonces estos seis son liderazgo y estilos de dirección, o sea todo lo que yo hago en el capítulo de dirección y liderazgo; el segundo es calidad en el empleo, este es el más difícil, lo dejamos par el final; el tercero es flexibilidad temporal y espacial; el cuarto es apoyo a la familia; el quinto es desarrollo personal y profesional y el sexto es igualdad de oportunidades o diversidad, los norteamericanos hablan más de diversidad, aquí en Europa más de igualdad de oportunidades ¿vale? Entonces, algunos de ellos son más claros que otros: decía hablamos de flexibilidad temporal y espacial, normalmente uno no necesita mucho tiempo con su interlocutor para llegar a un punto común, pero hay algunos eh... concretamente en calidad en el empleo que es el más difícil de normalizar, de protocolizar, es donde entraría un parking, donde entraría pues el poder de alguna manera facilitar un espacio para comida, donde entraría un ticket restaurant, donde entraría, en fin, determinados elementos que bueno para algunos sí y para otros no ¿no? Entonces nosotros lo que hemos hecho es crear un anexo normativo que tiene una estructura y que así, por lo menos los que están dentro del mundo EFR, pues digamos que sin duda si no desaparecen por completo pues quedan reducidas; entonces este anexo normativo le llamamos 1000-11 y ahí viene digamos una estructura de todas las medidas de conciliación que nosotros consideramos. Pues entonces esto te lo podemos facilitar ¿vale? que hay no sé como cuarenta grupos distintos de medidas o de cosas que una organización puede hacer. Con todo y con eso hay unas reglas de juego que son transversales y que deben aplicarse en todos los casos, por ejemplo, nosotros no consideramos una medida EFR si la recoge la legislación, es un tema pues nuestro, porque claro si no te puedes volver loco, es decir, oiga yo doy eh... un mes de vacaciones al año, yo permito que la gente eh... trabaje ocho horas, yo permito que las personas embarazadas disfruten de dieciséis semanas de permiso maternal. Oiga ya... para entendernos todos, para crear un

marco de consenso y eficiencia nosotros decimos mire lo que está legislado no lo vamos a contemplar ¿vale? Entonces claro nos dicen: ya pero en Colombia hay menos, en Perú hay menos, en Chile... Ya bueno, pero esto no es culpa de la Fundación Más Familia, es un criterio que aplicamos y que entendemos que la medida de conciliación que está legislada en el país no es medida EFR; vale ya tenemos digamos un marco.

Segundo eh... pues la medida de conciliación debe estar definida, debe estar documentable y debe ser eh... poder observable y debe poder ser auditable, es decir, medidas de conciliación como tú me has nombrado algunas que suelen comenzar con un infinitivo: fomentar el buen uso eh... desarrollar, esas no son medidas de conciliación para nosotros porque no pueden ser auditadas. ¿Yo cómo audito el fomentar el buen clima? Eso le podemos llamar una política, algo cultural, le podemos llamar un valor, pero no es una medida de conciliación. Entonces te quiero decir con esto que nosotros sí hemos contribuido, en la medida de nuestras posibilidades y para nuestro pequeño mundo que es el mundo EFR, a normalizar: por un lado las hemos clasificado las medidas de conciliación en una serie de grupos y subgrupos, y por otro lado hemos puesto unas reglas de juego ¿no? Porque oye mira si esto es así, no es medida de conciliación. Con todo y con eso, para que te des cuenta de que lo que estás tocando es un tema que no es fácil, después de diez años, algunas empresas que llevan con nosotros seis años certificadas nosotros vemos sus medidas de conciliación y decimos oye esto no es una medida de conciliación. Ah pues yo creía que sí, ah pues el auditor no me dijo nada. Hombre ya, porque el auditor no tiene tiempo ¿no? para ver todas tus medidas de conciliación, se le habrá escapado, pero no sé, por ejemplo, formación en inglés: oye, perdona esto no es una medida de conciliación salvo que lo hagas de manera voluntaria e independientemente del puesto ¿vale? por eso todo tiene sus matices. Es decir, si yo a una persona que no lo necesita para su puesto la formo en inglés para dotarle de empleabilidad: que pueda hablar con Facebook con unos amigos o que el día de mañana pueda encontrar un mejor empleo ahí sí que lo consideramos medida EFR, pero si su puesto lo requiere, oiga usted no es medida de conciliación, con lo cual estamos en un universo difícil de acotar, por eso lo mismo que tú te encuentras es lo mismo que nos encontramos nosotros ¿no?

Te encuentras pues eh... medidas de conciliación muy diversas, en algunos casos cogidas por los pelos, que no pasarían un análisis un tanto serio. ¿Te voy respondiendo a tus dudas y preguntas?

P.- Desde luego que sí y paso a la siguiente cuestión que me interesa muchísimo:

Recuerdo ahora mismo a un par de entrevistados que sin hacer una crítica abierta sí se sentían contrariados por los indicadores tan extensos que formula Más Familia. Uno de ellos dijo textualmente “nos complican la vida”. Mi pregunta es si consideras que la Fundación puede quizá provocar alguna dispersión en los objetivos centrales del concepto conciliación, es decir, la armonización o compatibilización de tres esferas vitales.

Encontré en las conversaciones, por lo que me expresaron, que en esta filosofía cabe todo y mucho de ello se ha importado de otras gestiones, es decir, ni innovación ni impactos objetivos en la conciliación de los empleados.

R.- Bueno vamos... muchos conceptos ahí en tu pregunta, en tu intervención. Pues a ver, por partes, no sé si exactamente por orden, pero la primera que me viene a la cabeza es bueno a nosotros esto nos ha ayudado sólo, entre comillas sólo, a estructurar, a organizar lo que ya teníamos y a lo mejor mmhh... nos están transmitiendo un cierto sentimiento de frustración ¿no? Bueno, con todas las comillas del mundo es que estamos certificando a los líderes; claro es que el rol de la Fundación no es certificar a los líderes ¿no? es conseguir un arrastre de miles y miles de organizaciones que para ellas esto es algo absolutamente... es algo, es un outsider, es algo que no forma parte de su gestión, es un imposible... Para conseguir ese efecto arrastre los primeros que tienen que entrar son los líderes porque si yo voy a una PyME me van a decir ¿oye pero qué hace... Iberdrola? (risas) ¿Y yo por qué voy a hacerlo? ¿Lo hace Iberdrola? Sí Iberdrola ya lo hace y ahora se lo tiene que trasladar a ustedes, como sucedió con el medio ambiente, con la gestión de la calidad, la excelencia, la responsabilidad social. Claro las empresas líderes tienen que dar un paso, con lo cual esa sensación de la empresa líder de que hombre no me ha generado una gran innovación es lo normal, era lo buscado, así sucedió en medio ambiente, en calidad, en todas porque ¡eres el líder! Eres el mejor de tu sector. Imagínate si para tí esto fuera algo inabordable pues para cuando llegáramos a la PyME

pues sería un mundo que que que no lo vería, entonces esa primera sensación es así ¿no? Entonces eh... en el sentido de que están eh... introduciendo en EFR cosas que hacían: yo diría que en un ochenta por ciento, ochenta y cinco por ciento de los casos es así ¿eh? pero es algo con lo que contábamos. No están creando, están digamos documentando lo que ya tenían, lo están estructurando, lo están organizando, lo están midiendo no lo medían y ahora lo están sabiendo medir. Están sabiendo qué medidas son más utilizadas, cuáles son más demandadas, cuáles generan compromiso, cuáles generan orgullo de pertenencia: eso no es poco que eso no lo hacían hasta ahora.

Hasta ahora hacían cosas, digamos un poco totum revolutum y con el EFR están aprendiendo eso, pero podría aceptar en un ochenta ochenta y cinco de los casos que lo que han metido en EFR ya lo hacían ¿no? Hasta ahí absolutamente de acuerdo, bien. Pero EFR es un modelo de medida de excelencia y de mejora continua, con lo cual no se nos escapa nada ¿eh? Como dice mi madre aquí no damos puntada sin hilo. Cuando una organización entra le asignamos un nivel, normalmente le asignamos un nivel C, C+, B y esto va hasta el A+ con lo cual una organización que lleve tres C oiga usted no está evolucionando porque usted se ha limitado a meter a EFR lo que ya tenía; usted no está personalizando las medidas, usted no está mejorando la comunicación, usted no está mejorando el feedback, usted no está mejorando la participación de sus colaboradores, por lo tanto sigue usted en un nivel D y no está evolucionando hasta el B+, el A o el A+, con lo cual sí que conseguimos, no en todos los casos porque obviamente no somos infalibles, pero sí que conseguimos que en un porcentaje de casos se produzca ese efecto y digan ah bueno pues efectivamente voy a mejorar, o sea que no se produce el estancamiento que en algún momento pues tu pregunta me hacía a mí pensar ¿no?

Y bueno, al respecto de que cabe todo bueno caben muchas cosas, caben muchas cosas, caben tantas cosas como dice el anexo normativo que yo te he dicho antes, caben pues cosas muy variadas, por ejemplo, caben cosas que tienen que ver con el fomento a la estabilidad laboral; con la salud y el bienestar; determinados aspectos de expatriación, impatriación y repatriación, caben temas de gratificaciones, caben temas de teletrabajo, de voluntariado. Es verdad que nuestra percepción de la conciliación, nuestra interpretación es muy muy muy amplia, muy holística, muy ambiciosa, pero bueno no entendemos que eso sea malo, al revés, creemos que al abrir el alcance lo que están haciendo las organizaciones es meter muchas cosas en el EFR. Eso hace que esas cosas deban ser gestionadas, medidas, que deban responder por ellas: cuantas más metan mejor. Aquí ¿cuál es el límite Victoria? El límite para mí son varios: primero que no digan que meten algo y que sea falso, ese es el primer límite, cosa que sucede fuera del mundo EFR. Por ejemplo: aquí todo el mundo tiene flexibilidad a la hora de tomar las vacaciones. En cualquier web de hoy en día lo tienen, eso no es verdad (risas). En el mundo EFR cuando tú dices algo es auditado y si no lo demuestras lo tienes que eliminar, con lo cual primer digamos elemento que a mí me puede parecer fácil, pero yo que vivo en este mundo de la comunicación corporativa y todo el mundo exagera, todo el mundo hace una hipérbole de sus cuatro cosas que tiene. Entonces ese tema para el mundo EFR es muy importante: usted si pone algo tiene que ser capaz de demostrarlo delante de un auditor y si no no lo ponga ¿vale?

Segundo: pues usted tiene que ser capaz de tener una escucha activa, si es que es EFR, tiene que poner la oreja y tiene que ser capaz de estar atento a nuevas solicitudes que le haga su gente. Y eso si no eres EFR no tiene por qué ser así.

Entonces realmente eh... es ambicioso, es muy amplio el enfoque, caben muchas cosas, pero nosotros eso no vemos que sea eh... malo, todo lo contrario, creemos que es la manera de que las empresas se animen, que las empresas tengan una gran oferta de valor y que esa oferta de valor pues la sigan ampliando, la sigan matizando, la sigan mejorando. No se si me... si me explico, si no me...

P.- Sí, perfectamente. A mí me interesaba mucho la opinión de los verdaderos artífices del sello y toda esta filosofía. Me preguntaba durante las entrevistas ¿qué caso tiene hacer una división en seis bloques distintos que no están necesariamente interconectados con las definiciones o intentos de definición que he leído de conciliación? Desde la Unión Europea hasta las pequeñas asociaciones de mujeres apuntan a la organización del tiempo y del cuidado.

R.- Bueno pero esa es una interpretación, a nuestro entender, muy reductista ¿no? Eso es... Nosotros no negamos que hay una utilización de la conciliación que es para conseguir una mejor

igualdad entre mujeres y hombres, pero me parece que es una visión muy reductista eh... porque, por ejemplo, también la conciliación sirve para incorporar personas con discapacidad al mundo laboral y hacer que se desarrollen con mayor digamos igualdad de oportunidades. Cuando nosotros certificamos a la Once, la Once lo que destaca del modelo EFR no es la igualdad entre mujeres y hombres, es la igualdad entre personas con discapacidad y personas sin discapacidad, entonces aquí cada uno ve el mundo desde su ventana. Entonces esa visión que yo la conozco y que es una visión muy potente porque está alimentada con grandes fondos, grandes lobbies en la Unión Europea, es una visión reductista. La conciliación me sirve sólo si es capaz de mejorar la igualdad entre mujeres y hombres, bueno pues sería algo similar a decir que la conciliación me sirve sólo si hace a las familias tener más hijos. Oye son visiones reductistas, la realidad es mucho más compleja. A todas se dan en una, por eso cuando tú te pones a escribir una norma que es nuestro caso, tú no puedes cercenar diferentes visiones: nosotros tenemos que dar encaje dentro de nuestro EFR a visiones de ese tipo, basadas en la igualdad, a visiones basadas en temas mucho más de recursos humanos, de compromiso, de clima, de reputación, es decir, tienen que caber todas con lo cual el jarrón (risas) que nosotros hacemos pues tiene que ser muy amplio porque tienen que caber todas ellas. Todas menos la falsedad, menos la falta de rigor, eso es lo que no nos preocupa, pero que uno ponga que mete ahí el parking cuando lo llevaba dando toda la vida, bueno... a mí eso Victoria me preocupa muy poco, lo que me preocupa es si es verdad que la gente aparca y aparca de manera gratuita y que eso le ahorra media hora de tiempo de su día ¿vale? ¿El gimnasio? Mmh... es verdad, mmhh... bueno hay gente que dirá ¡hombre el gimnasio, con las cosas tan importantes que hay en la vida! Bueno mmhh... cuando hacemos encuestas de clima es curioso, las prioridades y las expectativas de las personas somos muy distintos, entonces para una persona es algo vital, para otra forma un segundo un tercero un cuarto plano. No podemos desde esta Fundación nosotros priorizar de decir qué es o qué no es, pero efectivamente en Europa hay una gran contaminación por las políticas de género. En Europa no en Latinoamérica curiosamente, porque claro, cada uno lo ve desde su perspectiva ¿no? Entonces nosotros tenemos que dar ese encaje mucho más global que no es estrictamente europeo.

P.- Te agradezco que me aclares todo esto porque era necesario compartir contigo algunas cosas que simplemente no encajaban del todo, o no estrictamente con lo que entendemos como conciliación.

R.- Claro eh... al final parte de que hay determinados elementos en el que hay una organización detrás, por ejemplo, salud, pues todos recurrimos a la definición de la Organización Mundial de la Salud y digamos que es más fácil ¿no? establecer un consenso, un punto de salida ¿no? Normalización detrás eh... no sé la OIT. En conciliación no hay una organización que diga qué es y qué no es, por lo tanto yo voy a una definición que me dice que es el conjunto de actividades que en el ámbito de una organización profesional se llevan a cabo para favorecer el equilibrio, la compatibilización, el balance entre las actividades personales y profesionales. Entonces yo digo: ¿por qué un parking no favorece? ¿por qué un ticket restaurant no favorece? ¿por qué un empleo fijo frente a uno temporal no favorece? A no ser que sea obligatorio, si es obligatorio el debate se acaba. ¿Por qué si a mí la empresa me da un coche y me permite elegir un coche familiar, porque yo tengo un coche pequeño en casa y me permite elegir un modelo familiar en el que mis hijos puedan ir, por qué no? Si yo puedo... Es que al final es tan amplio que no somos capaces de (inaudible), pero efectivamente hay gente que piensa que la conciliación es exclusivamente lo que atañe a la jornada laboral, a lo que sería nuestro punto de flexibilidad temporal y de flexibilidad espacial. Nosotros creemos que no es así, creemos que hay seis como te he dicho y, de hecho, Victoria, de los seis el más importante no es la flexibilidad temporal y espacial; el más importante no es la calidad en el empleo; el más importante no es el apoyo a la familia, el más importante es liderazgo y estilos de dirección. De nada sirven los otros cinco si los líderes y los jefes no tienen esos mínimos de respeto, primero hablamos de respeto, luego hablamos de compromiso y luego, por último, de proactividad. Lo primero que hace un jefe es ser respetuoso con la gente que tiene otra visión del mundo, eso es el respeto. Luego viene el compromiso: yo me comprometo a hacerte la vida más fácil. Luego viene la proactividad, entonces yo me esfuerzo, yo pienso, yo voy más allá para ver cómo puedo... Claro son distintos niveles, o sea, lo más importante en EFR es liderazgo y estilos de dirección y sin embargo en la calle, si tú haces ahora una encuesta a la gente de la calle, o a gente de la empresa y le preguntas qué es conciliar dice salir a las cinco. Pues mira no, yo conozco a mucha gente que sale a las siete y

tiene una alta percepción de su conciliación, sin embargo conozco gente que sale a las tres, porque son funcionarios, o a las dos y media y tienen una muy baja percepción de su conciliación. La cosa es mucho más compleja que salir a las cinco, o a las siete o que haya más mujeres en puestos directivos, o menos, es un fenómeno mucho más enraizado con la sociedad, con las personas, con nuestra forma de entender la vida: para un deportista de élite ¿qué es conciliar? Que su trabajo sea cómodo y permita entrenar a diario. Hay mucha gente que tiene deportes que no les permiten vivir de ellos, un triatleta, y tienen que todos los días hacer un entrenamiento, más o menos de élite porque lo tienen que hacer a diario, pero no puede vivir del triatlón. Y si tú le preguntas qué es conciliar te dirá entrenar y para el que está en quinto de violín en el conservatorio... ppfff... es que esto...

Entonces ¿quiénes somos nosotros Victoria para decir qué es y qué no es? Nosotros lo que sí somos una organización que estructura, que promueve, que dinamiza, por lo tanto determinadas cosas que tú nos dices son absolutamente pensadas y son bienvenidas. Algunas otras que nos dices, que también nos dicen a nosotros, son verdaderamente preocupantes ¿no? Cuando hablabas de los indicadores o algunos otros elementos que también te han dicho a tí, eso ya me preocupa más porque eso implica que no han entendido ¿no? Eh... lo que implica EFR, pero bueno, forma parte de nuestra tarea también es saber explicarnos (risas) y tratar de que poco a poco entiendan que les hacemos... que si hay indicadores en EFR es porque tienen que medir y que si no miden no van a saber nunca valorar la inversión o, mejor dicho, el retorno de la inversión que están realizando. Y bueno cosas que en otras áreas pues no sería necesario explicarte, pero que en recursos humanos lamentablemente hay que explicarla porque no tienen esa conciencia de medición.

P.- ¡Estupendo! Muchas gracias por aclararme tantos asuntos en los que era necesaria tu opinión. Me gustaría incluir algunos de tus comentarios, pero si prefieres que se omita el nombre se puede hacer.

R.- No, no, no tengo ningún problema porque todo lo que te he respondido son cosas muy meditadas, calificadas, en ningún momento me comprometen porque es una línea de pensamiento muy clara que tenemos en la Fundación, de modo que afortunadamente aquí todo está muy bien meditado, todo tiene un por qué, incluso lo que no hemos hecho tiene un por qué y nuestro problema no es ese, nuestro problema es nuestra falta de llegada, nuestra falta de capacidad de inversión para llegar a grandes medios de comunicación y a los grandes lobbies de nuestra forma de ver esto porque es de mayor recorrido, o sea ¿por qué se impone en algunos casos más la visión feminista de la conciliación? Porque tienen más capacidad de inversión y de llegada, no porque sea más real que la nuestra ni mejor sino porque nosotros no tenemos esa capacidad, por lo tanto pues encantado de que cualquier difusión que además puedas hacer tú u otras personas ¿no?

Termina conversación. Agradecimientos.