



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES*

En su corta vida, la Responsabilidad Social Empresarial ha dado muestras de gran vitalidad. Desde sus inicios, como herramienta de comunicación que la empresa utilizaba para definirse respecto a su entorno social y medioambiental, ha evolucionado hasta formar parte de la gestión como un verdadero compromiso empresarial con determinados valores, que se convierten en señal de identidad ante sus *stakeholders*. Esta evolución se ha visto favorecida por una serie de circunstancias, económicas y sociales, que convergen en la absoluta necesidad, para una empresa que se quiera competitiva, de adoptar una política de Responsabilidad Social.

Esta necesidad se ha extendido desde las grandes empresas que cotizan en los mercados internacionales y tienen un espacio de consumidores global, hasta las pequeñas y medianas empresas, que adoptan su propia vía de implantación de sistemas de RSE. Pues a medida que se integra en la empresa, la Responsabilidad Social demuestra todo su potencial como instrumento para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Es así, como la RSE se encuentra en constante evolución porque, como veremos más adelante, aún no se ha explotado todo su potencial, especialmente con relación a la igualdad de oportunidades entre hombres mujeres.

¿Cómo se relaciona la RSE con la igualdad de oportunidades?

La RSE, como sistema de valores que se aplica a todos los procesos de gestión empresarial, tiene grandes ventajas desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades:

1. Integra la situación de la mujer en el contexto de la vida de la empresa. El mayor riesgo para avanzar en la igualdad es que ésta se considere un dato aislado, ajeno a las prácticas y a la voluntad de toda la organización empresarial, o un aspecto marginal o residual de la gestión de recursos humanos. Este riesgo se anula si la igualdad aparece como uno de los valores corporativos.
2. Sitúa el problema de la igualdad, y el objetivo de solucionarlo, al más alto nivel en la jerarquía empresarial. Normalmente, la RSE depende de una unidad corporativa directamente ligada al Consejero Delegado o al Presidente. Al colocarle a éste nivel, se está garantizando la visibilidad del problema y que su solución va a integrarse en todos los procesos y prácticas de la empresa.
3. Facilita a los gestores empresariales unos instrumentos que les son familiares para abordar un tema relativamente nuevo, como es el de la igualdad. Dentro de la empresa, la igualdad puede ser percibida como una fuente de conflictos si se aborda desde el enfrentamiento entre hombres y mujeres, o si la desigualdad es presentada como fruto de la discriminación. Por el contrario, al integrarla en el sistema de la RSC, la igualdad aparece en el mismo plano que los códigos éticos o la preocupación medioambiental: como el fruto de una evolución social a la que la empresa se adapta con naturalidad y responsabilidad.
4. Le da solidez al compromiso empresarial. Uno de los aspectos más importantes de la RSE es su carácter voluntario y su especificidad en cada empresa en particular. Las soluciones impuestas por las autoridades, como los Planes de Igualdad obligatorios, por ejemplo, suelen producir un fuerte rechazo en las empresas, que los ven como una



intromisión en su autonomía de gestión. Además, raramente responden a la realidad sobre la que pretenden actuar. El sistema de la RSE, en cambio, se concibe y crece en la propia empresa, como una respuesta creada para un problema que se ha percibido, identificado y diagnosticado internamente.

Ahora bien, para que estas ventajas teóricas se conviertan en una realidad, es imprescindible, en primer lugar, que haya un compromiso explícito de la empresa con la igualdad, incluyéndola en sus valores, y, en segundo lugar, que haya una coherencia entre los valores y la práctica de las empresas. Es decir, es necesario que la RSE penetre en la actividad de la empresa.

El impacto sobre la igualdad de la RSE

En la vertiente externa de la RSE, las empresas tienen a su disposición una serie de instrumentos, reconocidos internacionalmente, que les ayudan a presentar sus resultados medioambientales y su compromiso ético, como las certificaciones ISO o los estándares de la Organización Internacional del Trabajo.



En el ámbito de la igualdad, estos instrumentos todavía no tienen el mismo nivel de desarrollo, pero hay referencias útiles que pueden ser aprovechadas por las empresas. En lo que se refiere a la comunicación y a la política de marca, la igualdad se concreta, principalmente, en el uso de lenguaje no sexista, sobre el que hay gran abundancia de manuales de estilo elaborados por las administraciones públicas para su propio uso, que pueden ser adaptados por las empresas, y en la publicidad neutra respecto a la mujer, sobre la que hay recomendaciones de las asociaciones profesionales. El departamento de marketing es el pilar de esta acción, incluyendo toda la política de creación y gestión de marca.

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

Sin restarle importancia a esta vertiente externa de la RSE, es la interna la que tiene un mayor impacto sobre la igualdad de oportunidades, porque su aplicación representa un cambio real en la empresa y tiene unos resultados prácticos y visibles para las mujeres dentro de la organización. La situación de la mujer en la empresa desde el punto de vista de la igualdad se suele examinar según los parámetros de lo que se ha dado en llamar “segregación horizontal” y “segregación vertical”. La primera hace referencia a la escasa presencia de la mujer en determinados sectores económicos o en algunos oficios o especialidades. Sus causas son diversas: educativas, sociales, culturales... En lo que respecta a las prácticas empresariales, la segregación horizontal, si se produce, tiene su causa en los procesos de reclutamiento en todas sus fases: definición del perfil del puesto, contenido de la oferta, publicidad de la oferta, proceso de selección y proceso de inducción.

La segregación vertical, en cambio, hace referencia a la menor presencia de mujeres en los puestos directivos. Sus causas están, en lo que concierne a las prácticas empresariales, en los procesos de promoción interna y reclutamiento o captación de directivos. Ahora bien, la segregación vertical también tiene un componente de decisión individual de las mujeres, que



gestionan sus carreras profesionales de una forma diferente a los hombres porque integran en esta decisión sus perspectivas familiares y, sobre todo, la maternidad. Esto hace que muchas mujeres profesionales interrumpan su carrera durante periodos largos de tiempo para ocuparse de sus hijos, que soliciten jornadas reducidas o trabajo a tiempo parcial, o que rechacen ascensos, en un determinado momento de su vida profesional, porque la dedicación que les exigiría un puesto de mayor responsabilidad es incompatible con su vida personal.

Desde un punto de vista macroeconómico, estas dos formas de segregación se traducen en diferencias salariales entre los hombres y las mujeres, en una mayor precariedad y temporalidad del trabajo femenino y en una preocupante ausencia de mujeres en los puestos de decisión. Esto ha llevado, por ejemplo a que muchos gobiernos europeos adopten medidas legales para tratar de alterar la situación, pero los resultados obtenidos no son muy alentadores. El enfoque norteamericano de la discriminación positiva tampoco ha tenido efectos notables. De hecho, las estadísticas siguen mostrando que hay una desigualdad real entre hombres y mujeres.

La razón sustancial de la poca efectividad de las medidas públicas, es que estamos ante una mezcla de factores sociales, decisiones individuales y prácticas propias de cada empresa, sobre los que no se puede actuar eficazmente más que si se aborda el problema en cada circunstancia y cada contexto particular. Por esa razón, la RSE se presenta como un potente instrumento para invertir la situación, ya que a través de ella cada empresa actúa sobre su propia realidad para adecuarla a los valores de la igualdad de oportunidades.

La aplicación práctica de la RSE a la igualdad de oportunidades

Para que la RSE se convierta en un instrumento útil para la igualdad, es necesario, en primer lugar, que ésta figure como uno de los valores de la empresa y que la alta dirección participe de este compromiso explícito con la igualdad entre hombres y mujeres. En segundo lugar, es preciso diseñar un sistema que conecte la RSE al funcionamiento de los procesos que, como hemos visto, determinan la igualdad de la mujer en la empresa.

La base del sistema esta dada por una serie de indicadores significativos, consistentes, representativos y fiables, que sirvan de conexión entre los valores y los procesos internos que determinan su cumplimiento. Para diseñar el sistema, se empieza por someter a los valores a un Test de género en forma de preguntas del tipo: ¿Se incluye la igualdad de oportunidades entre los valores de la empresa? ¿Cuál es la prioridad? ¿En qué grupo de valores se enmarca (diversidad, política de personal, valores corporativos...)? ¿Qué mecanismos tiene la empresa para implementar sus valores? ¿Qué métodos de evaluación utiliza? ¿Son consistentes los valores desde el punto de vista de género?... El resultado de este análisis es un mapa de los valores de igualdad de la empresa.

El segundo elemento a analizar son los indicadores de género que figuran en los informes de RSE. En muchos casos, se presentan simplemente datos sobre la composición de la plantilla por sexos. En otros, se incluyen en un capítulo más amplio de gestión del capital humano. En ningún caso que se conozca se ha implantado ya un sistema completo de indicadores de género. Además del número de mujeres en plantilla, que es un indicador ampliamente utilizado, los indicadores deben reflejar los elementos clave de la igualdad de oportunidades: tiempo necesario para promocionar por sexos, presencia de mujeres por áreas (áreas de negocio y áreas de soporte), éxito de las mujeres en los resultados de la promoción, solicitudes de promoción por sexos, etc. Es importante poner de relieve la forma de provisión del puesto



directivo: promoción, captación, reclutamiento; y así mismo incluir indicadores que reflejen los resultados de la captación, como el porcentaje de directivos elegidos por género.



Es importante tener en cuenta tanto la representatividad de cada indicador como el proceso a través del cual se obtienen los filtros, la periodicidad y cuál es la unidad responsable de su presentación. Con estos elementos, se establece una matriz de relaciones en la que se reflejen las disonancias y las convergencias entre los valores y los indicadores. Lo más habitual es que nos encontremos con que los valores de igualdad no están representados por ningún indicador. Para obtener los indicadores tenemos que identificar los elementos críticos de los procesos desde el punto de vista de los valores de igualdad de oportunidades que la empresa ha hecho suyos. Cada proceso genera uno o más indicadores, cuyo valor estará o no en armonía con los valores. Esta relación de los indicadores con los procesos es la que permite establecer una correspondencia entre el funcionamiento de la empresa y la RSE. De igual modo, este análisis se adapta a la realidad de cada empresa, pero tiene unos supuestos metodológicos comunes:

En primer lugar, hay que examinar los procesos tal como están definidos, identificando las fases críticas para los resultados que se pretenden obtener. Por ejemplo, si abordamos la promoción interna, hay que identificar los requisitos para acceder a ella: horas de formación, antigüedad en la empresa, valoración anual, etc. Una vez que se han compilado estos elementos, hay que analizarlos desde el punto de vista de la igualdad. En el caso de la formación, por ejemplo, la pregunta clave es: ¿Se imparte la formación en horas de trabajo?; y, si se imparte fuera de las horas de trabajo, ¿Se ofrece una solución para las personas que tienen familiares a su cargo? Al ser normalmente las mujeres las que se responsabilizan de los hijos y los mayores, no tienen el mismo acceso que los hombres a la formación si ésta se realiza fuera del horario laboral, con lo que sufren un claro perjuicio cuando las horas de formación son un elemento de los procesos de promoción.

Además de este ejercicio, que nos proporciona la información completa sobre el diseño de los procesos, hay que realizar un análisis cualitativo para determinar cómo funcionan y detectar si su aplicación afecta a la igualdad de oportunidades. Este análisis se realiza a partir de entrevistas en profundidad a un grupo de personas, de ambos sexos, consideradas interlocutores cualificados en función de su influencia o participación en la decisión sobre reclutamiento y promociones internas.

Las entrevistas se diseñan para cada organización teniendo en cuenta sus características (tamaño, sector, etc.). Siempre deben incluir preguntas que permitan detectar la relación entre la aplicación de los procesos y la organización informal: ¿Suele comentar con sus iguales la calidad del trabajo de sus subordinados o de otros iguales? ¿Diría que conoce bien a las personas de su equipo? ¿Salen a menudo con las familias fuera de las horas de trabajo? ¿Suele aconsejar a los más jóvenes sobre su carrera profesional?... Y pulsar la sensibilidad del interlocutor hacia la igualdad de las mujeres: ¿qué le lleva a decir que alguien trabaja muy bien: la calidad de su trabajo, su disponibilidad, su capacidad de conciliar puntos de vista opuestos, su determinación? ¿Cree que hay una diferencia entre un equipo mixto y un equipo homogéneo? ¿Ha creado alguna perturbación el que una mujer llegara a un puesto directivo? Las cuestiones más delicadas (percepción de las mujeres en la organización, comodidad o incomodidad por la participación de mujeres en los encuentros informales...) se exploran a través de preguntas indirectas, evitando en todo momento la susceptibilidad del interlocutor.



Con estos elementos, la empresa dispone de un sistema completo que incluye:

- Los valores de igualdad que la identifican en su sistema de RSE
- El sistema de indicadores que refleja esos valores y que formará parte de su Informe de RSE
- Los elementos de los procesos de los que surgen esos indicadores y sobre los que tiene que actuar cuando éstos se distancien de los valores que la empresa ha aprobado.

La conclusión de este proceso es la incorporación a la RSE de la igualdad de oportunidades de una forma tangible y operativa, mediante un proceso participativo en el que los gestores integran la igualdad como un elemento más de su actividad.

* Este artículo es una colaboración de **Elena Carantoña**, Economista y socia de **managementbetween2**, empresa de consultoría y formación en Recursos Humanos, especializada en género con sede en España.

** Las opiniones de los autores no comprometen al CCRE, ni son expresión de su punto de vista.*