



PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS. HACIA LA IGUALDAD LABORAL A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Gender perspective in companies. Towards labor equality through corporate social responsibility

Miguel González González

migog@unileon.es

Universidad de León - España

Recibido: 14-03-2021

Aceptado: 07-06-2021

Resumen

La imagen que proyectan las empresas hacia el exterior les preocupa cada vez más, y uno de los aspectos más relevantes es el que se refiere a la igualdad. La discriminación que a lo largo de la historia han sufrido las mujeres en el ámbito laboral ya no está socialmente bien vista en el momento actual. En este artículo realizamos un análisis de la responsabilidad social corporativa y de los avances habidos en este sentido en los últimos años. Para ello, abordamos este estudio de una forma holística desde una perspectiva antropológica. La investigación nos muestra que la responsabilidad social empresarial mejora la imagen de las empresas, motiva a los trabajadores y promueve la igualdad efectiva de género.

Palabras clave: antropología; mainstreaming; igualdad; mujeres; discriminación; imagen; empoderamiento.

Abstract

The image that companies project outwardly is a growing concern, especially with regard to equality. The discrimination that women have suffered in the workplace throughout history is no longer socially wellcomed. In this article we carry out an analysis of corporate social responsibility and the progress made in this regard in recent years. Methodologically, we approach this study in a holistic way from the perspective of social anthropology. The data show us that corporate social responsibility improves the image of companies, motivates workers and promotes gender equality.

Keywords: anthropology; mainstreaming; equality; women; discrimination; image; empowerment.

“Todo el que sepa algo de historia sabe que las grandes transformaciones sociales son imposibles sin el fermento femenino”

Karl Marx, 1868 (Cartas a Kugelmann).

1. Introducción

La preocupación por parte de las empresas acerca de la imagen que proyectan hacia el exterior es cada vez mayor. Esta preocupación sobre la imagen corporativa no solamente se refiere a su público o clientes, sino que es extensiva a la sociedad en su conjunto, ya que esta imagen corporativa es un factor externo y difícilmente controlable.

Actualmente, muchas empresas empiezan a darse cuenta de que reforzar la presencia de las mujeres en las empresas también mejora su imagen y el valor de las mismas, reconociendo el compromiso que hacen de la igualdad. También inquieta a las empresas la percepción que se tiene desde la sociedad de que muchos de los problemas sociales han sido causados precisamente por las propias empresas en la búsqueda de mayores ganancias o beneficios sin tener en cuenta la sostenibilidad.

Esta preocupación ha hecho que muchas corporaciones hayan buscado la creación de valor social, es decir, procurar el bienestar de sus empleados, clientes y demás *stakeholders* (Garriga y Melé, 2004). Estos son los grupos que de alguna manera pueden verse afectados por la actividad empresarial o que pueden tener algún impacto sobre la propia empresa. En este sentido, la responsabilidad social corporativa (RSC) se configura como una forma de dirigir a las empresas que se caracteriza por tener en cuenta el impacto que su actividad genera tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

2. Objetivos y metodología

En este trabajo nos planteamos conocer cómo se lleva a cabo este compromiso social por parte de las empresas, donde la participación de la alta dirección es fundamental. En el caso de este estudio vamos a poner atención especialmente en lo que concierne a la responsabilidad social y cómo influye en los temas concretos de género. Así mismo, ya que la RSC va más allá del cumplimiento de la legislación vigente pretendemos identificar de que manera algunas empresas aceptan el establecimiento de normas no vinculantes o *soft law* para la consecución de sus objetivos entre las que se encuentran la ISO 26000, norma con un enfoque holístico que aborda

cuestiones fundamentales relacionadas con la gobernanza, los derechos humanos, las prácticas laborales, el respeto a los consumidores y consumidoras o el medio ambiente, entre otras.

También es fundamental analizar el comportamiento ético empresarial, ya que está íntimamente unido a la RSC. Por último, en este trabajo vamos a analizar, por un lado, como la RSC mejora la imagen de las empresas cuando se cuida el medio ambiente y se apoyan causas humanitarias y de que manera los impulsos de las medidas de igualdad fortalecen el valor de las empresas, y, por otra parte, los recelos que puede generar una declaración de responsabilidad social que no vaya acompañada de actuaciones éticas o que enmascare comportamientos contrarios a la propia declaración de responsabilidad.

A lo largo del artículo, cuando se haga referencia a la igualdad, nos estamos refiriendo a la igualdad real o efectiva, término que se recoge en la ley española LO 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que en su artículo 3 señala que el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación directa o indirecta, por razón de sexo.

Aclaremos para la posterior lectura del artículo, que existen diferencias entre los términos igualdad y equidad de género: la primera es un principio jurídico universal que supone según la UNESCO igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, mientras que la segunda introduce un componente ético que supone una imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo a sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado, para asegurar una igualdad real. Tal es su importancia, que incluso los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ONU, 2020) establecen como objetivo número 5 “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas”.

La perspectiva que rige este estudio es justamente antropológica, en el sentido de que se basa en el análisis de la cultura empresarial y sus repercusiones, en la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y de la sociedad en su conjunto.

3. El camino de la filantropía a la responsabilidad social

El tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) comenzó a plantearse a partir de los años 50 como una continuación de la filantropía que habían ejercido en Estados Unidos los grandes magnates del petróleo y del acero como Rockefeller y Carnegie. Estas aportaciones de tipo paternalista o asistencial, habían caracterizado hasta ese momento a las sociedades industriales de comienzos del siglo XX.

Por definición, la palabra filantropía significa humanitarismo o altruismo, considerado como un sentimiento de empatía hacia el resto de seres humanos y proviene del griego *philos* y *anthropos*, lo que podemos traducir como amor o amante del ser humano. En principio, ese

altruismo debe considerarse desinteresado, lo que puede chocar con el concepto actual de responsabilidad social empresarial, ya que, aunque las empresas puedan realizar acciones en favor de la sociedad, donde los gobiernos no pueden llegar y puedan contribuir a una sociedad mejor, no cabe duda de que algunas de esas acciones pueden interpretarse como un medio para hacer marketing por parte de las propias empresas.

Esto hace que puedan beneficiarse de una ventaja competitiva que además de mejorar su propia imagen mejore también la actitud y productividad de sus empleados. De hecho, vincular a los empleados con este tipo de acciones realza la imagen de la empresa, mejora las relaciones sociales y promueve una actitud positiva del personal con la empresa (Lara, 2000: 76). Incluso, se habla del enfoque estratégico de la responsabilidad social, considerándola un valor estratégico alineado a la estrategia económica de la empresa (Toro, 2006).

Es obligatorio citar a Howard R. Bowen como el padre de la RSE, ya que es quien fijó las bases de lo que hoy conocemos como responsabilidad social empresarial. En los años 50 se plantearon qué responsabilidades eran las que los empresarios debían o no asumir con la sociedad. Bowen (2013) la definió como “las obligaciones de los empresarios en la persecución de aquellas políticas corporativas, en la toma de aquellas decisiones o en el seguimiento de aquellas líneas de acción, que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Este planteamiento de Bowen permitía aumentar la capacidad de respuesta de la gestión empresarial a los intereses sociales (Gaete, 2011). Entre otras propuestas de Bowen, hay que destacar la introducción de personas diferentes perspectivas en los consejos de administración, una gestión con mayor protagonismo del punto de vista social, la auditoría social y el desarrollo de códigos de buenas prácticas empresariales desde el punto de vista ético. Frente a esta propuesta de Bowen, otros autores como Friedman (1970) mantienen la idea de que el mercado libre es el que debe marcar la toma de decisiones basándose en la idea de la libertad personal y que la sociedad no debe limitar la decisión de las personas. El Estado solo debe crear un marco legal estable que garantice la libertad de mercado.

Es importante la aportación a partir de los años 70 de Carroll (1991) quien, con su teoría de la Pirámide, plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas con forma de pirámide. En la base están las responsabilidades económicas, más arriba las legales, por encima las éticas y en la cumbre las filantrópicas. Los dos niveles más bajos se refieren al objeto mismo de una empresa como es generar beneficios y ser rentable, pero obedeciendo la ley y cumpliendo las reglas del juego. Los dos niveles superiores se refieren a ser ético, hacer lo que es justo y en la cúspide estaría el compromiso social, dedicar recursos a la comunidad, a mejorar la calidad de vida de la sociedad y también a respetar el medio ambiente.

En sus inicios, la RSC se entendió básicamente como filantropía, identificando a la empresa responsable con la que contribuía económicamente a alguna causa benéfica o social, pero posteriormente se la encuadró dentro de la propia actividad de la empresa (Marín, 2018: 14).

De hecho, de ahí nace el concepto de filantropía estratégica, considerada una disciplina empresarial.

En lo referente a las mujeres, las empresas con mayor porcentaje de consejeras y mujeres directivas hacen contribuciones filantrópicas significativamente más altas, por la razón de que diferentes grupos pueden percibir la equidad de manera diferente y por consiguiente abordar la responsabilidad social también de manera diferente (Pratto et al, 1994). En el caso de un liderazgo inclusivo de género puede proporcionar diferentes perspectivas sobre la equidad, generar un mayor nivel de actividades filantrópicas y afectar a la calidad de las iniciativas de RSC lo que hace que las empresas puedan conseguir un mayor éxito a través de la RSC (Soares, Marquis y Lee, 2011).

Con Freeman (2010) nace en los años 80 la teoría de los *stakeholders*, que acentúa la moral y los valores en las gestiones de una organización. Partiendo de que en las empresas los accionistas son los dueños y priman sus intereses sobre otros, existen los llamados *stakeholders*, que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa, aunque no estén directamente relacionadas con ella. La traducción más próxima al castellano sería “parte interesada” o “grupo de interés”. La empresa se relaciona con gran número de grupos humanos, propietarios, trabajadores, sindicatos, clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, comunidades, etc. En este sentido, las empresas son un mundo de relaciones donde hay personas que dirigen, que son dirigidas y que participan de una u otra forma en el devenir de la empresa. Y precisamente en la existencia de las personas nace el concepto de responsabilidad.

No cabe duda de que si hablamos de responsabilidad social hay que hablar de ética empresarial, dos conceptos que están íntimamente relacionados. Con la ética empresarial se busca de alguna manera el modo correcto de desarrollar la vida de la empresa. Esto quiere decir, que los dirigentes de la empresa deben actuar conforme a unos principios y valores para resolver cuestiones morales dentro del contexto empresarial. Para Cortina (1995) cualquier actividad social cobra sentido porque persigue una meta determinada.

“En una sociedad moderna, el pleno desarrollo de una actividad requiere atender al menos a cuatro puntos de referencia: las metas sociales, los mecanismos, el marco jurídico-político y las exigencias de la conciencia moral crítica” (Cortina, 1995: 222). Y sin instituciones no sería posible desarrollar dichas prácticas por lo que a la ética individual se le suma una ética de las instituciones, de forma que una actividad empresarial ética debería perseguir, entre otros objetivos, la satisfacción de las necesidades humanas.

Por lo tanto, en lo que se refiere a la RSC, las empresas socialmente responsables tienen que contar con una dirección formada por personas que deben ser percibidas como éticas y competentes y que puedan lograr la confianza de los *stakeholders* relacionados con la empresa, lo que sin duda significa que la formación ética de los futuros directivos y directivas de las empresas es una tarea imprescindible (Buyolo, 2015).

En este sentido, como apunta de Dios (2011), detrás de la responsabilidad de la empresa, que es en sí misma un ente abstracto, siempre hay detrás uno o más individuos responsables, ya que “mientras la ética individual apela a la conciencia o razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo que son los procesos que determinarán las decisiones y comportamientos de las empresas” (de Dios, 2011: 320). Y precisamente la ética empresarial tiene mucho que ver con la forma de dirigir una organización y con la cultura empresarial, ya que si algo caracteriza dicha cultura empresarial es la misión y el liderazgo, que están profundamente relacionados con el credo y los valores de la empresa.

Generalmente las mujeres son y han sido olvidadas en los procesos de consideración de los *stakeholders* (Pearson, Seyfang y Jenkins, 2002). Considerando a los trabajadores como parte integrante de los *stakeholders*, debe fijarse la idea de respeto hacia los mismos, y solamente puede hacerse eliminando las discriminaciones de género que siguen vigentes en algunas empresas en cuestiones tan importantes como la remuneración, la conciliación con la vida familiar o el acceso de las mujeres a los puestos directivos.

Estudios como los de Krüger (2009), muestran que las empresas con un porcentaje más alto de directivas tienden a ser más generosas con las comunidades y prestan más atención al bienestar de los *stakeholders* (comunidades, empleados, etc.) y se traduce en un comportamiento corporativo más social. En este sentido, la igualdad de oportunidades debe ser considerado un valor prioritario en la responsabilidad social y esta igualdad debe darse tanto en la oportunidad de que la mujer acceda a sectores productivos y especialidades profesionales en los que históricamente ha participado de forma muy minoritaria, con lo que hacemos referencia a la segmentación horizontal, como a la igualdad para acceder a superiores escalas de responsabilidad y dirección que se refiere a la segmentación vertical. Para conseguir la diversidad de género, en todas sus manifestaciones, es preciso que las organizaciones incluyan entre sus valores la igualdad, la no discriminación de género y que desde la aplicación de la RSE se refleje el compromiso con la diversidad de género (Velasco et al, 2015).

El compromiso de las personas empleadas respalda los resultados de la RSE, además de ser un gran poder de influencia. Tanto es así, que la falta del mismo es un desperdicio de capital humano. Invertir en responsabilidad social es beneficioso para las empresas porque aumenta la fidelidad de los trabajadores y trabajadoras con la marca (Kuckarska, 2020). La RSE además contribuye a aumentar la confianza y el espíritu de pertenencia de los empleados con la organización cuando las empresas promueven que los familiares participen.

Esto les permite disfrutar más del trabajo y tienen la oportunidad de equilibrar la vida laboral y familiar (Bapat y Upadhyay, 2021). Por lo tanto, pensar en las mujeres en la RSE también hará que las mujeres se vean comprometidas con una empresa que las tiene en cuenta. De hecho, entre las razones por las que las empresas plantean políticas de conciliación trabajo-familia está el compromiso de las mujeres empleadas. Las empresas cuentan con un gran porcentaje de mujeres empleadas y los directores de recursos humanos necesitan su compromiso

o *engagement* en forma de dedicación, capacidad de anticipar y resolver problemas (Chinchilla, Poelmans y León, 2003).

La RSC interna se ocupa de la gestión social y solidaria de los Recursos Humanos. Un valor fundamental está en el diseño de las políticas de igualdad y conciliación y suponen la posibilidad del desarrollo profesional de la mujer y el acceso a escalas profesionales que rompan con el techo de cristal. Estas políticas motivan y benefician a todo el personal, no solamente a las mujeres, y más teniendo en cuenta la diversidad de familias presentes en la sociedad actual. La implantación de políticas de igualdad y conciliación en las empresas suponen beneficios para la empresa como la reducción de la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión y aumenta la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Para el Consejo de Europa (1999) el *mainstreaming* de género supone la reorganización, mejora y desarrollo de los procesos con la incorporación de la transversalidad y perspectiva de género en todas las políticas y a todos los niveles de la administración de las organizaciones. Esta transversalidad es una estrategia eficaz para la consecución de la igualdad de género y para impulsar tendencias de cambio social. Se destacan cinco elementos en esta estrategia europea: considerar la igualdad de género desde una perspectiva más amplia; su incorporación en la agenda política dominante; la inclusión de las mujeres en los procesos de toma de decisiones; la prioridad en las políticas de igualdad de género en campos de especial relevancia para las mujeres y un cambio en las culturas institucional y organizativa.

Como señala Lombardo (2003) es necesaria una correcta interpretación del concepto para poner en práctica la coordinación interdepartamental en cuestiones de género y exige cambios en las estructuras de trabajo, las jerarquías de poder y en las mentalidades. Grosser y Moon (2005) ven una relación directa entre la RSE y el *mainstreaming* de género y ambas deben reforzarse mutuamente, puesto que la RSE también combina el interés por la medición y preocupación de las relaciones con los grupos de interés y consecuentemente debe interesarse por los impactos de género.

4. La cultura empresarial y el papel de las mujeres

Desde un punto de vista formal, una organización, que deriva del término griego *organum* que quiere decir instrumento o herramienta, es según Schein (1993), la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, mediante una jerarquía y responsabilidad. Es necesario en todo caso, distinguir los diferentes agrupamientos que aparecen en la interacción de personas que desarrollan una cultura propia de cara a la consecución de unos objetivos.

Aguirre (2004) apunta que en todo agrupamiento se crea una membrana de identidad donde la interacción de sus miembros genera una cultura propia, una trama simbólica de significados compartidos que vertebra al grupo y le permite comunicarse. Siguiendo a este autor podemos dividir dichos agrupamientos en grupos, organizaciones e instituciones, con características particulares para cada uno de ellos y donde el grupo sería una entidad menor entendida como una formación subcultural que formaría parte de un ente superior llamado organización y englobado en la cultura de ésta. De la misma forma que uno o más grupos pueden transformarse en una organización, una organización puede convertirse en una institución donde existe una necesidad de permanencia que se afirma en su trayectoria desde el pasado. Por otra parte, y como indica Kaës (1989), la institución es el conjunto de las formas y las estructuras sociales constituidas por la ley y la costumbre que regula nuestras relaciones y se inscribe en la permanencia.

En contraposición a las organizaciones cerradas donde arquitectónica o psicológicamente su interior recela de su exterior, en las organizaciones abiertas, el interior depende del exterior y es ahí donde debería colocarse la empresa. De hecho, el concepto de organización abierta surge en la Revolución Industrial del siglo XIX donde aparece realmente el término de división del trabajo como elemento fundamental de organización para conseguir los fines de forma eficaz.

En cuanto al concepto de “cultura de la empresa”, la acepción más aceptada es la que nos proporciona Schein (1988) que la define como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia como empresa. La empresa es una cultura que se asienta en dos pilares: su “misión” o razón de ser y el liderazgo que la sustenta, el conductor de la cultura de la empresa.

Por tanto, cambiar la cultura es como cambiar la empresa. En este punto, es interesante rescatar los cinco elementos fundamentales que propone Aguirre (2003) como indicadores básicos portadores de su identidad cultural: etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos, que deben estar cohesionados puesto que, aunque haya la tentación de gestionar las partes de la cultura de la empresa, no se puede olvidar que son un todo. La etnohistoria es la principal fuente del “yo” cultural de la empresa y las creencias la principal fuente de la construcción del “mundo” de la empresa (Aguirre, 2003). Como vemos, entonces, la cultura es un concepto clave que define la actividad e identidad de los grupos humanos y, por tanto, de una empresa, de tal forma que no hay grupo sin cultura ni cultura sin grupo.

El concepto de “cultura organizacional” es mucho más tardío, y se debe a Pettigrew (1979), quien afirmaba que la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos y mitos que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir en el comportamiento de los miembros de la empresa. A partir del concepto de cultura usada tradicionalmente por los antropólogos referida a las comunidades “primitivas” se ha querido formular también desde el

mundo de la empresa un concepto que sirviera también de referencia para las realidades culturales urbanas y por lo tanto de las organizaciones que es donde se enmarcan.

Así, Aguirre (2004) define la cultura organizacional como “el conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de la organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia”. Para Ribes (2000) entender la organización como persona grupal (empresa, institución, sociedad, grupo religioso) nos permite configurar el modelo antropológico, pudiendo afirmar que las “personas grupales” también tienen memoria, entendimiento, voluntad, afectividad, motivaciones, ética, misión, es decir, cualidades análogas a las individuales y que no son partes sino aspectos de una realidad unitaria; de este modo, las personas grupales (organizaciones) tiene tres elementos relevantes: la misión, la cultura y el éxito.

En este sentido y en relación al tema de la responsabilidad social empresarial que nos ocupa, el concepto de cultura es fundamental. Crear una cultura de responsabilidad social dentro de la organización de las empresas es básico para gobernar una organización responsablemente y plasmarlo en una declaración. La cultura de una empresa no se puede regular legalmente, pero la responsabilidad social y la ética pueden influir en ella de una forma evidente, así como la demanda de los *stakeholders* que “empujarán” a la empresa a cumplir determinados objetivos más allá de las obligaciones legales. Por lo tanto, la empresa responsable es aquella que da respuesta a las expectativas de los *stakeholders* (Moreno, 2015). Para ello resulta muy importante seguir los principios de las normas *soft law*, a las que vamos a referirnos en el siguiente apartado.

¿Y cuál es la posición de las mujeres en la cultura organizacional de las empresas? La cultura dominante en las organizaciones ha sido predominantemente masculina. Esta dominación masculina en la dirección como señalan Kerfoot y Knights (1993) se aprecia tanto en la dirección paternalista como en la dirección estratégica. Nos encontramos al respecto que, a pesar de que la participación de las mujeres en las últimas décadas en el mundo empresarial ha crecido de forma significativa, el llamado “techo de cristal” impide a las mujeres ocupar igual que los hombres todas las posiciones de la jerarquía organizacional.

Es una barrera invisible que impide a muchas mujeres con gran capacidad profesional promocionarse dentro de la organización empresarial y llevar a las más altas escalas jerárquicas (Barberá, Ramos y Candela, 2014). La segregación de los mercados laborales, el control sobre la tecnología y el simbolismo del trabajo son formas de organización patriarcal típicos del sistema capitalista (González, 2019). De hecho, como señala Martínez (2018) la inserción de la mujer en nuevos espacios públicos, como el laboral, no ha dejado exenta a la mujer de reproducir los patrones de género que se le han impuesto.

El término *glass ceiling* (techo de cristal) hace referencia al punto después del cual no se puede ir más lejos ni mejorar la posición en él, surgió en los años ochenta y sus efectos se hacen notar especialmente en las desventajas de género, que son mucho más fuertes en la parte superior de la jerarquía empresarial que en los niveles inferiores y que hacen empeorar la carrera profesional de las mujeres (Cotter, Hermsen, Ovaia y Vanneman, 2001). A medida que este se

reduce, provoca conflictos con respecto a los hombres, puesto que las mujeres jóvenes aspiran a desarrollarse profesionalmente y los hombres deben habituarse a compartir o ceder espacios públicos, lo que según Sarrió *et al* (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2014) conlleva un reajuste en la nueva noción de masculinidad y choca con la idea clásica del hombre/macho en la que han sido educados.

Como señalan De Luis *et al* (2011), en la investigación sobre la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas, prevalece el enfoque financiero que persigue la eficiencia económica frente al enfoque ético que persigue la equidad social. Si solamente los hombres son los candidatos potenciales, la falta de mujeres en los puestos de poder empresarial puede provocar una pérdida de talentos. Conseguir la igualdad de oportunidades debería ser un objetivo a alcanzar y da respuesta a las demandas de los *stakeholders* (Harrison y Freeman, 1999).

Las empresas que mantienen la diversidad de género, y tienen un mayor equilibrio en el número de mujeres y hombres, durante más de cuatro años, superan en eficiencia a las que no la tienen. Según un estudio de Soares, Marquis y Lee (2011), en las empresas donde hay más mujeres líderes, independientemente del presupuesto, hay mayores niveles de responsabilidad social corporativa y más altos niveles de donaciones. Las empresas lideradas por mujeres se caracterizan por ser jóvenes, normalmente tienen menos de 10 años, predominan en el sector comercial y de servicios, son pequeñas, y necesitan menor capital financiero y humano para funcionar, lo que las hace más productivas (Saavedra y Camarena, 2020). El liderazgo femenino hace que las empresas sean más responsables socialmente.

Para Korican y Jelavic (2008) las mujeres en puestos directivos son el indicador más poderoso del crecimiento económico. Estas autoras señalan que, aunque hay más mujeres directivas en puestos superiores, por ejemplo, en el caso de Croacia, siguen siendo discriminadas. Las mujeres no solo son importantes como trabajadoras, sino también en el papel de consumidoras, inversoras y gerentes. En este sentido, en el comportamiento de compra, parece que las mujeres están más preocupadas por los temas de responsabilidad social que los hombres y de que la empresa propietaria de la marca que compren esté comprometida, lo que supone una ventaja competitiva para las empresas socialmente responsables (Du *et al.*, 2007).

Dentro de las características de la diversidad de los consejos de dirección, la de género es uno de los problemas más importantes con los que se enfrentan las corporaciones modernas, a pesar de que existe una relación positiva entre género y desempeño financiero (Rao y Tilt, 2016). Por otra parte, Bear, Rahman y Post, (2010) indican que incrementar la representación de las mujeres en los consejos de administración sigue siendo un proceso largo, pero que la diversificación de género tiene un impacto positivo que además puede mejorar las calificaciones de RSE y la reputación corporativa, el desempeño financiero e incluso el valor en bolsa de las acciones de las empresas.

5. Las normas *soft law*. El caso concreto de la norma ISO 26000 y su referencia a la igualdad de género

La responsabilidad social de las empresas (RSE) se entiende mayoritariamente 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. Hay que aclarar que existe una ligera diferencia entre responsabilidad social empresarial (RSE) y responsabilidad social corporativa (RSC). Tanto una como otra son voluntarias y van más allá del cumplimiento de la legislación, pero mientras que la RSE aplica exclusivamente a la actividad empresarial, la RSC incluye tanto a empresas como a otras organizaciones gubernamentales o no.

En el Libro Verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001) de la Comisión Europea se destaca que ser socialmente responsable no solamente significa cumplir las obligaciones jurídicas, sino que va más allá. Invertir más en el capital humano, invertir en tecnologías y desarrollar prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente puede aumentar la competitividad de las empresas y además ir más allá de las propias legislaciones nacionales o europeas.

La Comisión Europea hace una diferenciación de las dos dimensiones de la RSE, por una parte, la interna, donde las prácticas responsables afectan a sus trabajadores, y una dimensión externa, donde esas prácticas afectarían a otros colectivos y agentes en torno a la empresa, en definitiva, a la sociedad en general. En ese documento se hace referencia expresa a las mujeres hablando de la dimensión interna de las empresas, puesto que al hablar de la mayor diversidad de los recursos humanos se dice que debe haber una igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres; también se las tiene presentes al hablar de las prácticas de contratación no discriminatorias, favoreciendo la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas; e incluso con la creación de un premio europeo por parte de la Comisión Europea para las empresas que hayan desarrollado prácticas para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres.

En términos jurídicos, el establecimiento de normas no vinculantes es lo que comúnmente se denomina *soft law*. La ISO no es una ley, no es una resolución de un organismo internacional y no es obligatoria, surge en el marco de un gobierno global que está en manos de los sectores público, privado y voluntario (sector de la sociedad civil) y menciona las responsabilidades y legitimidades de las organizaciones dentro de cada sector (Echaide, 2009: 145). La Organización internacional de Estandarización (ISO) cuenta con 163 países miembros de todo el mundo. Las ISO hacen una contribución positiva al mundo en que vivimos, facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, y aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad. Estas reglas se crearon con el objetivo de reducir costes y aumentar la efectividad,

estandarizando las normas de productos y servicios con la finalidad de simplificación y unificación de criterios de las empresas y organizaciones.

En el tema que nos ocupa, la ISO 26000 señala que la responsabilidad social es “la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético”. Dentro del contenido de la ISO 26000, encontramos siete materias fundamentales en materia de responsabilidad social (ISO 26000, 2010), donde debe tenerse en cuenta que hombres y mujeres puedan verse afectados de diferente manera: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Esta norma ISO exige igualdad de género a las empresas y descansa sobre dos propuestas importantes: las empresas son responsables de promover el desarrollo sostenible y deben responder por el impacto de sus acciones y decisiones de cualquier grupo que resulte afectado, la comunidad o el medio ambiente o sus grupos de interés, entre ellos las mujeres. En ella se señala expresamente que la igualdad de género debe implantarse en las actividades de las organizaciones, y que las mismas deben promover el equilibrio entre hombres y mujeres acudiendo a expertos en asuntos de género.

Como podemos comprobar, las materias fundamentales que aborda la ISO 26000 (2010) son, sin duda, materias de interés desde el punto de vista de la antropología, en el sentido de que procura el conocimiento de la persona y de su comportamiento tanto en lo individual como en lo colectivo. En este apartado haremos especial hincapié a lo que dice la propia ISO 26000 respecto a algunas de estas materias fundamentales, por cuanto la acción de las empresas y organizaciones tienen una responsabilidad de forma directa o indirecta.

La gobernanza de una organización es el sistema por el cual esta toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos, basadas en la incorporación de los principios de responsabilidad social. Puede incluir mecanismos tanto formales, basados en estructuras definidas, como informales nacidos de la conexión con la cultura y los valores de la organización bajo la influencia de los directivos, según recoge la norma ISO. Por lo tanto, la gobernanza es el factor más importante para que una organización se responsabilice de las actuaciones de la misma y pueda integrar la responsabilidad social en sus relaciones con la sociedad. Como podemos deducir, este apartado de la gobernanza tiene una íntima relación con la ética empresarial de la que hablábamos en un apartado anterior.

Hay que señalar, que el sistema de gobernanza actual funciona a través de la autorregulación, lo que puede traducirse en ocasiones en una manipulación de las personas y comunidades para que actúen como agentes normalizadores (Ferguson y Gupta, 2002). En este sentido, en la búsqueda del cumplimiento de uno de los objetivos de la RSC y su compromiso social, muchas empresas buscan que los colectivos sociales también participen. De esta forma,

las empresas han encontrado una forma de legitimar sus acciones a través de diversas estrategias de participación social (Cortés-Vázquez et al, 2017).

Otra de las materias que señala la ISO 26000 es el medio ambiente que se define como un sistema formado por la interrelación de los seres vivos con la naturaleza y que son modificados por la acción humana, de ahí la importancia de la sostenibilidad. El informe Brundtland (1987) define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”.

En dicho informe, se alude a la responsabilidad directa de las empresas en temas referentes a contaminación y deterioro del medio ambiente, y que deberían asumir el compromiso de establecer políticas en la empresa respecto de la gestión de los recursos y del medio ambiente, incluido el cumplimiento de las leyes y requisitos del país en que actúan. La importancia de la sostenibilidad estriba en que no solamente tiene un significado ambiental, sino también económico y sociocultural. La degradación del medio ambiente, la alteración del clima o el aumento de las desigualdades tienen mucho que ver con los diferentes mundos de vida que deben ser ecológicos, pero también viables económicamente y equitativos socialmente.

Teniendo en cuenta esas necesidades del hombre, podemos apuntar, que para algunos autores como Boff (2017), la definición de dicho informe es demasiado antropocéntrica, puesto que todos los seres vivos emergen del proceso evolutivo y gozan de valor intrínseco independientemente del uso humano. El medio ambiente no existe como algo secundario, sino que todos formamos la red de vida. Y hablamos de sostenibilidad porque es un concepto íntimamente relacionado con el de responsabilidad. Porque si el objetivo de una empresa debe ser crear valor para sus propietarios, una empresa socialmente responsable será aquella que además tenga en cuenta el desarrollo humano sostenible, creando valor también para la sociedad en su conjunto a través de valores como la equidad o el cuidado medioambiental.

Medio ambiente, condiciones laborales dignas y apoyo a las causas humanitarias son tres pilares de la responsabilidad social empresarial. En el Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (2002) se habla de la necesidad de que las empresas asuman el grado de responsabilidad social y rendición de cuentas que les corresponde y también se destaca el papel de los trabajadores y trabajadoras como un elemento fundamental del componente social del desarrollo sostenible para asegurarse una responsabilidad social compartida, para lo que es fundamental que las empresas ofrezcan oportunidades de trabajo aceptables y condiciones de vida sostenible respetando los derechos fundamentales de sus derechos. Y en cuanto a la responsabilidad ambiental, debemos considerar que es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos y por lo tanto es un aspecto importantísimo de la RSC. En este caso podemos usar como marco de referencia la serie de normas ISO 14000.

Para la UICN, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (2015), existe una importante relación entre género y cambio climático. Según su estudio, las mujeres han

demostrado ser más sensibles hacia las cuestiones climáticas y lideran el camino hacia soluciones más equitativas y sostenibles al cambio climático, en campos como la innovación social, la resiliencia climática y el bienestar general porque tienen el conocimiento y la experiencia de lo que se necesita para encontrar soluciones. Herrera y de las Heras-Rosas (2020) señalan que en los últimos años se ha producido un incremento de la RSE y la gestión ecológica de los recursos humanos, que está relacionada con temas como la gestión medioambiental, y la sostenibilidad.

Esto es importante, porque en este campo, estudios como los de Bennett y Williams, (2011) señalan que las mujeres están más comprometidas con el medio ambiente y son más conscientes de la emergencia que supone frenar el cambio climático y que los productos y comportamientos ecológicos están asociados a la feminidad. Por lo tanto, el género es un factor determinante en lo que se refiere a este tipo de comportamientos “verdes”. Brough *et al.*, (2016) también señalan que la disposición de los hombres a participar en comportamientos ecológicos y respetuosos con el medio ambiente puede ser visto por muchos de ellos como algo femenino que afecta su masculinidad si actúan responsablemente.

A pesar de este estereotipo, afirman que esta inhibición de los hombres para participar de comportamientos ecológicos se podría mitigar mediante la afirmación masculina y la marca masculina, por ejemplo, haciendo que comportamientos ecológicos y respetuosos con el medio ambiente también tengan nombre masculino.

En lo que se refiere a las relaciones humanas, cobra especial protagonismo lo que se refiere a materias como la defensa de los derechos humanos por parte de las empresas. Como señala Montero (2012) una organización debería ser transparente en cuanto a su propósito, naturaleza y localización de sus actividades y debe incluir la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las funciones de la organización. Así como los estados tienen el deber y la responsabilidad de respetar los derechos humanos, las organizaciones también tienen la suya dentro de su esfera de influencia, para lo que deben ejercer la debida diligencia en situaciones de riesgo y en caso de conflictos e inestabilidad política, evitando en todo caso la complicidad con acciones poco éticas o corruptas.

Otro ámbito fundamental para la norma ISO 26000 es el que se refiere a las prácticas laborales, que son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz y que afectan en la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familias, así como al desarrollo económico y social, según se recoge en la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1944, donde ya se afirmaba que el trabajo no es una mercancía y que, por lo tanto, los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías.

Así mismo, los asuntos de consumidores relativos a la responsabilidad social están relacionados principalmente con las prácticas justas de marketing, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de datos personales y la toma de conciencia principalmente. Concretamente, las prácticas

laborales han sido objeto de estudio antropológico desde que en los años 30 los estudios de Elton Mayo (1949) y la Escuela de Relaciones Humanas evidenciaron, por una parte, la importancia de la integración de los trabajadores en la mejora de la productividad de las empresas, y por otra, que había factores de motivación más importantes incluso que el salario.

Estos factores siguen influyendo igualmente hoy en día; los empleados trabajan con más motivación si notan que el empresario se preocupa por su bienestar, si existe buena comunicación y conexión emocional con ellos. En este sentido, la norma ISO 26000 ya refleja que las prácticas laborales comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en nombre de la organización. Señala que el trabajo enriquecedor y productivo es esencial en el desarrollo humano y que su ausencia desencadena problemas sociales tales como absentismo, baja productividad o conflictos colectivos. Por lo tanto, “las prácticas laborales socialmente responsable son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz” (ISO 26000, 2010).

Por último, hay que destacar que la participación activa de la comunidad es la ayuda proactiva de una organización a la comunidad y debe contribuir a prevenir y resolver problemas de dicha comunidad. Los asuntos principales en esta materia son la participación activa en la educación y cultura de la comunidad, la generación de riqueza y la inversión social.

En lo que respecta a las mujeres, la norma ISO 26000 (2010) hace varias referencias explícitas a la igualdad de género y al trato equitativo para mujeres y hombres. Y le da tal importancia que señala las áreas en las que las organizaciones deberían revisar sus políticas y decisiones para eliminar los sesgos de género: la combinación de hombres y mujeres en la estructura de gobierno y gestión en las organizaciones, el tratamiento equitativo en la contratación, la igualdad de remuneración para trabajos de igual valor, el estudio de los impactos diferenciados entre hombres y mujeres en lo que se refiere a seguridad y salud en el trabajo, la igual atención a las necesidades de hombres y mujeres, y la búsqueda del beneficio para ambos géneros, derivados del apoyo y las contribuciones de la organización al desarrollo de la comunidad.

6. Una iniciativa común en torno a la responsabilidad social a modo de ejemplo

Podemos poner a la Fundación ADECCO como ejemplo de responsabilidad con la igualdad de género en la empresa, con la campaña “No le pongas género, ponle talento”. En esta iniciativa, que comenzó con 40 empresas en 2016, dichas empresas se comprometían con la igualdad de oportunidades para romper con los prejuicios, luchar contra los estereotipos y romper las barreras que sufren miles de mujeres en España.

Entre los objetivos de esta propuesta, y que se refieren a la mujer, destacan: incidir en el riesgo de exclusión asociado al desempleo de larga duración, generar conciencia y conocimiento

del protagonismo de la mujer en el mercado laboral, favorecer la presencia de la mujer en foros sociales y visibilizarla en todos los campos políticos y sociales, plantear propuestas dirigidas a empresas y administraciones públicas para la plena inclusión laboral de la mujer, y contribuir al cumplimiento de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de la ONU entre los que se encuentra la igualdad de género.

En el informe realizado por Adecco (Fundación ADECCO, 2021), se hace referencia expresa al papel que deben desempeñar las empresas en las políticas de responsabilidad social empresarial, mediante el establecimiento de medidas que aceleren la inclusión laboral de las desempleadas de larga duración y se dirijan al empoderamiento de las desempleadas más expuestas al paro crónico, con la promoción del voluntariado corporativo profesional y la creación de foros de diálogo o *speednetworking* y políticas de atracción de talento femenino. Asimismo, y en lo que se refiere al caso español, las empresas responsables deben prestar especial atención a las desempleadas mayores de 55 años, con discapacidad, al frente de una familia monoparental, víctimas de violencia de género o en riesgo de exclusión o de pobreza. Para ello, se apunta al apoyo de las administraciones públicas, con medidas de empleo dirigidas a las mujeres y orientadas a la inserción de la mujer en sectores masculinizados.

En cuanto a los beneficios que supone para la empresa la aplicación de la responsabilidad corporativa podemos constatar a través de la investigación cualitativa realizada que mejora la capacidad para atraer talento, mejora la imagen de marca, aumenta la lealtad del cliente y aumenta el compromiso de las plantillas.

7. Conclusiones

Del presente estudio hemos podido concluir que en líneas generales la RSC mejora la imagen de las empresas cuando se cuida el medio ambiente y se apoyan causas humanitarias y que además motiva e implica a los trabajadores cuando mejora sus condiciones laborales. También se ha podido comprobar que la RSE suscita celos en algunos sectores sociales cuando se observa más como un lavado de imagen que no se corresponde con la realidad o cuando se aprecia como una falsa filantropía que disfraza las verdaderas intenciones de la empresa como puede ser el pago de menos impuestos.

Otra de las críticas que hemos encontrado se refiere a la escasa cooperación al desarrollo y sus dudosos beneficios a dichas comunidades que se da en algunos casos. En cualquier caso, a la vista de la investigación, entendemos que la RSC produce un impacto positivo que se traduce en mayor competitividad de las empresas e indudables mejoras de carácter social que también benefician a la propia sociedad, y donde la aplicación de normas ISO tiene un papel fundamental,

lo que se refleja en el hecho de que la mayor parte de corporaciones, y sobre todo las más grandes asumen la responsabilidad social corporativa y desarrollan e implementan un plan de acción.

Lo que sí parece claro es que para que una empresa sea socialmente responsable es imprescindible que esté dirigida por personas socialmente responsables que fomenten valores éticos dentro de la empresa, y donde sí hemos comprobado a través de la investigación que la mujer tiene un papel fundamental. La cultura de la empresa, entendida como el conjunto de elementos compartidos por los miembros de la organización es el fundamento de la empresa, que se apoya precisamente en la misión y el liderazgo, por lo que la dirección es fundamental para conseguir que la organización sea socialmente responsable.

En lo que se refiere específicamente a las mujeres, la investigación cualitativa ha confirmado que aplicación de la RSE es fundamental para conseguir una igualdad real. Por una parte, es necesaria una mayor presencia femenina en los puestos directivos de las empresas que conduzcan a un verdadero cambio en la cultura empresarial, ya que muchos valores inherentes a la responsabilidad social como la igualdad o la sensibilización social se dan más cuando hay más mujeres en puestos de mando. Por otra parte, la aplicación de la RSE en las empresas empodera de alguna manera a las mujeres, promoviendo la igualdad a todos los niveles, tratando a hombres y mujeres de forma equitativa y teniendo en cuenta las necesidades y particularidades de las mujeres como pueden ser las que se refieren a seguridad y salud que no siempre son igual que las de los hombres.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Ángel (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Amin, Samir (1994): *El fracaso del desarrollo: en África y el Tercer Mundo*. Madrid: IEPALA.

Asamblea General de la ONU (2002): *Informe de la cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible*. Nueva York: ONU.

Bapat, Shweta y Upadhyay, Pooja (2021): “Implications of CSR initiatives on employee engagement”. En: *Social Responsibility Journal*, vol. 17, n.º. 2, pp. 149-163. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2018-0120> [12/03/2021].

Bear, Stephen; Rahman, Noushi y Post, Corinne (2010): “The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation”. En: *Journal of business ethics*, vol. 97, n.º. 2, pp. 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2> [12/03/2021].

Bennett, Graceann y Williams, Freya (2011): “Mainstream Green: Moving sustainability from niche to normal”. En: *The Red Papers*, vol. 1, n.º. 4, pp. 6-120.

- Boff, Leonardo (2017): *Sustentabilidade: o que é-o que não é*. Sao Paulo: Editora Vozes.
- Bowen, Howard R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- Brough, Aaron R. et al (2016): “Is Eco-Friendly Unmanly? The Green-Feminine Stereotype and Its Effect on Sustainable Consumption”. En: *Journal of Consumer Research*, vol. 43, n°. 4, pp. 567–582. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw044> [12/03/2021].
- Brundtland, Gro Harlem (1987): *Informe Brundtland*. Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU. Disponible en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf [14/11/2020]
- Buyolo García, Federico (2015): *Humanizar la empresa. Hacia una formación empresarial ética*. Madrid: Ed. Bubok.
- Carroll, Archie B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. En: *Business Horizons*, vol. 34, n°. 4, pp. 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g) [12/03/2021].
- Chinchilla, María Nuria; Poelmans, Steven y León, Consuelo (2003): *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, DI n°. 498. IESE. Business School-Universidad de Navarra.
- Consejo de Europa (1999): “Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de “buenas prácticas”. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming”. En: *Serie documentos*, vol. 28. Madrid: Instituto de la mujer.
- Cortés-Vázquez, José A.; Jiménez-Esquinas, Guadalupe y Sánchez-Carretero, Cristina (2017): “Heritage and participatory governance: An analysis of political strategies and social fractures in Spain”. En: *Anthropology Today*, vol. 33, n°. 1, pp. 15-18. <https://doi.org/10.1111/1467-8322.12324> [12/03/2021].
- Cortina, Adela (1995): “Ética empresarial y opinión pública”. En: *Claves de razón práctica*, vol. 56, pp. 48-55.
- Cotter, David A.; Hermsen, Joan M. Ovadia, Seth; y Vanneman, Reeve (2001):” The Glass Ceiling Effect”. En: *Social Forces*, vol. 80, n°. 2, pp. 655-681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091> [12/03/2021].
- De Dios Alija, Teresa (2011): “Fundamentos ético-antropológicos de la responsabilidad social corporativa”. Doctoral dissertation. Universidad Francisco de Vitoria.
- De Luis, Pilar; Bernal, Estrella; Vela, María José y Pérez, Manuela (2011): “Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders”. En: *Cuadernos de gestión*, vol. 11, pp. 49-72. <https://doi.org/10.5295/cdg.100243pd> [12/03/2021].
- Du, Shuili; Bhattacharya, Chitrabhanu. B. y Sen, Shankar (2007): “Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning”. En: *International*

journal of research in marketing, vol. 24, nº. 3, pp. 224-241. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001> [12/03/2021].

Echaide, Javier (2009): “Responsabilidad Social Empresaria: un sobrevuelo por la norma ISO 26000”. En: *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, vol. 20, pp. 137-162.

Ferguson, James y Gupta, Akhil (2002): “Spatializing states: Toward an ethnography of neoliberal governmentality”. En: *American ethnologist*, vol. 29, nº. 4, pp. 981-1002. <https://doi.org/10.1002/9780470775875.ch4> [12/03/2021].

Freeman, R. Edward (2010): *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Friedman, Milton (1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. En: *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre. Disponible en: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [20/12/2020]

Fundación ADECCO (2021): “Empleo para todas. La mujer en riesgo de exclusión”. En: *Informes Fundación Adecco. Marzo 2021*. Disponible en: <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2020/03/informe-empleoparatodas-21.pdf> [22/02/2021]

Gaete Quezada, Ricardo (2011): “La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España”. En: *Revista de educación*, vol. 355, pp. 109-133.

Garriga, Elisabet; y Melé, Domènec (2004): “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”. En: *Journal of business ethics*, vol. 53, nº. 1-2, pp. 51-71. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34> [12/03/2021].

González González, Miguel (2019): “Género y trabajo en los contact centers. Paradigma de feminización laboral”. En: *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, vol. 7, nº. 2, pp. 261-273. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v7i2.270> [12/03/2021].

Grosser, Kate y Moon, Jeremy (2005): “Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues”. En: *Journal of business ethics*, vol. 62, nº. 4, pp. 327-340. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5334-3> [12/03/2021].

Harrison, Jeffrey S. y Freeman, R. Edward (1999): “Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives”. En: *Academy of management Journal*, vol. 42, nº. 5, pp. 479-485. <https://doi.org/10.5465/256971> [12/03/2021].

Herrera, Juan y de las Heras-Rosas, Carlos (2020): “Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations”. En: *Sustainability*, vol. 12, nº. 3, p. 841. <https://doi.org/10.3390/su12030841> [12/03/2021].

ISO 26000 (2010): *Guía de responsabilidad social*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

IUCN - International Union for Conservation of Nature (2015): *Gender and climate change*. Disponible en:

https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/gender_and_climate_change_issues_brief_cop21__04122015.pdf [28/01/2020]

Kaes, René; Bleger, José y Enríquez, Eugene (1989): *La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos*. Buenos Aires: Paidós.

Kahreh, Mohammad Safari; Babania, Asghar; Tive, Mohammad y Mirmehdi, Seyed Mehdi (2014): “An examination to effects of gender differences on the corporate social responsibility (CSR)”. En: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, pp. 664-668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.525> [12/03/2021].

Kerfoot, Deborah y Knights, David (1993): “Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain”. En: *Journal of Management Studies*, vol. 30, n.º. 4, pp. 659-677. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00320.x> [12/03/2021].

Koričan, Mirna y Jelavić, Ivija (2008): “CSR, women and SMEs: the Croatian perspective”. En: *Social Responsibility Journal*, vol. 4, n.º. 1-2, pp. 56-62. <https://doi.org/10.1108/17471110810856839> [12/03/2021].

Krüger, Philipp (2009): “Corporate social responsibility and the board of directors”. En: *Working Paper. Job Market Paper*. Toulouse School of Economics.

Kucharska, Wioleta (2020): “Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model”. En: *Sustainability*, vol. 12, n.º. 3, p. 940. <https://doi.org/10.3390/su12030940> [12/03/2021].

Lara, María Luisa (2000): *Filantropía empresarial: convicción y estrategia*. México: Editorial Pax

Lombardo, Emanuela (2003): “El mainstreaming: la aplicación de la transversalidad en la Unión Europea”. En: *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, vol. 13, pp. 6-11.

López Novo, Joaquín Pedro (2008): “La filantropía en los Estados Unidos: formas, culturas e instituciones”. En: Víctor Miguel Pérez (coord.): *La filantropía: tendencias y perspectivas Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros, pp. 25-88.

Marín, Sergio (2018): “Filantropía y RSC”. En: *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, vol. 39. IESE. <https://doi.org/10.15581/018.st-487> [12/03/2021].

Martínez, Karla Irene (2018): “Segregación laboral: El caso de las ingenieras mecánicas electricistas”. En: *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, vol. 15, pp. 125-142. <https://doi.org/10.18002/cg.v0i13.5402> [12/03/2021].

Marx, Karl (1975): *Cartas a Kugelmann*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales

Mayo, Elton (1949): “Hawthorne and the western electric Company”. En: *Public Administration: Concepts and Cases*, pp. 149-158.

Moreno Prieto, Rafael (2015): “Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa”. En: *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*, pp. 474-538. Madrid: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. IIMV.

ONU (2020): *The Sustainable Development Goals Report 2020*. United Nations. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf> [14/10/2020].

Pearson, Ruth; Seyfang, Gill y Jenkins, Rhys (2002): “I’ll tell you what I want”: Women workers and codes of conduct”. En: *Corporate Responsibility and Labour Rights*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849770880> [12/03/2021].

Pettigrew, Andrew M. (1979): “On Studying Organizational Cultures”. En: *Administrative science quarterly*, vol. 24, n°. 4. pp. 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363> [12/03/2021].

Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2011): “La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento”. En: *Harvard Business Review*, vol. 89, n°. 1-2, pp. 62-77.

Pratto, Felicia; Sidanius, Jim; Stallworth, Lisa M.; Malle, Bertram F. (1994): “Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes”. En: *Journal of personality and social psychology*, vol. 67, n°. 4, pp. 741-763. <https://doi.org/10.1037/e514892012-001> [12/03/2021].

Rao, Kathyayini y Tilt, Carol (2016): “Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making”. En: *Journal of Business Ethics*, vol. 138, pp. 327-347 <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5> [12/03/2021].

Ribes Pons, Ángel (2000): “La antropología de la misión”. En: *Harvard Deusto Business Review*, vol. 97, pp. 48-53.

Saavedra, María Luisa y Camarena, María Elena (2020): “Las PYMEs lideradas por mujeres y la capacitación: un estudio exploratorio”. En: *Small Business International Review*, vol. 4, n°. 2, pp. 1-17. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.270> [12/03/2021].

Sarrió, Maite; Barberá, Ester; Ramos, Amparo y Candela, Carlos (2014): “Techo de cristal en la promoción profesional de la mujer”. En: *Revista Internacional de Psicología Social*, vol.17, n°. 2, pp. 167-182. <https://doi.org/10.1174/021347402320007582> [12/03/2021].

Schein, Edward Henry (1993): *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Soares, Rachel; Marquis, Christopher; y Lee, Matthew (2011). *Gender and corporate social responsibility: It’s a matter of sustainability*. Catalyst

Toro, Daniela (2006): “El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica”. En: *Intangible Capital*, vol. 2, n°. 14, p. 338-358.

Velasco, Eva et al. (2015): *La perspectiva de género en las iniciativas de responsabilidad social: la responsabilidad social de género*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.