



TÍTULO: Estado de la diversidad de género en empresas firmantes del Pacto Mundial.

Perfil: Inicio a la Investigación

Autora: M. Patricia Aragón

Tutor/a: Dra. Irene Saavedra

Fecha: Junio 2015

Resumen:

En la actualidad los datos sobre diversidad de género en las organizaciones, muestran que sigue siendo un tema pendiente que es necesario resolver desde un enfoque ético y de respeto a los derechos fundamentales de las personas. El presente trabajo tiene como finalidad analizar si la responsabilidad social corporativa (RSC) como marco de gestión, entendida desde el enfoque de la teoría de los *stakeholders*, favorece el incremento de la diversidad de género en las organizaciones. Para este análisis se ha elegido la metodología del estudio de caso y el marco del Pacto Mundial (PM) como herramienta que impulsa la gestión responsable en las organizaciones adheridas al mismo, y que considera esta cuestión prioritaria en su principio nº 6. Las cuatro empresas seleccionadas pertenecen al sector tecnológico por presentar una evidente brecha de género en detrimento de las mujeres. A pesar de las limitaciones del estudio, los resultados evidencian la escasez de prácticas relacionadas con el impulso de la diversidad de género en las empresas analizadas y la ausencia de detalle en la descripción de las acciones e indicadores utilizados para la medición de resultados.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, diversidad de género, *stakeholders*.

Índice:

1. Introducción .....	5
2. Teoría de los Stakeholders, Responsabilidad Social Corporativa y Diversidad de Género.....	6
2.1. La incorporación de la Diversidad de género a los instrumentos de gestión y reporte de la RSC. Pacto Mundial .....	10
3. Metodología.....	14
4. Resultados.....	18
5. Conclusiones.....	23
6. Referencias Bibliográficas.....	25

## COMPORTAMIENTO ÉTICO

El abajo firmante:

M. Patricia Aragón Sánchez DNI/NIF/PASAPORTE 50820073D, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Madrid a 14 de Junio de 2015

FIRMA

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Patricia Aragón', written in a cursive style.

## 1. Introducción

En la actualidad la igualdad de género en las organizaciones sigue siendo un asunto no resuelto como así lo demuestran los informes que se relacionan a continuación y que, centrándose en el caso español, aportan los siguientes datos:

- El *Global Gender Gap Report* del año 2014, elaborado por el Foro Económico Mundial (2014), indica que hay que esperar 81 años para que los datos muestren la existencia de paridad en el trabajo.
- España retrocede en el *Global Gender Gap Report* elaborado por el Foro Económico Mundial (2013) del puesto diez al treinta, pasando al puesto 29 en el año 2014. El índice mide las brechas de género en participación económica y mercado laboral, educación, sanidad y esperanza de vida, y participación política, y tiene en cuenta a 136 países.
- Según el *Grant Thornton International Business Report* (2013), que analiza el cambio global en el número de mujeres que ocupan puestos directivos en el ámbito empresarial, en España el porcentaje es del 21%, retrocediendo tres puntos respecto al año 2012, igual porcentaje que en el año 2009.
- En paralelo al descenso del porcentaje de mujeres en la dirección, en el año 2013 se incrementa el porcentaje de empresas que no cuentan con ninguna mujer en su equipo directivo hasta alcanzar el 37%, cinco puntos más que el año 2012. La media en la eurozona se sitúa en el 35% según el informe *Grant Thornton International Business Report* (2013).
- Respecto a las empresas que cotizan en Bolsa, el 39% no tiene representación femenina en sus consejos de administración, habiendo empeorado la situación en un año ya que se ha incrementado en 15 puntos desde el 24% del año 2012, según indica el informe de *Grant Thornton International Business Report* (2013).

La integración de la diversidad de género es una asignatura pendiente a pesar de que son cada vez más numerosas las empresas y organizaciones que están empezando a plantearse nuevas formas de gestión coherentes con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, y asumiendo sus responsabilidades ante las personas afectadas por su actividad. Este dato se constata al comprobar el número de

empresas adheridas al Pacto Mundial (PM) o que elaboran memorias GRI: según el Informe del Pacto Mundial (2014) 12.805 entidades son firmantes del PM en el mundo y se publicaron en el año 2013 más de 3.200 memorias GRI, 139 de ellas en España, según el Informe de Forética sobre el Estado de la RSE en España (2015).

Teniendo en cuenta el lento progreso de la integración de la diversidad de género en las organizaciones, este trabajo se plantea averiguar si la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendida desde la teoría de los *stakeholders*, es un marco adecuado para avanzar en la diversidad de género.

Así pues, el objetivo general de la investigación es analizar si la RSC como marco de gestión favorece el incremento de la diversidad de género en las organizaciones firmantes del Pacto Mundial (PM).

Junto a este objetivo principal se contemplan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la presencia de la diversidad de género en el marco normativo de la RSC.
- Relacionar la teoría de los *stakeholders* y la diversidad de género.
- Analizar la incorporación de indicadores de diversidad de género e igualdad en los instrumentos de gestión y reporte de la RSC.
- Analizar la diversidad de género en cuatro organizaciones firmantes del Pacto Mundial.

El trabajo se estructura en cinco apartados. Después de esta introducción, el siguiente epígrafe aborda el marco teórico vinculando los conceptos de grupos de interés, responsabilidad social y diversidad de género, y se analizan los instrumentos internacionales de RSC que contienen indicadores y medidas para impulsar el avance de las mujeres en las organizaciones poniendo el foco en el PM, que es el marco elegido para este trabajo. Posteriormente se describe la metodología seleccionada para pasar al análisis de los resultados obtenidos desarrollando finalmente las conclusiones y limitaciones de este trabajo.

## 2. Teoría de los *Stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa, y Diversidad de Género

El análisis sobre el papel que las empresas tienen en la sociedad ha generado dos corrientes de pensamiento que difieren respecto a los objetivos que estas organizaciones han de tener.

Por una parte la teoría económica clásica, representada por las ideas de Milton Friedman (1970) considera que la única responsabilidad de las empresas es responder a los intereses económicos de la propiedad de las mismas, siendo los efectos generados por esta responsabilidad, el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo (Vaca *et al.*, 2007).

Otra visión sobre el papel de las empresas es la que defiende el modelo socioeconómico, que analiza la organización en el contexto de una sociedad, cumpliendo unas funciones económicas, y como ser social, siendo titular de otras responsabilidades que incorporan variables que van más allá de la rentabilidad económica. Esta corriente de pensamiento da lugar a la teoría de los *stakeholders*, siendo Freeman uno de sus máximos exponentes. Las empresas operan en entornos cada vez más complejos y han de cubrir objetivos que afectan a un mayor número de grupos de interés y han de relacionarse con aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar a su actividad y para ello han de conocer sus expectativas, según expone Freeman (1984). De acuerdo con Donaldson (1995), junto al objetivo económico, lo razonable es introducir otros objetivos que respondan con mayor precisión a las demandas que como ente social puede tener una organización.

La evolución del concepto de RSC se ha caracterizado por la ausencia de unanimidad debido a las distintas perspectivas relacionadas con el papel que empresas y organizaciones tienen en la sociedad (Duque *et al.*, 2013; Sabogal, 2008). Las distintas aproximaciones, desde el modelo socioeconómico, en relación al papel que cumple la empresa en la sociedad, comparten los siguientes aspectos: la vinculación con la ética, la necesidad de involucrar a los grupos de interés externos e internos y permitir su participación, y la importancia de vincular el concepto de RSC a todos los ámbitos de la organización (Patrus *et al.*, 2012).

El contenido del concepto de RSC dependerá del enfoque adoptado respecto al papel de las empresas en la sociedad. Como exponen Grosser y Moon (2005), una de las definiciones más extendidas es la formulada por Carroll (1999) que la define como la responsabilidad de una empresa por sus actividades económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Freeman (1984) se pregunta ante quién es responsable la empresa y, para este autor, la base de una gestión empresarial socialmente responsable pasa por detectar los

sujetos a los que afecta la actividad empresarial y generar un diálogo para identificar sus expectativas y necesidades. Ante la pregunta de Freeman, autores como Vaca *et al.* (2007) concluyen que responde ante todas las personas y entidades que se vean afectadas por su actividad. Este modelo relaciona la empresa con la sociedad en la que se ubica y su fin último es aplicar el “principio de quién o qué es lo que realmente importa” (De Luis *et al.*, 2003: 5).

Cada grupo de interés merece consideración por lo que en sí mismo representa, y los intereses de cada grupo son legítimos y tienen un valor intrínseco (Donaldson y Preston, 1995). La marginación de un interés en beneficio de otros afecta a la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo. La cuestión es dilucidar qué expectativas prevalecen sobre otras y qué consecuencias puede tener ese orden de prioridades. El objetivo último para Donaldson (1995) es orientar la dirección de la empresa hacia la consecución de intereses éticamente válidos.

Dentro de cada grupo de *stakeholders* genéricos, pueden darse especificidades que reflejan la diversidad existente y evidencian la necesidad de su identificación para determinar el grado y tipo de responsabilidad que la organización puede tener en relación con los mismos. Además, tal y como señala Freeman (1984), un mismo grupo o individuo puede pertenecer a diversos *stakeholders* al mismo tiempo. El concepto de *stakeholder* se ha analizado desde una perspectiva aparentemente neutral sin tener en cuenta esa diversidad. Ese carácter neutral desaparece cuando se observa que el sistema social predominante pone en valor sólo a una parte de la sociedad, haciendo invisible a la otra parte como sujeto de investigación social y económica.

Tal y como ponen de manifiesto De Luis *et al.* (2003: 9), “las mujeres son más del 50% de la población, por lo que sería previsible que estuvieran presentes en similar proporción a los hombres en todos los grupos de interés, con independencia de que pertenezcan a grupos internos o externos, o de la importancia relativa del grupo. Sin embargo, esto no sucede ni siquiera cuando nos referimos a grupos de interés internos, en concreto a las mujeres empleadas por la empresa, y la diferencia es todavía más espectacular cuando vemos los grupos de poder de las empresas”. Las mujeres, como recoge Grosser (2009), forman parte de todos los posibles *stakeholders*: empleadas, consumidoras, directivas, proveedoras, etc. Dentro de estos grupos de interés la situación de desequilibrio o ausencia de paridad de las mujeres se



manifiesta con más fuerza como empleadas, y principalmente en su ausencia de los puestos de participación en la toma de decisiones.

La consideración de la diversidad de género como un aspecto de la RSC, según Carantoña (2006), se empieza a desarrollar cuando se incorpora la cuestión del Buen Gobierno Corporativo, ya que favoreció el impulso de los aspectos de la dimensión interna y su vinculación con la gestión de personas.

La relación entre diversidad de género y responsabilidad social, es estudiada por Grosser (2005) tomando en consideración la posibilidad de que la segunda sea un marco adecuado para el avance de la integración de la diversidad de género en las organizaciones. La perspectiva de género es la herramienta que impulsa la diversidad de género y es definida por el Consejo de Europa (1998) como la reorganización, mejora, desarrollo y evaluación de procesos políticos, de modo que el enfoque de género se incorpore en todas las políticas a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en las decisiones. La RSC y la perspectiva de género están interesadas en la aplicación transversal de su metodología ya que se pueden integrar en todas las áreas de la organización y utilizan herramientas de gestión, seguimiento y comunicación parecidas. La RSC incorpora herramientas de medición y un marco de participación de los grupos de interés. La perspectiva de género también se interesa en la medición y en la participación de los grupos de interés poniendo el foco en la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la organización. Aporta a la RSC un análisis de su realidad social que saca a la luz problemas que una perspectiva neutra en cuanto al género deja ocultos.

La cuestión planteada por Grosser (2005) es hasta qué punto las organizaciones miden e informan sobre sus impactos de género en el marco de la RSC y sobre cómo se puede transformar la relación con los grupos de interés incorporando la perspectiva de género.

La diversidad en general, y la diversidad de género en particular, son variables en la gestión de personas y en la gestión de los *stakeholders* cuyo objetivo principal es alcanzar el principio de igualdad, entendido como igualdad de oportunidades desde el respeto a la especificidad y singularidad. Así pues, en el marco de la RSC, la promoción de la diversidad de género, debe procurarse respecto a todos los grupos de interés (Duque *et al.*,2013).

Desde la teoría de los *stakeholders* en su dimensión normativa (que apela a la satisfacción de intereses éticamente válidos), contribuir a evitar discriminaciones y caminar hacia la igualdad a través de una presencia equilibrada de mujeres y hombres son objetivos que la organización debe plantearse aún cuando no estén vinculados a resultados financieros. Por lo tanto, será necesario identificar las demandas de los *stakeholders* en relación con la diversidad de género (De Luis *et al.*, 2003).

Por otro lado, el respeto por la igualdad es absolutamente coherente con una gestión socialmente responsable que ha de ser sostenible económicamente, desde la dimensión social y medioambiental. Sólo incorporando la perspectiva de género es posible visibilizar que las mujeres forman parte de todos los grupos de *stakeholders* de la organización y, por tanto, es necesario conocer sus demandas y expectativas para darles respuesta, así como evitar los riesgos de situaciones de discriminación y desigualdad.

#### 2.1. La incorporación de la diversidad de género a los instrumentos de gestión y reporte de la RSC: el Pacto Mundial

La inclusión, dentro del ámbito de la RSC, de las cuestiones sociales relacionadas con la dimensión interna de la organización, ha tenido un camino más lento que otras cuestiones como el medioambiente o la protección de los derechos humanos (Carantoña, 2006). El motivo ha sido que en los países desarrollados las personas empleadas disponían de cauces para expresar sus intereses y expectativas a través de los sindicatos, y sus demandas se han ido recogiendo en la legislación laboral. La incorporación de las relaciones laborales en la RSC ha supuesto profundizar sobre la manera de gestionar personas y la exigencia de hacerlo de forma ética y responsable.

Cuando se habla de diversidad de género y de igualdad como uno de los pilares de la RSC de las organizaciones, no se está haciendo referencia al mero cumplimiento de las obligaciones legales establecidas sino que se habla de iniciativas y acciones que van más allá del cumplimiento de la legalidad buscando la eliminación de las discriminaciones indirectas (Sánchez y Montes, 2010).

El problema de la diversidad de género es abordado por un gran número de instrumentos y herramientas de gestión de la RSC pero hay que preguntarse, siguiendo a Carantoña (2006), qué lugar ocupa en ellas y su capacidad de aplicación. Grosser y Moon (2005) encuentran múltiples evidencias de que la información sobre igualdad de género es solicitada dentro de varios marcos de información relacionados con la RSC pero tienen un alcance limitado o son elementos opcionales. Como señala Carantoña (2006), la cuestión del género no tiene un apartado propio en los instrumentos y estándares internacionales sobre RSC apareciendo en distintos puntos en los que se trata sobre derechos humanos, relaciones laborales y cadena de suministro.

En el entorno de la UE, Elósegui (2010) recoge que tanto el Libro Verde (2001) como la Estrategia sobre desarrollo sostenible (2010) defienden un concepto de RSC desde la teoría de los *stakeholders* en el que se incorporan las cuestiones sociales introduciendo la perspectiva de género. La peculiaridad del Libro Verde es que analiza la doble dimensión interna y externa de la RSC y establece los elementos de cada una de ellas. El Libro Verde, en el apartado 2.1, hace referencia a la dimensión interna de la RSC de las empresas estableciendo que “las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio... Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”. Siguiendo a Carantoña (2006), las referencias al género están incluidas en el área relacionada con el trabajo (Libro Verde en su punto 28) en el que se señalan una serie de medidas que hacen una clara referencia al tema: mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos y la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.

En el ámbito internacional, la promoción de la equidad de género quedó plasmada en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2000) en su objetivo 3 “promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer”. Por otro lado, ONU Mujeres (2013) señala que la desigualdad y la discriminación basadas en el género constituyen un impedimento para el logro de los derechos de las mujeres, y fueron reconocidas en la Declaración del Milenio como un factor importante que socava el progreso en muchos contextos. Haciendo balance de los logros y fracasos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cuanto a la igualdad de género, la citada organización señala que se han producido éxitos en algunas áreas y fracasos en otras,

debido a que se hizo un seguimiento para algunas metas pero en cambio otras, como la brecha salarial o la participación de la mujer en la toma de decisiones en el ámbito público, se omitieron. En la actualidad a partir de la resolución 66/288 de 2012 de Naciones Unidas se ha iniciado un proceso para definir los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible entre los que se incluyen el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas en el objetivo 5, y el objetivo 10 que pretende reducir las desigualdades dentro y entre los países.

Otras normas y herramientas de RSC que desarrollan la dimensión interna incorporando la igualdad de género, siguiendo a Carantoña (2005) y a Curto (2012), son las siguientes:

- Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2011): en el apartado V sobre Empleo y Relaciones laborales establece que las empresas deberán inspirarse, para sus actividades, en el principio de igualdad de oportunidades y trato en el trabajo y no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, o por cualquier otra circunstancia. <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- Declaración de Principios Tripartita sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social: en el punto 22 establece que las empresas multinacionales deberían guiarse por el principio de igualdad de oportunidades y de trato en todas sus operaciones. [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_IL O\\_CODE:R111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL O_CODE:R111)
- *Global Reporting Initiative (GRI)*: contiene, en su versión 4, un listado de indicadores relacionados con las prácticas laborales y el trabajo decente en los que se ha incorporado el enfoque de género para su medición. <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>
- SA8000: uno de los aspectos que trata es la discriminación en su punto cinco estableciendo que “La organización no debe tomar parte o apoyar la discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro con base en la raza, origen nacional, territorial o social, casta, nacimiento, religión, discapacidad, género, orientación sexual, responsabilidades familiares, estado civil, membresía sindical, opiniones políticas, edad o cualquier otra condición que pueda dar lugar a discriminación

Duque et al. (2013) ponen de manifiesto que se han desarrollado otros instrumentos en el marco de la RSC que han abordado la cuestión de la diversidad de género con carácter específico. Por una parte el Banco Mundial elaboró el *Gender Equity Model* para promover la equidad de género en empresas en el que trata aspectos relacionados con la selección y contratación, desarrollo de carrera, conciliación entre la vida familiar y laboral, igualdad salarial y prevención del acoso sexual. Por otro lado, los *Calvert Women's Principles* conforman el primer código de conducta internacional destinado a las empresas con el propósito de avanzar en temas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Este trabajo se centra en empresas firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Se ha seleccionado esta iniciativa porque recoge la cuestión de la desigualdad de género y porque obliga a las organizaciones firmantes a la elaboración de un informe de progreso anual que facilita el seguimiento de sus principios. Además, es una herramienta de fácil implantación en pequeñas y medianas empresas que no elaboran memorias de responsabilidad social conforme a estándares más complicados como el GRI.

El Pacto Mundial (*Global Compact*) surgió a iniciativa de Kofi Annan, Secretario General de la ONU, durante el *World Economic Forum de Davos* en enero de 1999. Se caracteriza por ser una red integrada donde las compañías participantes, la ONU, sus organizaciones sectoriales, las ONGs globales y las uniones sindicales internacionales, promueven sus Principios bajo la dirección de la Oficina de Naciones Unidas para el Pacto Mundial con sede en Nueva York.

Los principios del Pacto Mundial son una herramienta para facilitar a las empresas la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, comprendidos en la Agenda 2015 de Naciones Unidas. Duque et al. (2013) consideran que el Pacto Mundial es un marco adecuado para propiciar el desarrollo de la gestión responsable en las organizaciones. Es una iniciativa de carácter voluntario a la cual pueden adherirse empresas y organizaciones comprometiéndose a desarrollar acciones para el avance de los principios que recoge. Ese compromiso supone la elaboración de un Informe de Progreso anual sobre las acciones realizadas para el avance de los principios.

La cuestión de género está implícita en el principio 6 que establece que las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. La discriminación en el empleo es definida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT,1958) como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trabajo en el empleo y la ocupación”.

Según datos del Pacto Mundial (2014) recogidos en el Informe de resultados, a 31 de Diciembre del 2014, las organizaciones firmantes son 12.805 entidades, distribuidas en 145 países de todo el mundo.

En el año 2004 el Pacto Mundial España se constituye en la Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM). En España actualmente hay un total de 2.631 entidades firmantes del Pacto Mundial. Entre las firmantes, la Red Española cuenta ya con 388 asociadas, de las que 291 son empresas. Destaca el número de PYMEs que se han incorporado como socias desde el origen de la Red Española del Pacto Mundial en 2005.

Según las directrices del Pacto Mundial los informes de progreso anuales han de contener los siguientes apartados:

- Carta de renovación del compromiso.
- Descripción de las acciones realizadas durante el año anterior de cada uno de los principios.
- Cuantificación de los resultados mediante indicadores, recomendando la utilización de los establecidos en el GRI.

### 3. Metodología.

La metodología elegida es de carácter cualitativo y se basa en el método del estudio de casos, con el propósito de describir los distintos factores que influyen sobre el fenómeno estudiado (diversidad de género) y su relación con la RSC en organizaciones firmantes del Pacto Mundial. Es de carácter múltiple ya que se toman

cuatro organizaciones como unidad de análisis con el fin de corroborar las evidencias en más de un caso.

La metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de unas proposiciones extraídas de aquel marco teórico que se toma como punto de partida (Martínez, 2006). Es especialmente adecuada en la primera fase de la investigación que tiene un carácter exploratorio, de descubrimiento, de observación y descripción con miras a generar hipótesis. Según Martínez (2006) la aplicación de la metodología cualitativa, en la investigación relacionada con el mundo empresarial y organizacional, se ha incrementado, debido a la permanente necesidad del tipo de información obtenida a través de la misma en el ámbito de la dirección y organización así como en el ámbito comercial o de marketing.

Una de las razones que justifican la utilización de la metodología cualitativa es la insatisfacción que generan las investigaciones de corte cuantitativo (Weber, 2004) debido fundamentalmente a los grandes tamaños muestrales y los problemas al comprender e interpretar los resultados de los estudios (Cepeda, 2006).

Dentro del método cualitativo, la estrategia del estudio de caso es un recurso de investigación que ha demostrado su validez para la comprensión de los fenómenos organizacionales sociales. El Estudio de Casos es, según la definición formulada por Yin (1994), una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Stake (1999), al hacer la comparación entre metodología cuantitativa y cualitativa, afirma que la investigación cualitativa tiene por finalidad la comprensión de complejas relaciones causales mientras que la cuantitativa da prioridad a la explicación. El estudio de casos no pretende una generalización estadística ya que no toma una muestra o universo. Su finalidad es la generalización analítica y la búsqueda de nuevas evidencias o situaciones relacionadas con la realidad que se investiga.

El debate acerca de la validez y fiabilidad de los resultados de la metodología cualitativa y del estudio de casos como técnicas de investigación científica ha sido superado y aquella ha demostrado tener un papel destacado en el nacimiento de las disciplinas que estudian las organizaciones y las empresas (Martínez, 2006). Este

método no es incompatible con la utilización de otras estrategias de investigación de carácter cuantitativo facilitando la complementariedad y triangulación.

El estudio de casos es especialmente válido para responder a las preguntas del tipo cómo y por qué, y su legitimidad dependerá en gran medida de la calidad de la investigación desarrollada (Martínez, 2006). Siguiendo a Yin (1994) los componentes del diseño de la investigación basada en el estudio de casos son los siguientes:

- Preguntas de la investigación
- Propositiones teóricas
- Unidad/unidades de análisis
- Vinculación lógica de los datos con las proposiciones
- Criterios de interpretación de los datos

Villarreal y Landeta (2010) proponen una metodología para llevar a cabo el estudio de casos con pasos parecidos a los propuestos por Yin haciendo un especial énfasis en la triangulación de la información como vía para dar mayor validez a los resultados obtenidos.

Teniendo en cuenta el estado de la cuestión sobre la participación de las mujeres en el ámbito público y la escasa representación de las mismas en puestos de toma de decisiones, y con el fin de determinar si el marco de la RSC es una variable que facilita la diversidad, se proponen las siguientes preguntas de investigación, siguiendo la metodología de Yin:

- ¿Se recoge la diversidad de género en la estrategia de las organizaciones firmantes del Pacto Mundial?
- ¿Qué indicadores de diversidad de género se recogen en el Informe de Progreso del Pacto Mundial?
- ¿Se integra la diversidad de género en la gestión de personas?
- ¿Se aplica la perspectiva de género en todos los ámbitos de la organización?

A la vista de las teorías analizadas (teoría de *stakeholders* y RSC) y del instrumento de análisis elegido (Pacto Mundial), las proposiciones teóricas que se plantean son las siguientes:



- A pesar del acercamiento de las organizaciones a la gestión socialmente responsable, se siguen produciendo situaciones de desigualdad.
- El compromiso con el PM como instrumento facilitador de la RSC puede favorecer el incremento de la diversidad de género.

Siguiendo los pasos recomendados por Yin (1994) se aborda a continuación la unidad de análisis.

El estudio de casos que aquí se plantea es múltiple, seleccionando cuatro organizaciones firmantes del Pacto Mundial. Para la selección se han tenido en cuenta las siguientes variables: tamaño (gran empresa no cotizada y Pyme) y elaboración del informe de progreso en los años 2012 y 2013. Se han seleccionado cuatro empresas que pertenecen al sector tecnológico, ya que según el informe *Accelerating the Digital Economy: Gender Diversity in the Telecommunications Sector* elaborado por A.T. Kearney y GSMA (2015), que toma como muestra cincuenta empresas del sector, los resultados no son positivos respecto al avance de la igualdad. Según este informe, el número de mujeres en plantilla es inferior al 40% del total de personas empleadas, menos del 20% de los puestos gerenciales de las empresas de telecomunicaciones europeas están ocupados por mujeres y seis de las cien personas más poderosas del sector son mujeres.

Las cuatro empresas objeto de estudio son las siguientes:

- Grandes Empresas no cotizadas: Vodafone y Seresco
- Pymes: Grupo Revenga y TRC Informática

Se han seleccionado dos empresas grandes y dos pequeñas para tener una visión más global de la cuestión que se analiza. Para completar el estudio se analizará si la empresa tiene Plan de Igualdad y si en la gestión socialmente responsable de personas utiliza herramientas o estándares en los que aparecen indicadores de género.

Resumiendo, la investigación se ha estructurado en las siguientes fases:

- Análisis de la bibliografía, estudios e investigaciones.
- Recolección de la información relacionada con las preguntas de investigación: informe de progreso, memorias de sostenibilidad o RSC, planes o medidas de igualdad, códigos éticos o de conducta.

- Sistematización de los datos.
- Análisis de la información y conclusiones.

#### 4. Resultados

El PM ha desarrollado una metodología para la elaboración de los informes de progreso recogidas en la Guía práctica para la comunicación del progreso (2008) basadas en tres pasos:

- Creación: las empresas y organizaciones firmantes del PM han de elaborar un informe anual en el que presentan los progresos obtenidos en relación a los diez principios del pacto. Estos avances se han de evidenciar con una declaración de apoyo al PM, con una descripción de las acciones que se han realizado para el progreso de cada principio y mediante la medición de los resultados obtenidos con dichas acciones facilitando la evaluación y la mejora continua. Con este fin se recomienda la utilización de los indicadores establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI) y para ello el GRI (2007) ha elaborado la guía Estableciendo la conexión
- Compartir el informe de progreso con los grupos de interés. El PM recomienda que se utilicen los métodos establecidos por la organización para la comunicación con dichos grupos.
- Publicar el informe de progreso en la web del PM.

En cuanto a la cantidad de información aportada en el informe de progreso, el PM establece dos niveles. El nivel *GC Active* que significa que la organización firmante realiza el informe en plazo y cumple con los tres elementos básicos: declaración de apoyo al PM por parte de la alta dirección, descripción del avance en los diez principios y medición de los resultados. Por su parte el nivel *GC Advanced* refleja la capacidad de la organización para integrar 24 criterios avanzados para implementar el PM y el desarrollo de prácticas responsables.

En la tabla 1 se detallan los datos relacionados con la fecha de adhesión al PM de cada una de las empresas seleccionadas, nivel alcanzado respecto a la comunicación del progreso, existencia o no de otros documentos en los que se desarrollen acciones impulsoras de una mayor diversidad de género en las organizaciones (Plan de Igualdad, Código de Conducta, Memoria de Sostenibilidad) y la utilización de lenguaje inclusivo con relación al género.

La fecha de adhesión al PM puede descubrir si la variable tiempo es un dato relevante en el progreso de los principios y en este caso del incremento de la diversidad de género. Se recoge la existencia de planes de igualdad, códigos de conducta y memorias de sostenibilidad para comprobar el grado de compromiso con la diversidad de género y si estas herramientas facilitan una mayor diversidad. El análisis del lenguaje en los documentos relacionados con la RSC se ha incorporado ya que es una variable que puede explicar la sensibilidad de la organización con relación a la diversidad de género.

Tabla 1 Datos generales de las empresas estudiadas con relación al Pacto Mundial

	en PM	Nivel	Plan de Igualdad	Código de Conducta	Lenguaje inclusivo
VODAFONE	29/03/2012	GC Advanced	X	X	-
SERESCO	03/02/2012	GC Active	X	X	-
GRUPO REVENGA	14/06/2007	GC Active	-	X	-
TRC INFORMATICA	30/05/2013	GC Active	-	-	-

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de los Informes de Progreso y memorias de sostenibilidad obtenidas en las web de las empresas estudiadas.

De las cuatro empresas analizadas sólo una, el Grupo Revenga, lleva seis años adherida el PM hasta el 2013 (que se toma como fecha del último informe de progreso analizado). Las dos empresas grandes llevan un año y la pequeña, TRC Informática, se adhiere en el 2013 y en ese año presenta informe del 2012.

Vodafone es la única que presenta el nivel avanzado y su informe de progreso aparece integrado en su memoria de sostenibilidad elaborada conforme a las directrices de GRI3.

Solo las dos grandes empresas disponen de plan de igualdad por imperativo de la Ley 3/2007 de 22 de marzo. En Vodafone el primer plan de igualdad es del año 2010 estando vigente en la actualidad su segundo plan. Por su parte Seresco dispone de plan, al que hace referencia en el apartado de diagnóstico respecto al principio 6, pero no lo tiene publicado en su web y tampoco se conoce si es anterior o posterior a la adhesión al Pacto Mundial.

Respecto al código de conducta tres de las cuatro empresas estudiadas disponen de este documento pero solo una de ellas, Vodafone, tiene el documento disponible en su

página web. En el apartado de empleados establece que no se aceptará ningún tipo de discriminación, acoso o intimidación y que garantiza la igualdad de oportunidades y la inserción de todos los empleados por medio de sus políticas y prácticas de empleo. Se establece un protocolo que se recoge en el código para los casos en los que se vulneren sus principios y es llamativa la utilización del genérico masculino para referirse tanto a mujeres como a hombres. Respecto a la utilización de lenguaje inclusivo ninguna de las empresas lo utiliza en los informes de progreso del PM.

La tabla 2 contiene los datos de plantilla y de personas en puestos de dirección, desagregados por sexo. Ninguna de las empresas seleccionadas presenta datos que se acerquen a la paridad entre mujeres y hombres en los puestos de dirección. La paridad de género implica el equilibrio en la representación de mujeres y hombres al 50% o al menos que uno y otro sexo no supere el 60 % en la representación ni ésta sea inferior al 40%. Los datos más positivos son los de Vodafone mientras que TRC no tiene ninguna mujer en puestos de dirección en los dos años analizados.

Tabla 2 Número de personas empleadas y porcentaje de mujeres y hombres en puestos directivos

	2011		2012		2013	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>VODAFONE</b>						
<b>Número Empleadxs</b>	4335	100	3761	100	3711	100
Mujeres	1925	44	1184	31	1610	43
Hombres	2410	56	2577	69	2101	57
<b>Puestos de dirección</b>						
Mujeres		27		32		30
Hombres		72		73		70
<b>SERESCO</b>						
<b>Número Empleadxs</b>	470	100	450	100	459	100
Mujeres	193	41	198	44	179	39
Hombres	277	59	292	65	280	61
<b>Puestos de dirección</b>	14	3	13	3	14	3
Mujeres	1	7	1	9	1	9
Hombres	13	93	12	91	13	91
<b>GRUPO REVENGA</b>						
<b>Número Empleadxs</b>	145	100	132	100		
Mujeres	41	28	32	24		
Hombres	104	72	100	76		
<b>Puestos de dirección</b>	13	9				
Mujeres	2	16		17		
Hombres	11	84		83		
<b>TRC INFORMÁTICA</b>						
<b>Número Empleadxs</b>			51	100	59	100
Mujeres			11	21		19
Hombres			40	79		81
<b>Puestos de dirección</b>						
Mujeres				0		0
Hombres				2		2

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de los informes de progreso

En el caso de Vodafone los tres informes sobre el progreso de los principios del Pacto Mundial se integran en la Memoria de Sostenibilidad y se refieren a la gestión de la diversidad incluyendo bajo ese apartado la diversidad de género y la diversidad funcional. En las memorias GRI de Vodafone en las que se incluyen los progresos en los principios del PM, se recoge como objetivo el incremento de la presencia de mujeres en los puestos de dirección pero sin describir las acciones que se plantean para conseguir incrementar la diversidad de género en esas categorías profesionales. Este objetivo aparece como aspecto a potenciar en los dos planes de igualdad acordados, ya que en los diagnósticos previos se detectó que la presencia de mujeres en puestos de dirección e intermedios era claramente inferior a la de los hombres. El número de hombres en puestos de dirección en Vodafone es claramente superior al de mujeres y se mantiene con cierta estabilidad a lo largo de los tres años analizados. El número de mujeres se incrementa en cinco puntos del año 2011 al 2012, disminuyendo en el 2013 en dos puntos porcentuales. No se logra la paridad aún teniendo Planes de Igualdad y adhesión al PM.

Las cuatro empresas seleccionadas declaran en los respectivos Informes de Progreso del PM que en la gestión de personas promueven la no discriminación y que cumplen con el principio de igualdad de oportunidades. Las dos empresas grandes y el grupo Revenga manifiestan haber realizado diagnósticos que revelan los puntos débiles en relación a este principio mientras que TRC informática se limita a decir que la igualdad se aplica en los procesos de selección y en la gestión de personas.

De las cuatro organizaciones, es Vodafone la que desarrolla un informe de progreso con mayor número de indicadores desagregados por género:

- Número de personas empleadas
- Tipologías de contrato
- Evolución de personas empleadas
- Puestos de dirección
- Pirámide de edad
- Rotación Voluntaria
- Bajas y Altas por edad y sexo
- Reincorporaciones tras la baja de maternidad y paternidad

Después de Vodafone, la empresa Seresco es la que recoge una descripción de medidas desarrolladas para avanzar en el principio 6, más extensa, mientras que TRC y grupo Revenga se limitan a declarar su concienciación con el principio de igualdad y no discriminación y el fomento de la participación y promoción de todas las personas empleadas con independencia de su sexo. La empresa TRC en sus dos informes de progreso expresa, como justificación a sus datos negativos sobre diversidad de género en puestos de dirección, que la mayoría masculina existente en el sector de la informática no es una peculiaridad de esta empresa si no una característica general del sector.

Ninguna de las cuatro empresas registra en sus informes de progreso del PM prácticas que eviten la discriminación de género en los procesos de selección y contratación, pero dicen contar con un sistema de selección y contratación basado en las capacidades, los conocimientos y las experiencias profesionales, y afirman que la promoción se basa en el desempeño laboral sin hacer distinción de género.

Tampoco ninguna de las empresas recoge datos sobre salarios. Estos datos analizados con perspectiva de género permitirían descubrir si se produce brecha salarial y por tanto discriminaciones salariales entre mujeres y hombres. Tampoco se presentan datos desagregados relacionados con la formación (excepto en el Informe de 2013 de Vodafone), categoría profesional y jornadas de trabajo. Los datos sobre formación, con perspectiva de género, nos permiten conocer si las mujeres participan de las acciones formativas y, si no es así, analizar las causas del desfase (por ejemplo: horarios de la formación incompatibles con responsabilidades personales y familiares no compartidas). Conocer los datos sobre categoría profesional en la que se ubican las mujeres permite tener una visión sobre la mayor o menor diversidad de género en determinados puestos, la existencia de obstáculos en el avance de las mujeres en la toma de decisiones y la segregación horizontal y vertical en las organizaciones. Los datos sobre jornadas laborales son relevantes para analizar si hombres o mujeres se concentran en jornadas completas o parciales y quiénes solicitan reducciones de jornada. Este dato puede influir en otras variables como la presencia de mujeres en puestos directivos o diferencias salariales.

Estos resultados confirman el análisis de Grosser y Moon (2006) que señalan que las empresas comunican con bajo nivel de detalle acerca de sus impactos.

## 5. Conclusiones.

En primer término es necesario señalar las limitaciones del estudio debido al pequeño número de empresas analizadas, cuyos resultados podrían confirmarse ampliando la muestra e incorporando a la metodología del estudio de casos, otras herramientas de investigación como las entrevistas en profundidad a las personas responsables en las organizaciones.

Teniendo en cuenta que el Pacto Mundial es un marco para el desarrollo de la RSC y los Informes de Progreso del PM son el medio mediante el cual las empresas comprometidas con el PM dan cuenta de sus avances describiendo las acciones desarrolladas y midiendo sus resultados, en el análisis realizado no se puede concluir que el PM favorezca especialmente el incremento de la diversidad de género en las organizaciones seleccionadas tomando como referente la rendición de cuentas que realizan respecto al Principio nº 6 del PM.

Los informes de progreso analizados son escuetos en cuanto a la descripción de prácticas e indicadores que demuestren que se desarrolla una política frente a la discriminación de género e impulsora de una mayor diversidad. Los datos revelan que a pesar del marco de RSC en el que se ubican las organizaciones, éstas no están desarrollando las prácticas y acciones necesarias para que los datos manifiesten unos resultados positivos en una evolución de dos o tres años.

Al conectar la adhesión al PM y existencia de Plan de Igualdad, se observa que únicamente Vodafone presenta mejores datos que pueden estar motivados por la imposición legal de elaborar y aplicar un Plan de Igualdad lo que obliga a la organización a poner el foco específicamente en la diversidad de género. Esta conclusión no se ha podido corroborar mediante el análisis del Plan de Igualdad de la empresa Seresco también obligada por ley, debido a que este documento no se ha publicado.

Para lograr el incremento de la diversidad de género y el avance del Principio nº 6 del PM es necesario que las empresas y organizaciones elaboren políticas, prácticas e indicadores de gestión de personas aplicando la perspectiva de género sobre los procesos de selección y contratación, formación y promoción, prácticas salariales,

medidas de conciliación, entre otros, cuya finalidad sea la supresión de todo tipo de discriminación de género y el incremento de la diversidad.

Más allá del Principio nº 6, es necesario que la perspectiva de género se empiece a aplicar en todos los ámbitos de la organización como enfoque que permite a las organizaciones tener una visión más amplia y exacta de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

Las conclusiones que dan respuesta a las preguntas de la investigación planteadas en la metodología, siguiendo a Yin (1994) y teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación, son las siguientes:

- La diversidad de género y la no discriminación son cuestiones recogidas en los informes de progreso de las cuatro organizaciones, vinculadas al cumplimiento de la legislación.
- El PM no establece en ninguno de sus principios, indicadores que puedan ser tomados como referentes para la medición de resultados. Sí aconseja que se tengan en cuenta los indicadores establecidos en el GRI.
- Las cuatro empresas analizadas manifiestan que en la gestión de personas se cumple con el principio de igualdad de oportunidades y que desarrollan prácticas no discriminatorias pero estas prácticas no se detallan en los Informes de Progreso ni tampoco su medición. Vodafone en su Plan de Igualdad hace una descripción de los objetivos y acciones desarrollados para incrementar la diversidad de género en la organización pero no quedan recogidos en las memorias de sostenibilidad en las que dan cuenta de los avances en el PM.
- De la información obtenida de los documentos analizados no podemos afirmar que la perspectiva de género se esté aplicando en todos los ámbitos de la organización.



## 6. Referencias bibliográficas

A.T. Kearney y GSMA (2015). *Accelerating the Digital Economy: Gender Diversity in the Telecommunications Sector*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de <https://www.atkearney.com/communications-media-technology/ideas-insights/connected-women-2015>

Calvert Investments (2014). *Calvert Women's Principles® 10th Anniversary Report: Past, Present, and Future*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de [www.calvert.com/NRC/Literature/.../BR10089.pdf](http://www.calvert.com/NRC/Literature/.../BR10089.pdf)

Carantoña, E. (2006). El género en la RS. Estudio diagnóstico de empresas españolas. Madrid. Coordinadora del Lobby Europeo de Mujeres.

Carroll, A. (1999). *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct, Business and Society*, 38(3), 268-295

Cepeda, C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.

Comisión Europea (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>

Comisión Europea (2010). Europa 2020 Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm)

Consejo de Europa (1998) *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas: Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming*. Estrasburgo: Instituto de la Mujer

Curto, M. (2012). La Responsabilidad Social Interna de las Empresas. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de RS de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 16, 3-24.

De Luis, P., Martínez, A., Pérez, M., Vela, M. J. y Bernal, E. (2003). Importancia de los Stakeholders en la estrategia de igualdad. Universidad de Zaragoza.

De Luis, P., Martínez, A., Pérez, M., Vela, M. J. y Bernal, E. (2011). Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: Identificación de los Stakeholders. *Cuadernos De Gestión*, 11, 49-72.

Donaldson, T., y Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91

Duque Orozco, Y. V., Ortiz Riaga, M. C. y Vargas Bernal, D. (2013). Responsabilidad Social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Tendencias & Retos*, 18(1), 111-126.

Elósegui, M. (2010). El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 21, 1-38.

Forética (2015). Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España, ciudadano consciente, empresas sostenibles. Madrid. Informes de Forética.

Foro Económico Mundial (2013) The Global Gender Gap Report. Recuperado el 2 de abril de 2015, de <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2014>

Foro Económico Mundial (2014) The Global Gender Gap Report. Recuperado el 2 de abril de 2015, de <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. En Zimmerli, W., Holzinger, M. y Richter, K. (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (págs. 173-178). New York: Springer.

Global Reporting Initiative versión 4 (2014). Recuperado el 12 de abril de 2015, de <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative (2007). Estableciendo la conexión. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial. Recuperado el 23 de abril de 2015, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-UNGC-Making-The-Connection.pdf>.

*Grant Thornton International Business Report* (2013) Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>

Grosser, K. y Moon, J. (2005). Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues. *Journal of Business Ethics*, 62, 327–340.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.

OCDE (2011). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Revisión 2011. Recuperado el 1 de junio del 2015, de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

OIT (1958). R111 - Recomendación sobre la discriminación (empleo y ocupación), núm. 111 Adopción: Ginebra, 42ª reunión CIT (25 junio 1958) - Estatus: Instrumento actualizado. Recuperado el 4 de mayo de 2015, de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R111)

OIT (2006). Declaración de Principios Tripartita sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. Recuperado el 10 de abril de 2015, de [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_124924/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124924/lang--es/index.htm)

ONU (2000). Objetivos de desarrollo del milenio. Recuperado el 8 de enero de 2015, de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

ONU (2012) Resolución aprobada por la Asamblea General 66/288. El futuro que queremos. Recuperado el 1 de junio de 2015, de [http://www.pnuma.org/sociedad\\_civil/documents/reunion2012/CIVIL%20SOCIETY%20PARTICIPATION/20120727%20Rio+20%20Documento%20El%20futuro%20que%20queremos.pdf](http://www.pnuma.org/sociedad_civil/documents/reunion2012/CIVIL%20SOCIETY%20PARTICIPATION/20120727%20Rio+20%20Documento%20El%20futuro%20que%20queremos.pdf).

ONU Mujeres (2013). Un objetivo transformador e Independiente para lograr la Igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres: Imperativos y componentes claves. En el contexto del marco de Desarrollo post-2015 y los objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado el 10 de abril de 2015, de [www.unwomen.org/es](http://www.unwomen.org/es)

Pacto Mundial. Recuperado el 4 de diciembre de 2014, de <https://www.unglobalcompact.org>

Pacto Mundial (2008). Guía práctica para la comunicación del progreso. Recuperado el 7 de abril de 2015, de <https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>

Patrus, R., Moreira de Carvalho, A, Maria Queiroz, H. y Dos Santos de Sousa, A. (2013). RS Corporativa y relaciones laborales: agenda de estudio sobre la gestión interna de los stakeholders en corporaciones signatarias del pactomundial de la ONU. *Revista brasileira de gestão de negocios*, 15(46), 22-38.

Red Pacto Mundial España (2014). Resultados Informes de Progreso 2013. Red Española del Pacto Mundial. Recuperado el 3 de mayo de 2015, de <http://www.pactomundial.org/>

Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto de Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Nueva Granada*, 16, 179-195.

Sánchez, R. y Montes, A. (2010). Las políticas de igualdad de género uno de los pilares de la RS corporativa. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 86, 17-43.

Senent Vidal, M. José (2006) Equidad de género en la RS Empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales*, 67, 203-2011.

Social Accountability Internacional (2014) SA8000 Standard. Recuperado el 1 de junio de 2015, de [http://sa-intl.org/data/n\\_0001/resources/live/SA8000%202014\\_Spanish.pdf](http://sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/SA8000%202014_Spanish.pdf)

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ed. Morata.

Vaca, R.M., Moreno, M. J. y Riquel, F., (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. En Ayala, J.C. (Coord.), *Conocimiento innovación y emprendedores: Camino al futuro* (págs. 3130-2143). Universidad de la Rioja.

Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de Investigación científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas*, 16(3), 31-52.

Vodafone. Código de Conducta. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <https://www.vodafone.com/content/.../Spanish-Code-of-Conduct.pdf>

Weber, R. (2004). The Rethoric of Positivism versus Interpretivism: A personal view. *MIS Quarterly*, 28 (1), 3-12.

World Bank (1998) Toward gender equity: Model policies. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <http://elibrary.worldbank.org/>

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.