

La igualdad de género y la gobernanza de las cadenas de valor mundiales. Promoción de los derechos de las trabajadoras

Stephanie BARRIENTOS*, Lara BIANCHI** y Cindy BERMAN***

Resumen. *La gobernanza privada, canalizada por conducto de programas de cumplimiento social e iniciativas de las empresas multinacionales en favor de la igualdad de género, no basta por sí sola para poner coto a la discriminación por razón de género en las cadenas de valor mundiales (CVM). Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos (en adelante, Principios Rectores) proporcionan un marco que conjuga la gobernanza pública y la gobernanza privada a fin de abordar los derechos humanos en su globalidad, con inclusión de la igualdad de género. En el presente artículo se analiza si tales principios pueden ofrecer un marco de gobernanza más eficaz para atender los derechos de las trabajadoras en las CVM. Se sostiene que para poner fin a la discriminación por razón de género en las CVM y promover el ejercicio de la debida diligencia en materia de derechos humanos con una perspectiva de género es indispensable recurrir a una gobernanza en la que se articulen, en colaboración sinérgica, las entidades públicas, privadas y sociales.*

Las cadenas de valor mundiales (CVM), coordinadas en gran medida por empresas multinacionales, han generado cientos de millones de empleos en las economías de bajos ingresos y las economías emergentes. Las mujeres ocupan una proporción elevada de esos puestos, y son mayoritarias en algunos sectores como el de la confección y el de la industria agroalimentaria (Barrientos, 2014; OIT, 2015; Posthuma y Rossi, 2017). Sin embargo, la globalización del abastecimiento de productos engendra una elevada competencia entre las empresas que procuran reducir los costos de producción, lo cual redundaría en una precarización del empleo. En efecto, el trabajo es el factor de costo que los proveedores suelen comprimir cuando las empresas multinacionales ejer-

* Global Development Institute, Universidad de Manchester; s.barrientos@manchester.ac.uk. ** Nottingham University Business School, Universidad de Nottingham; lara.bianchi@nottingham.ac.uk. *** The Ethical Trading Initiative; Cindy.Berman@eti.org.uk.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos solo incumbe a sus autores, y su publicación en la *Revista Internacional del Trabajo* no significa que la OIT las suscriba.

cen presión mediante sus prácticas de compra (OIT, 2017). Los trabajadores más afectados son aquellos que pertenecen a grupos discriminados por razón de género, casta, raza, religión, origen étnico, capacidad física u orientación sexual. En particular, las mujeres sufren los efectos adversos de las actividades empresariales de manera desproporcionada (Naciones Unidas, 2019). La discriminación por motivo de género es endémica en las CVM, y las mujeres que sirven de fuente de mano de obra barata se concentran en los empleos más inseguros y menos protegidos, mal remunerados y con condiciones de trabajo precarias (Barrientos, 2019). A menudo, carecen de capacidad para negociar las condiciones de trabajo con sus empleadores, organizarse en sindicatos independientes y presentar reclamaciones.

Muchas empresas multinacionales, con inclusión de las distribuidoras, marcas y algunos grandes intermediarios, han adoptado por iniciativa propia códigos de prácticas laborales para asegurar el respeto de normas mínimas del trabajo. En muchos casos, su elaboración obedece a presiones ejercidas por organizaciones de la sociedad civil, en particular sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONG). Los códigos de carácter voluntario forman parte de la gobernanza privada de las CVM a cargo de las empresas multinacionales, y han generado el desarrollo de un vasto sector dedicado al control del cumplimiento social. Sin embargo, las auditorías sociales destinadas a verificar la aplicación de los códigos han sido poco eficaces para detectar o combatir la discriminación de género y el acoso, y a menudo su calidad deja mucho que desear (BSR, 2018a; Barrientos, 2019). Así pues, se están reconociendo cada vez más las limitaciones de la responsabilidad social para asegurar los derechos de los trabajadores.

Algunas empresas multinacionales que desean ir más allá del mero cumplimiento del marco jurídico han adoptado iniciativas de género para promover los derechos de las trabajadoras en sus cadenas de valor. Han ampliado su gobernanza de las CVM para incluir el apoyo a las mujeres en las comunidades o en las fábricas y explotaciones agrícolas de las que se abastecen (Scott, 2017). En muchos casos, la implantación de programas entraña también la colaboración con organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, un análisis de una selección de iniciativas de género emprendidas por empresas multinacionales (véase más adelante) concluye que tienen un carácter fragmentado. Rara vez tratan o previenen las causas subyacentes de la discriminación de género, y tampoco se ocupan de las prácticas comerciales de las empresas compradoras y proveedoras que pueden agravar la precariedad de las condiciones de trabajo de las mujeres que se desempeñan en las CVM.

Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos, que el Consejo de Derechos Humanos hizo suyos en 2011, brindan un marco de gobernanza más amplio al que se están adhiriendo algunas empresas multinacionales (Naciones Unidas, 2011). El primer pilar de estos principios hace hincapié en la importancia de la gobernanza pública para promover los derechos humanos (esto es, el deber del Estado de proteger), mientras que el segundo reconoce la importancia de la gobernanza privada a cargo

de las empresas (esto es, la responsabilidad de las empresas de respetar). El tercer pilar establece los derechos de los trabajadores a acceder a mecanismos de recurso y reparación por violaciones relacionadas con las actividades empresariales. En razón del carácter transnacional de las CVM, estos Principios Rectores se aplican a las actividades y relaciones comerciales transfronterizas. Fijan una norma de conducta mundial que prima sobre el derecho nacional y remite a los derechos humanos reconocidos internacionalmente, en particular recogidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos y en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. A diferencia de un proceso que se limite a ir rellenando casillas para verificar si se han cumplido o no las normas, los Principios Rectores exigen el establecimiento de mecanismos integrales de rendición de cuentas basados en el ejercicio de la debida diligencia en materia de derechos humanos. El objetivo es ser conscientes de las consecuencias potenciales o reales que tienen las actividades empresariales en los titulares de derechos (como los trabajadores y las comunidades locales), y asegurarse de que los Estados y las empresas asuman la responsabilidad de mitigar las consecuencias negativas y proporcionen mecanismos de reparación para las personas que se hayan visto perjudicadas o cuyos derechos hayan sido vulnerados.

Ahora bien, en los debates relativos a los Principios Rectores no se comenzó a considerar seriamente el género como una dimensión subyacente de la vulneración de derechos hasta hace bien poco (Bourke-Martignoni y Umlas, 2018). Las violaciones de los derechos por motivo de género, como el acoso y el abuso sexual, muy frecuentes en muchas CVM (FWF, 2018), apenas fueron abordadas por los artífices de los Principios Rectores, y no se les presta la atención que merecen en el control del cumplimiento de otras normas internacionales. La discriminación de género está profundamente imbricada en las normas sociales prevalecientes en la mayoría de las sociedades, y determina el papel subordinado que se asigna a la mujer tanto en el trabajo remunerado como en el trabajo reproductivo no remunerado (Himmelweit, 2000). La gobernanza pública y la gobernanza privada son fundamentales, pero no bastan para acabar con la discriminación de género que está profundamente arraigada en la sociedad. La gobernanza social, en la que intervienen las organizaciones de la sociedad civil, puede también ser un medio para expresar reivindicaciones y defender los derechos de los trabajadores más vulnerables y en situación más precaria. Con todo, la gobernanza social se sitúa a menudo en una zona gris y no se reconoce debidamente su función en el análisis de las CVM y de las políticas relativas a los derechos humanos. Más aún, muchas organizaciones de mujeres que han promovido y dirigido iniciativas para combatir la discriminación de género en el plano político no han puesto el mismo empeño en defender los derechos de las trabajadoras en las CVM de las que es partícipe el sector privado.

En el presente artículo tratamos de determinar si los Principios Rectores pueden brindar un marco de gobernanza más eficaz para defender los derechos de las trabajadoras y promover la igualdad de género en las CVM.

Analizamos de qué manera las distintas dimensiones de gobernanza (pública, privada y social) pueden contribuir a promover por igual los derechos humanos de las mujeres y de los hombres. Estudiamos también el concepto de gobernanza aplicado a las CVM, en cuyo contexto hasta hace muy poco solía confundirse la gobernanza social con la gobernanza privada ejercida por las empresas. Además, tratamos de comprender por qué, aun cuando las empresas multinacionales se han comprometido con el cumplimiento social (adopción de códigos y realización de auditorías), la gobernanza privada no ha sido capaz de detectar ni combatir la discriminación de género. Insistimos en la función particular que puede desempeñar la gobernanza social para contrarrestar la gobernanza privada de esas empresas y señalar a la atención los problemas de igualdad de derechos entre hombres y mujeres que se plantean más allá del marco profesional. Por otra parte, presentamos un análisis con perspectiva de género de la imbricación que existe entre la gobernanza privada, la gobernanza social y la gobernanza pública en el contexto de una cadena de valor, y evaluamos de qué manera estas distintas modalidades de gobernanza pueden combinarse para contribuir a promover la igualdad de género y los derechos de las trabajadoras en consonancia con los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

Asimismo, abordamos la función de las iniciativas multipartitas, y utilizamos la Iniciativa de Comercio Ético (ETI) como ejemplo de combinación sinérgica de gobernanza privada y gobernanza social en la que participan las empresas, los sindicatos y las ONG. La ETI cuenta con un código de conducta mundialmente reconocido y de carácter facultativo, el Código Básico de la ETI, que se basa en nueve convenios de la OIT, los cuales prescriben normas laborales convenidas a nivel internacional. El modelo y enfoque de la ETI se basa en la colaboración entre empresas, sindicatos y ONG, y su objetivo es hacer que las empresas rindan cuentas de los compromisos que han asumido con respecto a esas normas, así como de las medidas que han adoptado para darles cumplimiento. Las empresas solían considerar este ámbito de trabajo como parte de su responsabilidad social corporativa (RSC), pero gracias a los Principios Rectores, la ETI dispone ahora de un marco de referencia sólido y estratégico para ayudar a las empresas a cumplir sus responsabilidades de debida diligencia en materia de derechos humanos. Se ha ido ampliando el corpus normativo con disposiciones que exigen a las empresas una mayor transparencia y la debida diligencia en materia de derechos humanos. La ETI ha contribuido a esta evolución, sin dejar de reconocer la función cada vez más importante de los gobiernos en la regulación del sector privado y la creación de condiciones más equitativas en un momento en que las CVM están ganando en complejidad y que la competencia se intensifica.

En el presente artículo, basado en los resultados empíricos de un estudio sobre las iniciativas de promoción de la igualdad de género emprendidas en diez empresas miembros de la ETI, se pretende poner de relieve los beneficios y las limitaciones de la gobernanza privada para promover la igualdad de género en las cadenas de valor mundiales, incluso cuando participan las ONG.

En concreto, tomamos como ejemplo una empresa de la industria keniana del té a fin de examinar las posibles ventajas de combinar la gobernanza privada y la gobernanza social con la gobernanza pública a efectos de promover la igualdad de género y los derechos de los trabajadores. Ello nos permite mostrar que las empresas y los actores de la sociedad civil pueden contribuir a garantizar los derechos de género cuando la gobernanza pública propicia un entorno legislativo favorable. A nuestro juicio, los Principios Rectores proporcionan un marco útil para garantizar la igualdad de derechos entre hombres y mujeres al conjugar la gobernanza pública y la gobernanza privada, y afianzar más firmemente la gobernanza social en su aplicación. Los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil (especialmente las ONG de defensa de los derechos de la mujer y expertos en la materia) pueden denunciar la vulneración de los derechos de las trabajadoras y ayudar a las víctimas a obtener reparación; cuestionar los modelos comerciales de las empresas multinacionales que ejercen presión en los proveedores y agravan la precariedad laboral y la discriminación de género; y evaluar si las iniciativas multipartitas como la ETI pueden ser intermediarios útiles en un marco en el que se articulan la gobernanza privada, la gobernanza social y la gobernanza pública.

El resto del artículo se estructura en cuatro apartados. En el primer apartado se hace un examen analítico de la gobernanza; se examinan las limitaciones de la gobernanza privada para promover la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, cuando dicha gobernanza se limita a verificar por medio de auditorías sociales si los códigos de prácticas laborales se aplican correctamente. El segundo apartado se consagra al examen de los resultados de un análisis de iniciativas de promoción de la igualdad de género emprendidas por diez empresas de la ETI en sus CVM. Ello se ilustra con el ejemplo de un proveedor de té que, a semejanza de algunos floricultores de Kenya, ha establecido un marco en el que se articulan de manera sinérgica la gobernanza privada, la gobernanza social y la gobernanza pública, método que ha demostrado toda su eficacia. En el tercer apartado se exploran las posibilidades de que los Principios Rectores sirvan de marco para promover la igualdad de género en las CVM mediante la estrecha imbricación entre gobernanza pública, gobernanza privada y gobernanza social. Por último, en el cuarto apartado se exponen las conclusiones.

Gobernanza e igualdad de género: Cumplimiento de las normas y medidas voluntarias complementarias para combatir la discriminación de género en las CVM

La expansión de las CVM desde la década de 1980 obedece a estrategias de los distribuidores y marcas, que procuran reducir los costos de producción abasteciéndose en países en desarrollo de bajos salarios. En muchos sectores como el de la confección y la industria agroalimentaria, las mujeres se han incorporado al mercado laboral como fuente de mano de obra barata en países

en los que su participación en la fuerza de trabajo era hasta entonces limitada. Muchas mujeres se enfrentan a un déficit de trabajo decente, pues gozan de pocos derechos y de una protección limitada y carecen de representación o de libertad para constituir sindicatos independientes (Elson y Pearson, 1981; Pearson, 1998; OIT, 2016; Barrientos, 2019). Las mujeres tropiezan con dificultades particulares al tener que compaginar el trabajo remunerado con las responsabilidades del cuidado no remuneradas, y ser objeto de una discriminación firmemente arraigada. Esta discriminación se manifiesta a menudo a través del acoso sexual y la violencia de género tanto dentro como fuera del entorno laboral (FWF, 2018; CSI, 2018).

Hay quienes defienden que la globalización del abastecimiento de productos contribuye a generar un «vacío normativo», ya sea porque los gobiernos de los países en desarrollo optan por rebajar las normas laborales (por ejemplo, en las zonas francas industriales) o porque se les ha forzado a ello a fin de seguir siendo competitivos en los mercados mundiales (Sengenberger, 2002; Worker Rights Consortium, 2013). En las CVM, las prácticas de las empresas compradoras cuyas actividades se extienden más allá de las jurisdicciones de sus proveedores influyen en las condiciones de trabajo. Los compradores ejercen una presión constante en los proveedores para que reduzcan los precios y aumenten la eficacia a través de una producción «justo a tiempo», pero sin dejar de exigirles que cumplan con normas estrictas de calidad (Barrientos, 2013; OIT, 2017; Oxfam, 2018). Ante estas presiones, muchos proveedores recurren en mayor medida al trabajo ocasional, temporal o en régimen de subcontratación. A menudo, consideran que las mujeres son más «maleables» y flexibles, lo que explica su concentración en formas de trabajo precarias.

Por otra parte, la globalización del abastecimiento de productos ha facilitado un proceso de transnacionalismo en lo que respecta a la actividad normativa en el ámbito laboral. Las organizaciones de la sociedad civil, incluidos los sindicatos mundiales y las ONG, han tratado de subsanar este vacío normativo a través de diversas estrategias consistentes, por un lado, en ayudar a los trabajadores a organizarse y, por otro, en organizar campañas de información y de sensibilización (Waterman y Wills, 2001). Muchas multinacionales han reaccionado a esta situación introduciendo códigos de prácticas laborales a fin de combatir las condiciones de trabajo precarias en sus cadenas de suministro. Esto llevó a la implantación de sistemas de gobernanza privada del trabajo, siendo los más eficaces los que se basan en los convenios fundamentales de la OIT (Hendrickx *et al.*, 2016). Así pues, la creciente globalización del abastecimiento ha contribuido a la aparición de diferentes formas de gobernanza laboral en las cadenas de suministro transnacionales, en las que intervienen entidades públicas, privadas y sociales. Cabe mencionar, por ejemplo, los acuerdos marco internacionales sobre acoso sexual suscritos por federaciones sindicales mundiales (como la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines) y empresas multinacionales (como Danone, Sodexo y Melia) (CSI, 2018).

Análisis de las cadenas de valor mundiales

En el análisis de las cadenas de valor mundiales se ha hecho especial hincapié en la función de gobernanza, es decir, el establecimiento de normas, reglas y políticas que rigen las acciones de los participantes. Durante mucho tiempo la atención se centró principalmente en la gobernanza privada y en las estrategias utilizadas por empresas líderes para coordinar sus cadenas de valor transfronterizas (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). La gobernanza social se ha confundido a menudo con la gobernanza privada en el marco del cumplimiento social de las empresas multinacionales, mientras que se ha ignorado la función de la gobernanza pública. Ahora bien, se reconoce cada vez más que la gobernanza de las cadenas de valor entraña la participación de diversos actores estatales y de la sociedad civil (Ponte y Sturgeon, 2014; Alford, 2016). Actualmente se consideran determinantes tres dimensiones de la gobernanza: la privada, la pública y la social (Mayer y Posthuma, 2012). En nuestra opinión, como exponemos más adelante, la distinción de gobernanza social es especialmente importante desde una perspectiva de género.

En el marco de las CVM, por gobernanza privada se entiende la capacidad de las empresas líderes para coordinar y distribuir los recursos en todos los eslabones de sus cadenas de valor. Esto tiene que ver principalmente con las normas relativas a los productos y con las normas ambientales y laborales que aplican las empresas líderes y las entidades del sector privado (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Gibbon y Ponte, 2005; Nadvi, 2008)¹. Por su parte, la gobernanza pública abarca la reglamentación y las políticas públicas aplicables en los Estados nación, a las que se añaden los acuerdos internacionales y las normas establecidas por las instituciones multilaterales, que pueden afectar al funcionamiento de las CVM (Gereffi, 2006; Neilson y Pritchard, 2009; Smith, 2015; Horner, 2017; Mayer, Phillips y Posthuma, 2017). Por último, la gobernanza social se refiere a la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil, incluidos los sindicatos, las ONG, los movimientos sociales y las iniciativas multipartitas, para influir en las normas sociales, las políticas, las prácticas empresariales, las instituciones y los mercados a nivel nacional o internacional. Esto incluye las campañas de sensibilización e información para dar a conocer los abusos de los derechos laborales en las CVM, y denunciar las prácticas de compra de las empresas multinacionales (Mayer y Posthuma, 2012).

En los estudios sobre las CVM se han aplicado distintos conceptos para analizar la función de los múltiples actores de la gobernanza. Entre ellos cabe mencionar el enfoque «modular» (Ponte y Sturgeon, 2014), el enfoque «transescalar» (Alford, 2016) y el enfoque «híbrido» (Bair, 2017). En el presente artículo, nos basamos en el concepto propuesto por Bartley (2011) de gobernanza «sinérgica», que destaca las funciones combinadas que cumplen las entidades

¹ Por gobernanza privada se entiende aquí la integración simultánea de las dimensiones internas y externas de la política de la empresa (con inclusión de las cadenas de valor), mientras que la gobernanza corporativa tiene una acepción más restringida y designa la relación que mantiene una empresa con sus empleados y accionistas (Palpacuer, 2008).

privadas y públicas con respecto a las normas internacionales. A ello le sumamos la gobernanza social a fin de tener en cuenta las consideraciones de género en el análisis. Las tres dimensiones –privada, pública y social– constituyen tres pilares de gobernanza que pueden influir en los resultados en materia de trabajo decente. Consideramos que las tres dimensiones mantienen una relación sinérgica ya que ninguna de ellas basta por sí sola para promover la igualdad de derechos entre trabajadores y trabajadoras, pero si se combinan pueden influir en las reglas y principios con sesgo de género que rigen las normas del trabajo en las CVM.

La economía política feminista también contribuye a un análisis de la gobernanza con perspectiva de género y explica por qué se debe destacar la función de la gobernanza social en las CVM. El análisis feminista trasciende la división del trabajo basada en el género entre la esfera productiva, que está vinculada a los mercados y entraña un trabajo remunerado, y la esfera reproductiva, que consiste en gran medida en trabajo no remunerado realizado por mujeres que se ocupan del cuidado de generaciones presentes y futuras en el ámbito del hogar (Himmelweit, 2000; Hoskyns y Rai, 2007). Las normas sociales que confinan a las mujeres a un papel subordinado en esta división sexista del trabajo contribuyen también a que se infravalore el trabajo remunerado que realizan las mujeres cuando ingresan en las CVM. La discriminación arraigada se refleja en la concentración de mujeres en los trabajos peor remunerados y más precarios, su prevalencia en el trabajo informal a domicilio y su vulnerabilidad de género, incluido el acoso sexual (FWF, 2018). La gobernanza privada, que se centra principalmente en la esfera comercial de los vínculos entre empresas transfronterizas y en el trabajo remunerado, soslaya en gran medida los fundamentos sociales de la discriminación por motivo de género.

En cuanto a la gobernanza pública, la economía política feminista destaca la división de género entre el ámbito público y el ámbito del hogar, en donde los hombres ocupan un lugar preponderante en el ámbito público del Estado y del gobierno (Goetz, 1997). La imbricación de las instituciones en las normas sociales configura el perfil de género de la gobernanza pública. La economía política feminista ha contribuido al análisis crítico de los sesgos de género en las instituciones nacionales e internacionales (Pearson y Seyfang, 2001; Hoskyns y Rai, 2007; Stewart, 2011). Abundando en esta idea, hay quienes afirman que los mercados son de por sí instituciones condicionadas por el género que actúan de garantes de las normas y los principios sexistas (Elson, 1999; Benería, 2007). Ahora bien, al centrarse en la gobernanza pública se corre el riesgo de obviar las normas sociales y las divisiones del trabajo en función del género que determinan la formulación de normas y políticas que pueden influir en las cadenas de valor.

Desde una perspectiva de género, la función de la gobernanza social difiere de la de la gobernanza privada, que se centra exclusivamente en el ámbito comercial. La gobernanza social puede trascender los ámbitos de la producción comercial y de la reproducción social. Proporciona un medio a través del cual los trabajadores en situación precaria cuyos derechos vienen determinados por

estas dos esferas pueden hacerse representar y hacer oír su voz. Reconoce la influencia que pueden tener algunos sindicatos y ONG que incorporan una perspectiva de género² para denunciar los abusos de los derechos laborales a los que están expuestos muchos trabajadores precarios –a menudo mujeres– y poner en tela de juicio las prácticas de compra comerciales que agravan el trabajo precario. La gobernanza social puede, en circunstancias determinadas, cuestionar las asimetrías de poder basadas en el género que están muy arraigadas en las CVM. La interacción de la gobernanza social con la gobernanza privada y la gobernanza pública, que se analiza más adelante, debería permitir abordar de manera más integral las desigualdades de género que se manifiestan en la esfera social y persisten en las CVM.

Límites de la gobernanza privada: cumplimiento social

La gobernanza privada de las normas laborales surgió en buena medida como respuesta a la gobernanza social en cuyo marco las ONG y los sindicatos organizaron campañas de sensibilización y movilización contra las empresas multinacionales, a fin de defender los derechos de los trabajadores pobres y denunciar los abusos a los que están expuestos en las CVM. Las condiciones de trabajo precarias reflejan la incapacidad o la falta de voluntad de los gobiernos para regular el sector privado con el pretexto de que ello perjudicaría la inversión extranjera y el comercio exterior. En efecto, muchos gobiernos han eximido a las empresas del cumplimiento de las normas laborales con la creación de las zonas francas industriales. Al descuidar sus propias responsabilidades consistentes en hacer cumplir la ley y proteger los derechos de los trabajadores, han contribuido a desencadenar una espiral descendente de las normas en detrimento de los trabajadores. Los distribuidores y marcas han implementado códigos de prácticas laborales y estrategias de RSC como parte de una gobernanza privada más amplia de las normas aplicadas en las CVM (Marx y Wouters, 2016). Entre ellas cabe mencionar las normas sobre productos, como las especificaciones técnicas y de seguridad, y las normas sobre procesos, como las condiciones ambientales y las normas del trabajo (Nadvi, 2008; Henson y Humphrey, 2010). Los códigos de prácticas laborales permiten a los grandes distribuidores y marcas asegurar la calidad de los productos, y salvar su reputación en caso de campañas de denuncia de condiciones laborales precarias. Los códigos más exigentes imponen el respeto de la reglamentación nacional del trabajo e integran los convenios fundamentales de la OIT y las convenciones afines de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos (Jenkins, Pearson y Seyfang, 2002; Barrientos y Smith, 2007).

² Las organizaciones sindicales y las ONG no son entidades totalmente homogéneas. En algunas hay un claro predominio masculino y no se ocupan suficientemente de las cuestiones relativas a la igualdad de género, mientras que otras (como SEWA en la India y Women Working Worldwide en el Reino Unido) se centran específicamente en esas cuestiones. De lo que se trata aquí es de reconocer la posible función que pueden desempeñar las organizaciones de defensa de la igualdad de género en la lucha contra la discriminación de género en las CVM (Barrientos, 2019).

El «cumplimiento social» engloba aquella parte de la gobernanza privada que se desarrolló a partir de la adopción de códigos de prácticas laborales y de una lógica de control basada en las auditorías sociales. Ello llevó a la proliferación de empresas privadas de auditoría social cuyo objetivo es controlar si los proveedores cumplen los códigos establecidos por los compradores en la mayoría de las industrias de producción de bienes de consumo. El cumplimiento social es de carácter autorregulador y forma parte de la RSC. En las cadenas de valor complejas, las empresas multinacionales asumen la función de garantes de la responsabilidad social, imponiendo desde el exterior prácticas de rendición de cuentas y de auditoría a sus proveedores de países en desarrollo (Sinkovics, Hoque y Sinkovics, 2016). El cumplimiento social se ha convertido en una gran industria, que representa entre 15000 millones y 80000 millones de dólares anuales, en la que participan muchas grandes sociedades internacionales de auditoría y organizaciones independientes sin fines lucrativos (Terwindt y Armstrong, 2019).

Pese a los considerables recursos invertidos, el cumplimiento social ha tenido un impacto limitado en la mejora de las normas laborales aplicadas en las CVM. Varios estudios han mostrado que las auditorías sociales eran bastante eficaces para evaluar el cumplimiento de aspectos mensurables que pueden documentarse fácilmente (como salarios, horas extraordinarias, seguridad y salud), pero ineficaces para evaluar el respeto de los derechos habilitantes, como la libertad sindical, o bien la discriminación (Barrientos y Smith, 2007). En particular, las auditorías no suelen identificar la discriminación de género o el acoso como casos de incumplimiento (BSR, 2018b). Así, un estudio sobre auditorías sociales emprendidas en 2447 fábricas de Asia entre 2009 y 2012 reveló que menos de un 1 por ciento de los casos se referían al incumplimiento del principio de no discriminación (Distelhorst y Locke, 2018). Sin embargo, muchas de las auditorías se realizaron en países en los que la discriminación de género está muy arraigada, entre ellos, Bangladesh e India, clasificados respectivamente en los puestos 136 y 130 con arreglo al índice de desigualdad de género de las Naciones Unidas³. En Indonesia, según una evaluación de impacto independiente, encomendada por el programa Better Work de la OIT y de la Corporación Financiera Internacional, en la que se utilizó otra metodología, el 88 por ciento de los trabajadores consideraban que el acoso sexual era un problema en sus fábricas, prácticamente lo contrario de lo que se constató en las auditorías sociales (Better Work, 2016; Barrientos, 2019).

Las auditorías sociales proporcionan un servicio de validación (Kinney, 1988) cuyo objetivo es velar por el cumplimiento de las normas y los códigos de prácticas laborales desde un punto de vista técnico. Se basan en prácticas tecnocráticas que a menudo adolecen de una falta de contextualización social y apenas tienen en cuenta la cultura o políticas de las empresas proveedoras (Locke, 2013). Con frecuencia, recurren a auditores externos que carecen de

³ Véase <<http://data.un.org/DocumentData.aspx?q=Gender+Inequality+Index&id=391>> [10/10/2019].

conocimientos especializados en derechos humanos y no tienen facultades para investigar los casos ni para interponer acciones judiciales (LeBaron y Lister, 2015). Un análisis de la industria de la confección en Bangladesh concluyó que los principales cambios inducidos por los procesos de auditorías sociales redundan en el propio interés financiero de los proveedores (esto es, el mantenimiento de contratos con las empresas multinacionales) y son «fundamentalmente de carácter temporal y reversible» (Islam, Deegan y Gray, 2018, pág. 212). En el derrumbamiento de la fábrica Rana Plaza acaecido en Bangladesh en 2013 murieron más de 1100 trabajadores de la industria del vestido –en su mayoría mujeres– cuando solo unas semanas antes la fábrica había pasado una auditoría social (Terwindt y Armstrong, 2019). El cumplimiento social carece de mecanismos de rendición de cuentas sobre las prácticas relativas a los derechos de los trabajadores, y los proveedores transitan a menudo entre el cumplimiento y el incumplimiento (Locke, 2013).

En los últimos años, conscientes de los límites de los códigos de conducta y las auditorías sociales por los que se rigen los proveedores mundiales, varias distribuidoras y marcas líderes han empezado a ir más allá del mero cumplimiento del marco jurídico y han puesto en marcha iniciativas de mayor envergadura destinadas a promover las normas sociales y ambientales en sus CVM. Esto trasluce el reconocimiento de que, a pesar de los ingentes recursos utilizados, persisten las condiciones de trabajo precarias en las CVM.

Las CVM atraviesan las fronteras nacionales, y los marcos normativos y políticos en los que operan difieren enormemente de un país a otro. Hay una desconexión entre el poder y la influencia que ejercen realmente las empresas multinacionales en la aplicación de las normas laborales, la obligación que tienen de rendir cuentas a los grupos de interés y los requisitos legales que deben cumplir (Ruggie, 2018). En la situación actual, el cumplimiento social es en general un complemento –costo adicional– de las prácticas comerciales normalizadas y de la gobernanza de las cadenas mundiales. No cuestiona eficazmente las prácticas de compra de las empresas multinacionales a las que pueden imputarse muchos de los abusos de los derechos laborales que cometen los proveedores (Barrientos, 2019). Por otra parte, en las CVM el cumplimiento jurídico no basta para garantizar el respeto de las normas laborales, pues las empresas multinacionales no existen formalmente en el derecho internacional, y el derecho nacional por lo general no tiene jurisdicción sobre las empresas en su calidad de entidades internacionales que coordinan las CVM.

La función de la gobernanza pública: Principios Rectores de las Naciones Unidas

A la luz de los desafíos que se plantean a la gobernanza mundial y del hecho de que las empresas multinacionales tienen cada vez más influencia en las vidas de las personas, se está imponiendo en las esferas pública y privada un nuevo marco para las actividades empresariales y los derechos humanos. Este marco trasciende la dicotomía entre el enfoque obligatorio y el enfoque voluntario

y genera una nueva dinámica normativa que puede contribuir a mediar entre la gobernanza pública, la gobernanza privada y la gobernanza social (Ruggie, 2013). El concepto combinado de empresas y derechos humanos es «en parte una respuesta a la RSC ante su fracaso manifiesto» (Ramasastry, 2015, pág. 238). En los últimos años, el concepto ha estado ganando terreno gracias a la creciente implantación de normas mundiales, elaboradas por organizaciones internacionales gubernamentales, en virtud de las cuales las empresas deben rendir cuentas de su actuación en materia de derechos humanos (Islam y McPhail, 2011; Muchlinski, 2003). Este es el caso, por ejemplo, de los Principios Rectores, refrendados por el Consejo de Derechos Humanos en 2011 (Naciones Unidas, 2011), y la *Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable*, publicada en 2018 (OCDE, 2018). La atención ha dejado de centrarse en el cumplimiento social y legal para centrarse en la responsabilidad corporativa, de manera que todos los actores que intervienen en la gobernanza mundial –ya sea pública, social o privada– pueden evaluar la conducta de las empresas con arreglo a las normas de derechos humanos reconocidas internacionalmente. Las empresas multinacionales están empezando a adherirse a los Principios Rectores como parte de su estrategia de no limitarse al mero cumplimiento de los requisitos legales y adoptar un enfoque más integrado de los derechos de los trabajadores.

Los Principios Rectores brindan un marco conceptual y normativo común a nivel internacional cuyo objetivo es adaptar el régimen de los derechos humanos a las empresas. Se basan en deberes y responsabilidades diferenciados pero complementarios, y se estructuran en torno a tres pilares fundamentales: el deber del Estado de proteger contra las violaciones de los derechos humanos cometidas en su territorio o jurisdicción por terceros, incluidas las empresas; la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos; y la necesidad de poder acceder con mayor eficacia a mecanismos de reparación (Ruggie, 2008). La responsabilidad directa que tienen las empresas de respetar los derechos humanos es independiente de las obligaciones de los Estados y no se limita simplemente a adoptar una actitud pasiva consistente en no causar daños, sino que se trata más bien de tomar medidas positivas que vayan más allá del mero cumplimiento de los requisitos legales. Los Principios Rectores atribuyen un papel complementario a los agentes sociales, al reconocer su función de control del impacto de las actividades empresariales, sus procesos de evaluación y sus prácticas de rendición de cuentas. Las partes afectadas y sus representantes –como las ONG y los sindicatos– también pueden propugnar la adopción de prácticas ajustadas al contexto y asegurar la disponibilidad de mecanismos eficaces de reclamación.

La aplicación de los Principios Rectores representa un punto de convergencia entre regímenes de gobernanza heterogéneos que rigen las cadenas de valor a nivel mundial, nacional y local. Esto es importante en el marco de las CVM, en donde los derechos humanos pueden vulnerarse como consecuencia de la actividad económica de las empresas multinacionales que no se encuentran en el mismo país que sus proveedores y, por consiguiente, no están

sujetas a la misma jurisdicción (Backer, 2016). Los Principios Rectores prevén medidas que van más allá del respeto del marco jurídico nacional a fin de superar las dificultades que se derivan de operar en distintas jurisdicciones, y compensan las estructuras fragmentadas del Estado imponiendo a las empresas la obligación de rendir cuentas y de aplicar el principio de debida diligencia en materia de derechos humanos (Ruggie, 2014).

Los Principios Rectores proporcionan una base común a los diversos actores y una misma herramienta para la rendición de cuentas (esto es, el principio de la debida diligencia en materia de derechos humanos), lo que permite que haya una mayor fluidez entre los distintos regímenes de gobernanza. Se caracterizan por una dimensión dinámica que debería «desencadenar un proceso iterativo de interacción entre los tres sistemas de gobernanza mundial, lo que produciría con el tiempo una acumulación de cambios» (Ruggie, 2017, pág. 15).

Aun cuando los Principios Rectores otorgan un papel complementario –y no principal– a los actores sociales, las organizaciones de la sociedad civil orientan y promueven de manera proactiva su aplicación. Las partes que intervienen en la esfera de la gobernanza social están funcionando de hecho como intermediarios entre las entidades públicas y privadas, ya que favorecen la adopción de los Principios Rectores y de otras normas relativas a las empresas y los derechos humanos, y contribuyen con ello a un mayor intercambio entre los distintos regímenes de gobernanza. En tanto que intermediarios, los actores sociales poseen capacidades de gobernanza, como conocimientos técnicos y acceso directo a los destinatarios, propiedades de las que carecen los actores públicos (Abbott *et al.*, 2015). Las iniciativas multipartitas y las organizaciones de la sociedad civil pueden desempeñar una función determinante a la hora de ampliar el alcance y la eficacia del marco de los Principios Rectores, movilizándolo a todas las partes implicadas para que actúen a favor de los titulares de derechos, y ayudando a las empresas a cumplir con el compromiso de rendir cuentas en lo que atañe a los derechos humanos.

La gobernanza social puede fomentar la adopción de una perspectiva de género en la aplicación de los Principios Rectores. Las organizaciones de la sociedad civil ofrecen a los trabajadores canales colectivos para expresar sus preocupaciones relativas a los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo (por conducto de los sindicatos) como en el contexto más amplio de las comunidades (por conducto de las ONG). Si bien es cierto que no todos los sindicatos y ONG adoptan un enfoque de género, cuando lo hacen, pueden brindar un medio de expresión a los grupos vulnerables –como los trabajadores temporales, ocasionales e informales, en su mayoría mujeres– que pudieran quedar desatendidos en entornos institucionales y laborales más formales (Barrientos, 2013). Pueden contribuir a señalar problemas de género (como la discriminación y el acoso sexual) basados en convenciones sociales que relegan a las mujeres a un rol subordinado, no solo en el trabajo, sino en la esfera más amplia de la reproducción social.

Hasta hace poco, el debate en torno a los Principios Rectores carecía de un enfoque específico de género. En 2017, el Grupo de Trabajo de las Nacio-

nes Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos reconoció que no se había prestado suficiente atención a las cuestiones de género en la aplicación de los Principios Rectores⁴. Destacó la necesidad de diferenciar entre el impacto de las violaciones de los derechos fundamentales de las mujeres relacionadas con las actividades de las empresas y los obstáculos adicionales que impedían a las mujeres acceder a medios de recurso eficaces a fin de obtener reparación. En la aplicación de los Principios Rectores, las empresas tienen una responsabilidad directa de respetar los derechos de las mujeres en los distintos eslabones de las CVM. Tienen que incorporar las consideraciones de género en la evaluación de las repercusiones de sus actividades sobre las mujeres, lo que supone examinar cómo los roles y expectativas sociales contribuyen a agravar los efectos adversos, y cómo se podrían contrarrestar para evitar que se extienda o exacerbe la discriminación por razón de género mediante la adopción de políticas imparciales en el trato del hombre y la mujer (Naciones Unidas, 2017, párrafo 28).

Interacción entre la gobernanza pública, la gobernanza privada y la gobernanza social: iniciativas de las empresas en materia de género

Las iniciativas multipartitas constituyen un ejemplo de interacción parcial entre la gobernanza privada y la gobernanza social, quedando entendido que la gobernanza pública ha desempeñado hasta la fecha un papel más secundario. Muchas de estas iniciativas, que reúnen a empresas, a ONG y a veces a sindicatos en alianzas de colaboración con el fin de promover los derechos de los trabajadores, existen desde hace tiempo. En efecto, con la tendencia creciente a ir más allá del mero cumplimiento del marco jurídico, muchas empresas participan ahora en iniciativas multipartitas. Estas iniciativas vienen a complementar los principios de derechos humanos más generales mediante la aplicación de los Principios Rectores, y contribuyen a hacer avanzar el programa de las empresas y los derechos humanos. Algunas de estas iniciativas sirven de base a un enfoque de los derechos de los trabajadores con perspectiva de género que vincula la gobernanza privada y la gobernanza social con la gobernanza pública y se sustenta en la obligación de las empresas de rendir cuentas y no en el voluntarismo. En este apartado examinamos las posibles oportunidades y limitaciones que presentan las iniciativas de género impulsadas por las empresas, a menudo emprendidas en colaboración con organizaciones de la sociedad civil. Consideramos las ventajas que ofrece un enfoque sinérgico de la

⁴ Tras la celebración del sexto Foro de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos en noviembre de 2017, el Grupo de Trabajo lanzó un proyecto temático para aclarar la dimensión de género de los Principios Rectores. Los principales objetivos del proyecto eran concienciar a todas las partes interesadas sobre la necesidad de adoptar una perspectiva de género y elaborar directrices y recomendaciones de política para los gobiernos y las empresas en la materia. El proyecto concluyó en junio de 2019 con la publicación de directrices para los Estados y las empresas. Véase <<https://www.ohchr.org/SP/Issues/Business/Pages/GenderLens.aspx>> [27/09/2019].

gobernanza apoyándonos en el ejemplo de una empresa keniana de producción de té, que se inspiró en la experiencia del sector de la floricultura, a fin de demostrar la importancia que podrían revestir los Principios Rectores para favorecer la adopción de un enfoque de las empresas y los derechos humanos que garantice la igualdad de género.

La Iniciativa de Comercio Ético (ETI) del Reino Unido es un buen ejemplo de la influencia que tienen las iniciativas multipartitas para abordar la igualdad de género como parte de la responsabilidad más amplia de las empresas con respecto a los derechos humanos. La ETI, establecida en 1998, es una alianza que reúne a más de 90 empresas británicas, cuyo volumen de negocios combinado ascendió a más de 166 000 millones de libras en 2017, 17 ONG y las principales federaciones sindicales. Todos los miembros de la ETI se comprometen a cumplir el Código Básico⁵, que se inspira en las normas pertinentes de la OIT y exige el cumplimiento de la normativa laboral nacional de los países de abastecimiento. Con los años, en consonancia con la evolución del marco normativo tanto a nivel nacional como internacional, la lógica institucional de la ETI ha permitido priorizar un enfoque basado en las empresas y los derechos humanos en detrimento del enfoque tradicional de la RSC. La ETI combina la gobernanza privada y la gobernanza social para garantizar el respeto de las normas internacionales del trabajo en las CVM, concretando así el objetivo de los poderes públicos de atribuir a las empresas una responsabilidad directa en caso de violación de los derechos humanos. La ETI proporciona formación y promueve el respeto de los derechos de los trabajadores en las CVM de las que forman parte sus miembros (ETI, 2018). Ahora actúa de intermediaria entre las instituciones públicas que han suscrito los Principios Rectores y las entidades destinatarias (privadas). Así pues, la ETI favorece un sistema de gobernanza combinada, y ayuda también a los entes públicos (Estados e instituciones intergubernamentales) a formar y movilizar a las entidades destinatarias en aras de una rendición de cuentas corporativa.

En concertación con sus tres categorías de miembros (empresas, sindicatos y ONG), la ETI estableció su marco de debida diligencia en materia de derechos humanos, que va más allá del cumplimiento social y explica las reglas enunciadas en los Principios Rectores en relación con los derechos de los trabajadores y cómo deben aplicarse en las cadenas mundiales de suministro⁶. Elaboró también una guía especialmente consagrada a la igualdad de género que propone un enfoque concreto y basado en el diálogo para tratar la cuestión de la igualdad de derechos de los trabajadores y las trabajadoras (*ibid.*). Esta guía se articula en torno a cuatro elementos definidos en consonancia con el principio de debida diligencia en materia de derechos humanos propugnado en los Principios Rectores: a) determinación de los riesgos para los derechos

⁵ Véase <https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Base%20code%20-%20Spanish.pdf> [27/09/2019].

⁶ Véase <<https://www.ethicaltrade.org/resources/human-rights-due-diligence-framework>> [27/09/2019].

de los trabajadores y en particular los de las trabajadoras; *b*) delimitación de la responsabilidad y los medios de acción de las empresas; *c*) mitigación de las violaciones de los derechos de las trabajadoras, vías de recurso y reparación, y medidas de control; y *d*) seguimiento, evaluación y elaboración de informes sobre las medidas adoptadas.

La evaluación de género de la ETI

En el marco de sus estrategias de género y derechos humanos, la ETI, en colaboración con la Universidad de Manchester, procedió en 2017 a una evaluación de género de diez empresas miembro que habían adoptado iniciativas de promoción de la igualdad de género como parte de la gobernanza de sus CVM⁷. Conviene precisar que las empresas e iniciativas objeto del estudio no constituyen una muestra representativa de los miembros de la ETI y que la evaluación no tenía por objetivo examinar a fondo cada iniciativa. Los principales objetivos del estudio fueron los siguientes: *a*) entender qué motiva a las empresas a interesarse por las cuestiones de género en sus cadenas de valor y qué procesos aplican para abordarlas; *b*) reunir datos e información fiables sobre las distintas obligaciones asumidas por las empresas en el marco de las iniciativas de género, dado que las informaciones que publican al respecto varían enormemente; *c*) permitir el intercambio de conocimientos entre las empresas, contribuir a la formación que se imparte a otros miembros de la ETI y servir de base a la elaboración de la estrategia de género de la ETI y de la guía práctica para la aplicación del Código Básico (*Base Code Guidance*), y *d*) hacer avanzar los conocimientos académicos sobre las prácticas de las empresas en relación con la aplicación del principio de debida diligencia con perspectiva de género en las CVM.

El análisis se realizó según la metodología de investigación-acción participativa, que permite a los investigadores participar directamente en la coproducción y aplicación del saber a fin de generar un cambio transformador (Eden y Huxham, 1996; Burns, 2007). Los investigadores procedieron a una encuesta cualitativa e inductiva, combinando múltiples fuentes de datos. La compilación de datos se hizo a través de entrevistas, conversaciones informales y análisis documental. Las diez empresas participaron voluntariamente en el estudio al contestar positivamente a una solicitud formulada a todas las empresas miembro de la ETI. Se garantizó a todas ellas que se mantendría el anonimato. Las evaluaciones estuvieron a cargo de consultores de la ETI especializados en cuestiones de género e investigadores académicos. Cada evaluación consistió en un examen de la documentación pertinente sobre la participación de la empresa en iniciativas de género (en promedio, tres o más), entrevistas presencias-

⁷ Esta evaluación fue sufragada a través de un fondo de investigación (Impact Acceleration Account) concedido por el Economic and Social Research Council a la Universidad de Manchester, y una subvención concedida a la Iniciativa de Comercio Ético por el Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido como parte del programa Responsible, Accountable and Transparent Enterprise. Las constataciones expuestas en el presente artículo expresan solamente las opiniones de los autores, y no las de las entidades que han financiado las investigaciones ni las de la ETI.

les mantenidas en el Reino Unido con miembros del personal de la empresa y entrevistas por Skype con proveedores y representantes de iniciativas clave ubicados en otros países.

El trabajo de investigación se limitó a examinar el enfoque de gobernanza de las empresas participantes y las estrategias por ellas adoptadas en relación con los derechos de las trabajadoras, que constituyen el núcleo de este artículo⁸. Un grupo consultivo integrado por representantes de empresas miembro de la ETI, ONG y sindicatos facilitó orientación. El proceso incluyó también la organización de tres talleres, en los que participaron todos los investigadores, las empresas y miembros del personal de la ETI, y reuniones informativas mantenidas entre los distintos investigadores y las empresas. A continuación, se publicó un breve informe y una infografía, que ofrecen un resumen de los resultados. Asimismo, cada empresa recibió un informe confidencial con recomendaciones de mejora.

Resultados de la evaluación

El cuadro presenta una breve panorámica de los resultados de nueve evaluaciones, ya que una de las empresas proporcionó solo informaciones parciales, por lo que quedó descartada del análisis empírico detallado. Las empresas participaban por separado en 32 iniciativas repartidas en 12 países (con algunas duplicaciones entre los países), que se aplicaban en 115 lugares de trabajo y afectaban a aproximadamente 170000 trabajadores y pequeños productores. Ahora bien, conviene tomar con cautela los datos sobre el número de trabajadores afectados, ya que no se compilaron de manera sistemática y tampoco se desglosaron siempre por sexo. No todas las iniciativas se centraban específicamente en la igualdad de género, pero en todas ellas las mujeres constituían un grupo destinatario importante. Por último, si bien algunas iniciativas se centraban en un solo aspecto, la mayoría tenían varios objetivos.

Según la evaluación, entre las prestaciones que recibían las trabajadoras figuraban la intensificación de tutorías con objeto de que pudiesen formarse y adquirir las aptitudes necesarias para valerse por sí mismas, acceder a la educación, los servicios de salud y las prestaciones de maternidad y ejercer las funciones de dirección y gestión financiera. La mayoría de las iniciativas (7) se centraban en la salud reproductiva que consistía, por ejemplo, en mejorar los servicios de salud a disposición de las trabajadoras en las fábricas y capacitar a las trabajadoras como promotoras de la salud. Muchas iniciativas se volcaban en la formación orientada al desarrollo de competencias (5) o tenían por objetivo reforzar las capacidades de las trabajadoras, su representación y liderazgo (5). Tres iniciativas se consagraban esencialmente a la violencia por razón de género; por ejemplo, entre los medios de acción utilizados para resolver este problema en la industria de la confección en Asia, cabía mencio-

⁸ La metodología utilizada no preveía la participación directa de los trabajadores, por una parte, porque el estudio se centraba en la gobernanza de las empresas en colaboración con otras partes interesadas y, por otra, por limitaciones de tiempo y de recursos.

Cuadro. Resumen de las iniciativas emprendidas por las empresas examinadas en el ámbito de la igualdad de género

Empresa	Número de iniciativas	Número de países	Estimación del número de trabajadores beneficiados*	Colaboración con la sociedad civil	Colaboración con los poderes públicos	Apoyo de los donantes	Adhesión a los Principios Rectores de las Naciones Unidas/a los ODS**
A	5	5	2800	Sí (x5)	Sí (x1)	n.d.	No
B	4	3	2044 (más de 10000 en diez años)	Sí (x4)	No	Sí (x 2)	Sí
C	4	4	54 725	Sí (x4)	No	Sí (x1)	Sí
D	4	3	64 000	Sí (x4)	Sí (x1)	Sí (x4)	No
E	2	2	2628	Sí (x1)	No	No	Sí
F	3	3	600 (+275 pequeños agricultores)	Sí (x2)	No	No	No
G	4	1	11 000 (+15000 pequeños agricultores)	Sí (x4)	Sí	n.d.	Sí
H	3	2+	291	Sí (x2)	No	Sí (x1)	No
I	3	2	6800	Sí (x3)	No	n.d.	No

* Los datos sobre el número de trabajadores beneficiados deben tratarse con precaución, pues no se recogen de manera sistemática. ** Aparte de los Principios Rectores y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), algunas empresas se han adherido a otras iniciativas de la ONU, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, que no se analizan en el presente estudio. n.d.: No disponible.

Nota: Una de las empresas participantes no figura en el cuadro por no haber facilitado suficientes datos.

Fuente: Compilación realizada por las autoras sobre la base de los datos recogidos por la Iniciativa de Comercio Ético en el marco de evaluaciones de género emprendidas por empresas miembro.

nar las actividades de sensibilización, el fortalecimiento de la capacidad y el desarrollo de las políticas. Tres iniciativas se proponían reforzar el valor añadido que aportaban las mujeres que trabajaban en pequeñas explotaciones agrícolas. Algunas iniciativas tenían por objetivo mejorar la remuneración y las condiciones de las trabajadoras, en particular lograr que percibiesen un salario suficiente para vivir. Otras abordaban cuestiones relacionadas con la violencia de género e incluían actividades de sensibilización y fortalecimiento de las capacidades, así como nuevas políticas y procedimientos de notificación y de reparación en caso de detección de actos de violencia. Por último, algunas empresas pretendían llegar a todos los trabajadores de determinados centros de producción, mientras que otras preferían llevar a cabo una acción más intensa y concentrarse en un número más reducido de trabajadores en los centros de producción.

Globalmente se observa que, en el curso de los diez últimos años, ciertas marcas, distribuidoras y proveedores han tomado conciencia de los problemas que aquejan a las trabajadoras en las CVM y tratan de remediarlos. La igualdad de género es ahora un aspecto prioritario para muchas empresas y empieza a formar parte de sus estrategias de gobernanza destinadas a ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales. Hay elementos que prueban

la voluntad de algunas empresas y sus proveedores de colaborar con una amplia gama de grupos de interés para poner fin a la desigualdad de género en las CVM, y reconocer las posibles ventajas de una estructura de gobernanza sinérgica. Paralelamente, las evaluaciones permitieron detectar algunas limitaciones. En efecto, no todas las iniciativas tenían el mismo objetivo, tendían a estar fragmentadas y solo beneficiaban a determinados grupos de trabajadores, con lo que las posibilidades de reproducirlas eran limitadas.

Ventajas y límites de la gobernanza

Todas las iniciativas examinadas en el presente artículo correspondían a la gobernanza privada y estaban a cargo de los departamentos de las empresas que se ocupaban de la responsabilidad social. No obstante, la evaluación reveló que todas las empresas habían adoptado un enfoque colaborativo, principalmente con las organizaciones de la sociedad civil, incluidas las iniciativas sin ánimo de lucro, como se muestra en el cuadro. En la mayoría de los casos, las empresas participaban en programas independientes dirigidos por organizaciones externas de la sociedad civil. Sin embargo, en algunos casos (10), las propias empresas habían lanzado las iniciativas, que aplicaban en colaboración con organizaciones de la sociedad civil. Las organizaciones externas participantes eran ONG locales e internacionales, sociedades dedicadas a la consultoría empresarial sin fines lucrativos o empresas de auditoría y organizaciones multilaterales. Se observaron algunas yuxtaposiciones entre las iniciativas, de manera que varias empresas se habían asociado a una misma iniciativa dirigida por la sociedad civil, lo que eleva a 27 el número total de iniciativas. Habida cuenta del anonimato de los proveedores, no fue posible determinar si distintas empresas participaban en iniciativas desarrolladas en los mismos centros de producción.

Por otra parte, algunas iniciativas estaban vinculadas a programas públicos destinados a ayudar a las trabajadoras a acceder a los servicios públicos. Ahora bien, como se muestra en el cuadro, esta colaboración fue mucho menos frecuente que con las organizaciones de la sociedad civil. Solo una empresa contaba con una política expresa de colaboración con los poderes públicos para promover la igualdad de género. A continuación, se examinará esta cuestión con más detalle.

El análisis permitió poner de manifiesto los límites de la gobernanza privada como medio para poner fin a la discriminación de género en las CVM. Actualmente, las iniciativas son de carácter fragmentado y carecen de una estrategia global coherente. Las propias empresas admitieron que no disponían de un enfoque estratégico y que las «piezas del mosaico» no siempre encajaban. La mayoría de las iniciativas no se concibieron a partir de una evaluación de las necesidades ni como parte del proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos. Apenas se consultó por adelantado a los trabajadores, o no se les consultó en absoluto, acerca de las intervenciones previstas. Además, faltaba un elemento esencial, a saber, la ausencia de concertación con los sin-

dicatos y otros mecanismos de diálogo eficaces, o bien la inexistencia de procedimientos formales de reclamación y reparación. Ninguna de las iniciativas cuestionaba el modelo comercial consistente en reducir los costos y producir «justo a tiempo», que contribuye a la precariedad de los empleos ocupados por las mujeres. Por último, no se procedía sistemáticamente a una evaluación de las repercusiones que esas prácticas tenían en las mujeres, ni de los medios de prevención, mitigación o reparación.

De las entrevistas mantenidas con miembros del personal de las empresas se desprende que varias iniciativas respondían más bien a motivos filantrópicos y no a una verdadera preocupación por defender los derechos humanos. Esas iniciativas eran impuestas por las empresas desde la cúspide como parte de sus programas de responsabilidad social que se inscribían en el marco de la gobernanza privada. Pocos elementos permitían mostrar que las empresas estaban dotadas de una política o estrategia para poner fin a la desigualdad de género muy presente en las CVM. Por consiguiente, resultaba poco coherente o interesante reproducir esos proyectos o enfoques en otras partes de la empresa, hacerlos extensivos a otros proveedores, o ampliar su aplicación más allá de las fábricas o explotaciones agrícolas que se habían seleccionado.

En suma, el análisis de las iniciativas promovidas por las empresas reveló que, en líneas generales, el seguimiento de las cuestiones de igualdad de género no se hacía de manera sistemática ni obedecía a una estrategia. Las iniciativas respondían a menudo a desafíos particulares o se inscribían en el marco de acciones emprendidas por otras instituciones, incluso si normalmente reconocían la responsabilidad que tenían las empresas con respecto a los derechos de las trabajadoras. Asimismo, eran independientes del deber del Estado de proteger los derechos de las mujeres y de los trabajadores. En general, las iniciativas no formaban parte de un mecanismo encaminado a garantizar la aplicación sistemática del principio de debida diligencia en materia de derechos humanos enunciado en los Principios Rectores.

La industria keniana de producción de té: un ejemplo de estructura de gobernanza sinérgica

Una iniciativa, sin embargo, se destacó por los enormes progresos logrados. Inspirándose en la experiencia de la industria de la floricultura de Kenya, una empresa productora de té adoptó una estrategia en su filial keniana que partía del principio de que la discriminación de género y el abuso sexual constituían violaciones de los derechos humanos, propiciadas por las actividades comerciales de la empresa. Esta iniciativa es un ejemplo concreto de las contribuciones que en distintas fases pueden aportar la gobernanza social, la gobernanza privada y, no menos importante, la gobernanza pública cuando las empresas se empeñan en acabar con las desigualdades de género y proteger los derechos de sus trabajadores.

La gobernanza social desempeñó una función propulsora al impulsar el cambio desde principios del año 2000 gracias a las campañas de sensibiliza-

ción e información sobre los abusos de los derechos de los trabajadores en las industrias kenianas del té y de la floricultura. Entre los abusos detectados cabe mencionar la discriminación sistemática por motivo de género, el acoso sexual infligido por los supervisores de sexo masculino a las mujeres, la concentración de mujeres en empleos inseguros de carácter temporal, y la ausencia de procedimientos de reclamación y reparación (Dolan, Opondo y Smith, 2004; Said-Allsopp y Tallontire, 2015). Posteriormente, la gobernanza pública tuvo un efecto catalizador con las modificaciones introducidas en 2010 en la Constitución de Kenya, que hacían hincapié en la igualdad de género como un principio fundamental que las empresas debían respetar⁹. A semejanza de ciertas empresas de la floricultura, la empresa productora de té respondió a las presiones de la sociedad civil y a las modificaciones introducidas en la Constitución cambiando las políticas por las que se regían sus principales actividades comerciales.

La empresa productora de té (empresa G en el cuadro) puso en marcha una estrategia en favor de la igualdad de género como parte de su programa global de desarrollo sostenible, que más tarde se asoció a la promoción del marco de referencia de las Naciones Unidas para las empresas y los derechos humanos y a la Agenda para el Desarrollo Sostenible. Entre los cambios cabe mencionar: la designación de un responsable de empoderamiento de la mujer; la elaboración de nuevas políticas y procedimientos para acabar con los sesgos de género en la contratación; y la constitución de comités para la igualdad de género, encargados de dotar a las trabajadoras de mecanismos para la presentación de reclamaciones y la obtención de reparación en caso de abuso.

De conformidad con la Carta de Derechos (Bill of Rights) de Kenya de 2010, la empresa se fijó también como objetivo a medio plazo contar con una representación femenina de un 33 por ciento como mínimo en cada nivel de la empresa (lo que incluye las distintas categorías de empleo, tanto los puestos de base como los de gestión). El objetivo de la empresa a más largo plazo es llegar a una representación femenina del 50 por ciento en todos los niveles de la fuerza de trabajo, inclusive en los puestos de alta dirección. Por consiguiente, la empresa adoptó una estrategia destinada a promover la igualdad de género en todas sus actividades, en lugar de basarse en un enfoque más filantrópico que habría favorecido más bien a grupos específicos de trabajadoras.

El programa comenzó a implementarse en 2014. La empresa instauró también procedimientos de control y evaluación para medir los efectos de sus políticas. Los primeros signos de progreso fueron positivos. Globalmente, entre 2014 y 2017, la representación de las mujeres en la fuerza de trabajo de la empresa (en puestos de base y puestos de dirección) pasó del 39 al 42 por ciento. Asimismo, se constituyó una reserva de trabajadoras calificadas capaces de ascender en el futuro a puestos superiores. Según la evaluación, la empre-

⁹ Constitución de Kenya de 2010. Véase en particular el capítulo 4 titulado «The Bill of Rights», y los artículos 59 y 60; <<http://www.kenyalaw.org:8181/exist/kenyalex/actview.xql?actid=Const2010>> [3/09/2019].

sa también logró ir más allá del mero cumplimiento del marco normativo al adoptar un enfoque más estratégico de la igualdad de género. Además, la empresa reconoció que la igualdad de género presentaba interés desde un punto de vista económico. En efecto, las mujeres contribuían a una mayor productividad y eficacia, así como al éxito comercial, y demostraban ser capaces de producir productos de mejor calidad¹⁰.

El estudio de la ETI no incluía como parte de la evaluación entrevistas con los trabajadores de la empresa proveedora de té (véase la nota 10). Sin embargo, la empresa proveedora sigue una vía similar a la emprendida por algunas empresas de floricultura de Kenya, que fueron objeto de campañas mediáticas si cabe más intensas que las de la industria del té a principios de los años 2000. En ellas participaron sindicatos, ONG –tanto en Kenya como en Europa– y la Comisión de Derechos Humanos de Kenya. En Kenya, las empresas de la floricultura emplean aproximadamente a 100000 trabajadores, de los que un 75 por ciento son mujeres (Barrientos, 2019). Anteriores informes de ONG y campañas de sensibilización realizadas a principios de los años 2000 hacían hincapié en las condiciones de trabajo precarias que reinaban en el sector, como la renovación constante de los contratos temporales, la violación de las reglas de seguridad y salud en los invernaderos, y actos de acoso sexual por parte de los supervisores de sexo masculino. Además, los supermercados, sometidos a fuertes presiones por la intensa competencia en el mercado minorista, recurrían a prácticas de compra abusivas, como pasar pedidos con poca antelación (por ejemplo, en caso de ofertas de importantes descuentos sobre determinados productos). Esta demanda repentina de un volumen elevado de productos con breves plazos de entrega daba pie a horas extraordinarias estructurales, que planteaban dificultades particulares a las trabajadoras con responsabilidades familiares. La ETI, que fue objeto de una denuncia formal sobre este tipo de prácticas por parte de una ONG miembro en el Reino Unido, envió una delegación (compuesta en particular de representantes de supermercados británicos) a Kenya en noviembre de 2002.

Las grandes empresas de floricultura aportaron posteriormente ciertas mejoras a sus métodos de gestión de recursos humanos, y a sus condiciones de empleo. Se mejoró la seguridad y la salud, y se ofrecieron contratos permanentes a muchas mujeres que hasta entonces disponían solo de contratos temporales. Algunas explotaciones establecieron comités de género encargados de resolver cuestiones como el acoso sexual y la discriminación, y dotar a los trabajadores de un mecanismo para la presentación de quejas y la obtención de reparación. En estudios posteriores, los trabajadores declararon que sus condiciones de empleo habían mejorado y que habían disminuido los casos de acoso sexual en las explotaciones (Oxfam e IPL, 2013; Evers, Amoding y

¹⁰ La información proporcionada proviene de la documentación de la empresa, de un examen independiente y de informes sobre el cumplimiento social, entrevistas realizadas en 2017 al personal de la empresa (directores, personal de recursos humanos y responsable del empoderamiento de la mujer) y representantes de organizaciones de la sociedad civil. Se precisarían investigaciones más exhaustivas para evaluar cómo han vivido los trabajadores esos cambios.

Krishnan, 2014; Said-Allsopp y Tallontire, 2015)¹¹. Posteriormente, más mujeres ascendieron a supervisoras y pasaron a ocupar puestos de dirección (Barrientos, 2019). Las mejoras aportadas a la legislación del trabajo de Kenya en 2007 y a la Constitución en 2010 contribuyeron también a mejorar las normas del trabajo (KHRC, 2012). Con el tiempo, estos cambios demostraron que revestían también un interés económico. La mejora de los derechos de una fuerza de trabajo esencialmente femenina contribuyó a disminuir la rotación de personal, contar con trabajadores calificados más comprometidos, y aumentar la productividad y la calidad (IFC, 2013). Con todo, no todas las explotaciones realizaron progresos, y los trabajadores siguieron quejándose de que pese a los aumentos del salario nominal no ganaban lo suficiente como para asegurar su subsistencia (Oxfam e IPL, 2013).

En suma, los ejemplos de las industrias del té y de la floricultura son muy instructivos en lo que respecta a la igualdad de género y a las posibles contribuciones de una estructura que combine la gobernanza social, la gobernanza privada y la gobernanza pública. No es que las empresas se hubiesen propuesto inicialmente recurrir a distintos actores, sino que con el correr del tiempo la sociedad civil y los poderes públicos influyeron en el planteamiento de un enfoque más integrado en relación con sus actividades comerciales. La gobernanza social permitió en un principio sensibilizar a ambas industrias acerca de las desigualdades de género, lo que les llevó a colaborar con organizaciones de la sociedad civil para la elaboración de una estrategia a favor de la igualdad de género. La gobernanza privada proporcionó los medios de aplicación, lo que permitió que el radio de acción de dicha estrategia no se circunscribiese a la propia empresa, sino que se extendiese a todas sus actividades y le llevase a adquirir compromisos en relación con los derechos humanos. Por último, la gobernanza pública sirvió de catalizadora, al modificar el marco legislativo sobre la discriminación por motivo de género y la representación de las mujeres. Estas medidas emprendidas por distintos actores están en consonancia con el marco internacional de referencia para las empresas y los derechos humanos previsto en los Principios Rectores. La combinación sinérgica de distintas dimensiones de gobernanza contribuyó a elaborar una estrategia en pro de la igualdad de género y a integrarla en las actividades de la empresa.

Igualdad de género y gobernanza sinérgica de los derechos de los trabajadores

El hecho de combinar las tres dimensiones de gobernanza permite que converjan diferentes medios para combatir las violaciones de los derechos de las mujeres, que están profundamente imbricadas en el tejido social. La gobernanza pública desempeña una creciente función al establecer normas y solicitar a las empresas transparencia y el ejercicio de la debida diligencia en materia

¹¹ Según las informaciones, los casos de acoso sexual disminuyeron en el seno de las empresas, pero el problema está profundamente arraigado en la sociedad y persiste en la comunidad.

de derechos humanos en el marco de las CVM. La gobernanza privada ofrece, por su parte, un medio de proteger los derechos de género en la producción mundial, y las empresas reconocen su responsabilidad directa en la materia. Por último, la gobernanza social ocupa un lugar central en la adopción y aplicación de los Principios Rectores con perspectiva de género, pues las organizaciones de la sociedad civil y las iniciativas multipartitas ejercen presión en las empresas para que rindan cuentas de su actuación. Como vimos antes, algunas empresas están empezando a proteger los derechos de las mujeres, aun cuando no existe por el momento un sistema adecuado de responsabilidad corporativa en el ámbito de la igualdad de género.

Hasta la fecha, al margen de algunas multinacionales que van a la vanguardia, la mayoría de las empresas que intervienen en las CVM tienen dificultades para instaurar mecanismos destinados a garantizar la aplicación sistemática del principio de debida diligencia en materia de derechos humanos y asumir plenamente la responsabilidad de los efectos de sus actividades en las mujeres (CHRB, 2018). De igual modo, hasta ahora, los Estados no han prestado suficiente atención a la igualdad de género en el cumplimiento de sus obligaciones dimanantes de los Principios Rectores (Naciones Unidas, 2019). Por consiguiente, los agentes sociales pueden servir de catalizadores incitando a otras partes a dotarse de un sistema para la aplicación del principio de debida diligencia con perspectiva de género. Las organizaciones de la sociedad civil y las iniciativas multipartitas pueden evaluar la actuación de las entidades del sector privado remitiéndose a los marcos de referencia en materia de derechos humanos internacionalmente reconocidos (Naciones Unidas, 2011, Comentario, Principio 12), y favorecer la adopción de normas destinadas a garantizar la igualdad de género. Pueden influir en las empresas para que tengan en cuenta el contexto, sean conscientes de las normas de género, profundamente arraigadas y complejas, y se aseguren de no perpetuar las desigualdades de género intrínsecas no solo al lugar de trabajo ni sacar partido de ello (Bourke-Martignoni y Umlas, 2018). A menudo, la gobernanza social cuestiona los modelos económicos basados en la producción «justo a tiempo» y en reducciones de los costos que propician condiciones de trabajo precarias y agravan la discriminación de género en el seno de las CVM.

Al mismo tiempo, conviene señalar que las mujeres, en tanto que titulares de derechos, se ven afectadas de distintas formas por los efectos adversos de las actividades de las empresas, por lo que no pueden considerarse como un grupo homogéneo. Las empresas no disponen de los conocimientos necesarios para aportar verdaderas soluciones a las desigualdades estructurales complejas que se manifiestan en los distintos eslabones de sus CVM, ni a las normas sociales discriminatorias, las estructuras de poder patriarcales y los estereotipos de género (Naciones Unidas, 2019). En cambio, las organizaciones de la sociedad civil proporcionan orientaciones ajustadas al contexto y permiten a las trabajadoras hacer oír su voz, actuando de intermediarios que contribuyen a la aplicación de los Principios Rectores con perspectiva de género.

Para promover un enfoque de los derechos que se base en la igualdad de género, las empresas deben tratar de comprender los problemas que aquejan a los titulares de derechos afectados y consultarlos directamente, teniendo en cuenta los obstáculos lingüísticos, culturales y de otro tipo que podrían dificultar una comunicación efectiva. Cuando no sea posible proceder a estas consultas, las empresas deben remitirse a organizaciones de la sociedad civil (Naciones Unidas, 2011, Comentario, Principio 18), asegurándose de que haya una verdadera participación de las partes interesadas. Esta es una característica esencial de un enfoque de las empresas y los derechos humanos que se propone realmente combatir la desigualdad de género, a diferencia de un enfoque de la responsabilidad social corporativa, en el que la participación de las partes interesadas es a menudo simbólica y cuyo único fin es obtener una legitimidad exterior (Archel, Husillos y Spence, 2011).

La representación y la participación de los trabajadores siguen siendo determinantes para el logro del trabajo decente en las CVM. Por conducto de sindicatos independientes, los trabajadores pueden ejercer su derecho de libertad sindical y negociar sus condiciones de trabajo directamente con sus empleadores. Sin embargo, en su informe, el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas reconoce que este no es siempre el caso para las trabajadoras (Naciones Unidas, 2019). Cuando los trabajadores no pueden hacerse representar por sindicatos oficiales u otros sistemas de representación independientes –como es el caso en particular para las trabajadoras vulnerables con contratos temporales o contratadas por agencias– o cuando tales sindicatos o sistemas no existen, las estructuras intermediarias como las iniciativas multipartitas pueden contribuir a colmar esta laguna de corto a medio plazo.

Los casos que hemos examinado muestran que la gobernanza social tiene un papel fundamental que desempeñar para promover un enfoque basado en las empresas y los derechos humanos. Actualmente, los actores públicos y privados no pueden por sí solos cambiar las reglas del juego para pasar de un sistema basado en la buena voluntad de las empresas a un sistema en el que estas tengan la obligación de rendir cuentas. La función de intermediarios que desempeñan los actores sociales permite, gracias a sus conocimientos, su poder de movilización y su influencia en los actores privados para que apliquen los Principios Rectores, contar con un enfoque más sistemático e integrado para combatir la desigualdad de género.

Conclusión

La coordinación de las CVM por las empresas multinacionales ha resultado ser bastante problemática por lo que se refiere a la protección de los derechos de las trabajadoras. En general, la gobernanza privada basada en la responsabilidad social no ha permitido contrarrestar la discriminación de género en las CVM. Así pues, hay un mayor reconocimiento de la importancia de que colaboren el mundo empresarial, la sociedad civil y los poderes públicos para promover los derechos de los trabajadores. Se fomenta así una interacción entre los sistemas

de gobernanza pública y gobernanza privada, en la que el deber del Estado de proteger tiene su correlación en la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que nos lleva a nuestro argumento principal de que la gobernanza social también desempeña una función esencial en las CVM.

La adopción de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos establece un vínculo claro entre la responsabilidad del sector privado y la responsabilidad de los poderes públicos en lo que respecta a la protección y el respeto de los derechos de las trabajadoras. Sin embargo, solo desde hace poco se ha empezado a considerar la necesidad de adoptar una perspectiva de género en la aplicación de los Principios Rectores. En este artículo defendemos la idea de que la nueva dinámica normativa que emana de los Principios Rectores y asocia la gobernanza pública y la gobernanza privada también debe integrar la gobernanza social, a fin de que los titulares de derechos, en particular los grupos vulnerables como las mujeres, puedan interactuar y participar verdaderamente. La sociedad civil puede contribuir a tender puentes entre las entidades públicas y las entidades privadas. Algunas ONG y organizaciones sindicales (en cualquier caso, no todas) combaten las causas subyacentes de la discriminación y las violaciones de los derechos por razón de género que trascienden el marco del trabajo remunerado en la producción comercial y, de manera más general, las normas sociales que subordinan a la mujer. Hay quienes van incluso más lejos y ponen en entredicho las prácticas de compra de las empresas multinacionales que agravan la precariedad de los empleos en los que las vulneraciones de los derechos por razón de género son frecuentes.

Podemos pues concluir que el mejor medio de superar los límites de un enfoque basado en la responsabilidad social corporativa es establecer una estructura de gobernanza combinada y adoptar un enfoque sistemático con respecto al deber de rendición de cuentas de las empresas. Los actores públicos fijan los principios y los criterios de referencia por los que han de regirse las empresas en materia de derechos humanos. La gobernanza social, por su parte, podría favorecer la implementación de nuevas normas que rijan el comportamiento de las empresas en materia de derechos humanos a través de sindicatos y ONG, y ayudar a los actores privados a medir la complejidad de los efectos de sus actividades en las mujeres ocupadas en las cadenas de producción mundiales. Los actores públicos y sociales pueden pedir cuentas a los actores privados por su responsabilidad directa con respecto a los derechos de las mujeres, y exigirles que procedan a determinar los abusos reales o potenciales de los derechos reconocidos internacionalmente, prevenirlos, mitigarlos y rendir cuentas al respecto. Una estructura sinérgica en la que se combine la gobernanza pública de los Estados y las instituciones intergubernamentales, la gobernanza privada de las empresas, y la gobernanza social de las organizaciones de la sociedad civil y las iniciativas multipartitas tiene pues más posibilidades de hacer realidad la igualdad de género en las CVM. Con todo, aún hay mucho camino por recorrer para lograr la igualdad de género a través de un programa basado en los derechos humanos y la aplicación de los Principios Rectores.

Bibliografía citada

- Abbott, K.W.; Genschel, P.; Snidal, D., y Zangl, B. 2015. «Orchestration», en K.W. Abbott, P. Genschel, D. Snidal y B. Zangl (coordinadores): *International organizations as orchestrators*. Cambridge, Cambridge University Press, págs. 3-36.
- Alford, M. 2016. «Trans-scalar embeddedness and governance deficits in global production networks: Crisis in South African fruit», *Geoforum*, vol. 75 (octubre), págs. 52-63.
- Archel, P.; Husillos, J., y Spence, C. 2011. «The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of corporate social responsibility discourse», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, núm. 6, págs. 327-343.
- Backer, L.C. 2016. «Governance polycentrism or regulated self-regulation», en K. Blome, A. Fischer-Lescano, H. Franzki, N. Markard y S. Oeter (coordinadores): *Contested regime collisions: Norm fragmentation in world society*. Cambridge, Cambridge University Press, págs. 226-252.
- Bair, J. 2017. «Contextualising compliance: Hybrid governance in global value chains», *New Political Economy*, vol. 22, núm. 2, págs. 169-185.
- Barrientos, S. 2019. *Gender and work in global value chains: Capturing the gains?* Cambridge, Cambridge University Press.
- . 2014. *Gender and global value chains: Challenges of economic and social upgrading in agri-food*. EUI Working Paper RSCAS 2014/96. San Domenico di Fiesole, Instituto Universitario Europeo.
- . 2013. «Corporate purchasing practices in global production networks: A socially contested terrain», *Geoforum*, vol. 44 (enero), págs. 44-51.
- , y Smith, S. 2007. «Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems», *Third World Quarterly*, vol. 28, núm. 4, págs. 713-729.
- Bartley, T. 2011. «Transnational governance as layering of rules: Intersections of public and private standards», *Theoretical Inquiries in Law*, vol. 12, núm. 2, págs. 517-542.
- Benería, L. 2007. «Gender and the social construction of markets», en I. Van Staveren, D. Elson, C. Grown y N. Cagatay (coordinadoras): *The feminist economics of trade*. Abingdon, Routledge, págs. 13-32.
- Better Work. 2016. *Progress and Potential: How better work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness – A summary of an independent assessment of the Better Work programme*. Ginebra, OIT/CFI.
- Bourke-Martignoni, J., y Umlas, E. 2018. *Gender-responsive due diligence for business actors: Human rights-based approaches*. Academy Briefing, núm. 12. Ginebra, Geneva Academy.
- BSR (Business for Social Responsibility). 2018a. *Gender equality in codes of conduct guidance*. <https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Codes_of_Conduct_Guidance.pdf> [10/10/2019].
- . 2018b. *Gender equality in social auditing guidance*. <https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Social_Auditing_Guidance.pdf> [10/10/2019].
- Burns, D. 2007. *Systematic action research: A strategy for whole system change*. Bristol, Policy Press/Bristol University Press.
- CHRB (Corporate Human Rights Benchmark). 2018. *Corporate Human Rights Benchmark 2018 key findings: Apparel, agricultural products and extractive companies*. <<https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/documents/CHRBKeyFindings2018.pdf>> [5/09/2019].
- CSI (Federación Sindical Internacional). 2018. *Campaign toolkit: Stop gender-based violence at work – Support an ILO Convention*. Bruselas.
- Distelhorst, G., y Locke, R.M. 2018. «Does compliance pay? Social standards and firm-level trade», *American Journal of Political Science*, vol. 62, núm. 3, págs. 695-711.
- Dolan, C.; Opondo, M., y Smith, S. 2004. *Gender, rights and participation in the Kenya cut flower industry*. NRI Report No. 2768. Chatham Maritime, Natural Resources Institute.
- Eden, C., y Huxham, C. 1996. «Action research for management research», *British Journal of Management*, vol. 7, núm. 1, págs. 75-86.

- Elson, D. 1999. «Labor markets as gendered institutions: Equality, efficiency and empowerment issues», *World Development*, vol. 27, núm. 3, págs. 611-627.
- , y Pearson, R. 1981. «'Nimble fingers make cheap workers': An analysis of women's employment in third world export manufacturing», *Feminist Review*, vol. 7 (primavera), págs. 87-107.
- ETI (Ethical Trading Initiative). 2018. *Base code guidance: Gender equality (B) – Gender and human rights due diligence*. Londres.
- Evers, B.; Amoding, F., y Krishnan, A. 2014. *Social and economic upgrading in floriculture global value chains: Flowers and cuttings GVCs in Uganda*. Capturing the Gains Working Paper No. 42. Manchester, Universidad de Manchester.
- FWF (Fair Wear Foundation). 2018. *Breaking the silence: The FWF violence and harassment prevention programme*. Amsterdam.
- Gereffi, G. 2006. *The new offshoring of jobs and global development*. ILO Social Policy Lectures. Ginebra, Instituto Internacional de Estudios Laborales (OIT).
- ; Humphrey, J., y Sturgeon, T. 2005. «The governance of global value chains», *Review of International Political Economy*, vol. 12, núm. 1, págs. 78-104.
- Gibbon, P., y Ponte, S. 2005. *Trading down: Africa, value chains, and the global economy*. Filadelfia, Temple University Press.
- Goetz, A.M. (coordinadora). 1997. *Getting institutions right for women in development*. Londres, Zed Press.
- Hendrickx, F.; Marx, A.; Rayp, G., y Wouters, J. 2016. «La arquitectura de la gobernanza mundial del trabajo», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 135, núm. 3, págs. 365-383.
- Henson, S., y Humphrey, J. 2010. «Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries», *Journal of Development Studies*, vol. 46, núm. 9, págs. 1628-1646.
- Himmelweit, S. 2000. *Inside the household: From labour to care*. Londres, Palgrave Macmillan.
- Horner, R. 2017. «Beyond facilitator? State roles in global value chains and global production networks», *Geography Compass*, vol. 11, núm. 2, págs. 1-13.
- Hoskyns, C., y Rai, S.M. 2007. «Recasting the global political economy: Counting women's unpaid work», *New Political Economy*, vol. 12, núm. 3, págs. 297-317.
- IFC (International Finance Corporation). 2013. *Investing in women's employment: Good for business, good for development*. Washington, DC.
- Islam, M.A.; Deegan, C., y Gray, R. 2018. «Social compliance audits and multinational corporation supply chain: Evidence from a study of the rituals of social audits», *Accounting and Business Research*, vol. 48, núm. 2, págs. 190-224.
- , y McPhail, K. 2011. «Regulating for corporate human rights abuses: The emergence of corporate reporting on the ILO's human rights standards within the global garment manufacturing and retail industry», *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 22, núm. 8, págs. 790-810.
- Jenkins, R.; Pearson, R., y Seyfang, G. (coordinadores). 2002. *Corporate responsibility and labour rights: Codes of conduct in the global economy*. Londres, Earthscan.
- KHRC (Kenya Human Rights Commission). 2012. *Wilting in bloom: The irony of women labour rights in the cut-flower sector in Kenya*. Nairobi.
- Kinney, W.R., Jr. 1988. «Discussant's response to 'Why the auditing standards on internal control needed to be replaced'», en R.P. Srivastava y J.E. Rebele (coordinadores): *Auditing Symposium IX: Proceedings of the 1988 Touche Ross/University of Kansas symposium on auditing problems*. Lawrence, KS, Universidad de Kansas, págs. 55-60.
- LeBaron, G., y Lister, J. 2015. «Benchmarking global supply chains: The power of the 'ethical audit' regime», *Review of International Studies*, vol. 41, núm. 5, págs. 905-924.
- Locke, R.M. 2013. *The promise and limits of private power: Promoting labor standards in a global economy*. Nueva York, Cambridge University Press.
- Marx, A., y Wouters, J. 2016. «Reforzar el control en sistemas de regulación privada del trabajo. Potencial y perspectivas», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 135, núm. 3, págs. 469-495.

- Mayer, F.W.; Phillips, N., y Posthuma, A. 2017. «The political economy of governance in a 'global value chain world'», *New Political Economy*, vol. 22, núm. 2, págs. 129-133.
- , y Posthuma, A. 2012. *Governance in a value chain world*. Capturing the Gains Summit Briefing. Manchester, Universidad de Manchester.
- Muchlinski, P. 2003. «Human rights, social responsibility and the regulation of international business: The development of international standards by intergovernmental organisations», *Non-State Actors International Law*, vol. 3, núm. 1, págs. 123-152.
- Naciones Unidas. 2019. *Dimensiones de género de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Consejo de Derechos Humanos, Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, A/HRC/41/43. Ginebra.
- . 2017. *Los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas*. Asamblea General, Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, A/72/162. Nueva York.
- . 2011. *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. Nueva York y Ginebra.
- Nadvi, K. 2008. «Global standards, global governance and the organization of global value chains», *Journal of Economic Geography*, vol. 8, núm. 3, págs. 323-343.
- Neilson, J., y Pritchard, B. 2009. *Value chain struggles: Institutions and governance in plantation districts of South India*. Chichester, Wiley-Blackwell.
- OCDE. 2018. *Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable*. París.
- OIT. 2017. *Purchasing practices and working conditions in global supply chains: Global Survey results*. INWORK Issue Brief No. 10. Ginebra.
- . 2016. *El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro*. Informe IV, Conferencia Internacional del Trabajo, 105.ª reunión, 2016. Ginebra.
- . 2015. *World Employment and Social Outlook: The changing nature of jobs*. Ginebra. [Se puede consultar un resumen de este informe en español con el título *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo 2015: El empleo en plena mutación* en <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368643.pdf> [2/09/2019]].
- Oxfam. 2018. *Ripe for change: Ending human suffering in supermarket supply chains*. Oxford, Oxfam International. <<https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/ripe-for-change-ending-human-suffering-in-supermarket-supply-chains-620418>> [24/09/2019].
- , e IPL (International Procurement and Logistics). 2013. *Exploring the links between international business and poverty reduction, bouquets and beans from Kenya*. Oxford, Oxfam International.
- Palpacuer, F. 2008. «Bringing the social context back in: Governance and wealth distribution in global commodity chains», *Economy and Society*, vol. 37, núm. 3, págs. 393-419.
- Pearson, R. 1998. «'Nimble fingers' revisited: Reflections on women and Third World industrialisation in the late twentieth century», en C. Jackson y R. Pearson (coordinadoras): *Feminist visions of development: Gender analysis and policy*. Abingdon, Routledge, págs. 171-188.
- , y Seyfang, G. 2001. «New hope or false dawn? Voluntary codes of conduct, labour regulations and social policy in a globalizing world», *Global Social Policy*, vol. 1, núm. 1, págs. 49-78.
- Ponte, S., y Sturgeon, T. 2014. «Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort», *Review of International Political Economy*, vol. 21, núm. 1, págs. 195-223.
- Posthuma, A., y Rossi, A. 2017. «Coordinated governance in global value chains: Supranational dynamics and the role of the International Labour Organization», *New Political Economy*, vol. 22, núm. 2, págs. 186-202.
- Ramasastri, A. 2015. «Corporate social responsibility versus business and human rights: Bridging the gap between responsibility and accountability», *Journal of Human Rights*, vol. 14, núm. 2, págs. 237-259.

- Ruggie, J.G. 2018. «Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy», *Regulation & Governance*, vol. 12, núm. 3, págs. 317-333.
- . 2017. *The social construction of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. HKS Working Paper No. 67. Cambridge (Estados Unidos), Harvard Kennedy School.
- . 2014. «Global governance and ‘new governance theory’: Lessons from business and human rights», *Global Governance*, vol. 20, núm. 1, págs. 5-17.
- . 2013. «Progress in corporate accountability», *Institute for Human Rights and Business* (blog), 4 de febrero. <<https://www.ihrb.org/focus-areas/benchmarking/commentary-progress-corporate-accountability>> [24/09/2019].
- . 2008. «Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights», *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 3, núm. 2, págs. 189-212.
- Said-Allsopp, M., y Tallontire, A. 2015. «Pathways to empowerment? Dynamics of women’s participation in global value chains», *Journal of Cleaner Production*, vol. 107 (noviembre), págs. 114-121.
- Scott, L. 2017. *Private sector engagement with women’s economic empowerment: Lessons learned from years of practice*. Oxford, Saïd Business School, Universidad de Oxford.
- Sengenberger, W. 2002. *Globalization and social progress: The role and impact of international labour standards*. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Sinkovics, N.; Hoque, S.F., y Sinkovics, R.R. 2016. «Rana Plaza collapse aftermath: Are CSR compliance and auditing pressures effective?», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 29, núm. 4, págs. 617-649.
- Smith, A. 2015. «The state, institutional frameworks and the dynamics of capital in global production networks», *Progress in Human Geography*, vol. 39, núm. 3, págs. 290-315.
- Stewart, A. 2011. *Gender, law and justice in a global market*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Terwindt, C., y Armstrong, A. 2019. «Supervisión y rendición de cuentas en el sector de la auditoría social. El papel de las iniciativas de cumplimiento social», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 138, núm. 2, págs. 261-291.
- Waterman, P., y Wills, J. (coordinadores). 2001. *Place, space and the new labour internationalisms*. Oxford, Blackwell.
- Worker Rights Consortium. 2013. *Global wage trends for apparel workers, 2001–2011*. Washington, DC.