



Combatir la desigualdad: Una agenda para la acción empresarial

BCTI The Business
Commission to
Tackle Inequality

Powered by



Contenido

Introducción

- 3 Prólogo
- 4 Sobre este reporte
- 6 Resumen ejecutivo

12 Primera parte: La necesidad de la acción empresarial en el combate de la desigualdad

- 13 La desigualdad como riesgo sistémico
- 20 Un argumento claro y convincente para la acción empresarial

24 Segunda parte: Una agenda para la acción empresarial

- 25 Presentación de nuestro programa de acción
- 30 **Acción 1:** Aplicar los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos
- 38 **Acción 2:** Hacer más accesibles y asequibles los productos y servicios esenciales
- 48 **Acción 3:** Crear un lugar de trabajo y una cadena de valor diversos, equitativos e inclusivos
- 58 **Acción 4:** Preparar a las personas para el futuro del trabajo
- 68 **Acción 5:** Proporcionar un trabajo seguro, ecuánime y suficiente
- 76 **Acción 6:** Pagar y promover salarios e ingresos dignos
- 84 **Acción 7:** Apoyar y respetar la representación de los trabajadores
- 90 **Acción 8:** Apoyar una política pública eficaz
- 96 **Acción 9:** Adoptar prácticas fiscales responsables
- 102 **Acción 10:** Realizar la transición justa a una economía net-zero y positiva para la naturaleza

112 Tercera parte: Cómo empezar

- 113 Navegar por la agenda empresarial para combatir la desigualdad
- 116 Claves para la acción empresarial

120 Conclusión

- 121 Pasar del propósito a la acción

PRÓLOGO

El tema de la desigualdad ocupa titulares en todo el mundo a medida que la realidad y el desafío que tenemos ante nosotros se hacen más notorios y difíciles de ignorar.

En una realidad donde el 10% más rico de la población mundial obtiene más de la mitad de la renta mundial y posee prácticamente toda la riqueza del planeta, y en donde sólo un puñado de países reúne las condiciones necesarias para una auténtica movilidad social, la gente está perdiendo la fe en que los sistemas políticos y económicos, de los que dependen las empresas, les beneficiarán a ellos y a sus familias.

Al mismo tiempo, nos encontramos al borde de la mayor crisis del costo de vida, generando la invasión rusa de Ucrania una tormenta perfecta de crisis alimentaria, energética y financiera, que afectará con mayor dureza a los y las más vulnerables de nuestras sociedades. Estas crisis están agravando aún más las desigualdades y fragilidades derivadas de la pandemia del COVID-19, así como las crecientes presiones que se desencadenan como consecuencia de la emergencia climática.

En este contexto, el Secretario General de la ONU ha hecho un llamado urgente a nivel mundial para acelerar los esfuerzos y "priorizar las inversiones en las personas", en un intento de rescatar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Las empresas disponen de poderosas herramientas para participar en este esfuerzo de rescate, así como de poderosas razones para utilizarlas. La desigualdad menoscaba la dignidad humana y el progreso social. Asimismo afecta el rendimiento empresarial, limitando la productividad, la innovación, la confianza y el gasto económico de los consumidores, desestabilizando las cadenas de suministro y el aumento de la incertidumbre en el entorno político y normativo. En esta coyuntura crítica, como Co-Presidentes

de la Comisión Empresarial para Abordar la Desigualdad (BCTI), hacemos un llamado a la acción para que los/as líderes empresariales del mundo se unan en torno a la misión común de trabajar con los gobiernos en la lucha contra la desigualdad.

Elaborado gracias a los aportes de grupo de más de 60 Comisionados BCTI procedentes tanto del sector empresarial como de organizaciones intergubernamentales, sociedad civil y mundo académico, este reporte presenta argumentos convincentes a favor de los esfuerzos empresariales para hacer frente a la desigualdad, así como también una agenda común para la acción.

Junto con los gobiernos, el sector privado tiene un rol fundamental en la lucha contra la desigualdad. Muchas empresas líderes ya están asumiendo este papel con el fin de emparejar la cancha. El llamado a la acción es que todas las empresas maximicen su potencial para prevenir los riesgos de la creciente inequidad y garantizar la igualdad de oportunidades y mejores condiciones para todos y todas.

Esperamos que se unan a nuestros esfuerzos, ampliando y dando sentido de urgencia a este trabajo, y que juntos movilizemos el poder del sector privado para generar una prosperidad compartida.

Co-Presidentes BCTI

Peter Bakker

Presidente y CEO, WBCSD

Lynn Forester de Rothschild

Fundadora, Consejo para el Capitalismo Inclusivo

Alan Jope

CEO, Unilever

Ilham Kadri

CEO, Solvay, y Comité Ejecutivo, WBCSD

Sanjiv Puri

Presidente y Director de ITC Limited

Jonas Prising

Presidente y CEO de ManpowerGroup

Sunny Verghese

Cofundador y Consejero Delegado del Grupo CEO, Olam International Ltd.

ACERCA DE ESTE INFORME

Este informe representa el resultado principal de la Comisión Empresarial para la lucha contra la Desigualdad (BCTI, por su sigla en inglés de Business Commission To Tackle Inequality).

BCTI es una coalición intersectorial y multistakeholder, conformada por líderes organizacionales, unidos por la misión de movilizar al sector privado para hacer frente a la desigualdad y generar prosperidad compartida para todos.

BCTI, convocada e impulsada por el Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible (WBCSD), reúne a más de 60 comisionados y comisionadas: líderes globales tanto del mundo empresarial, organizaciones intergubernamentales, comunidad de inversionistas, organizaciones de la sociedad y mundo académico. Estos comisionados se han comprometido a conducir la labor de BCTI y a encabezar un movimiento mundial, aprovechando tanto sus posiciones de poder y de toma de decisión al interior de organizaciones, como sus redes de influencia externas para impulsar el cambio.

Esta comisión trabaja para incrementar los niveles de atención, de inversión y de acción por parte del sector empresarial, de manera que ésta sea proporcional a la magnitud del desafío que la creciente desigualdad requiere. Su labor se centra principalmente en: cambiar la mentalidad, para que las empresas de todo el mundo reconozcan la desigualdad como un riesgo sistémico y urgente; crear una visión y una dirección compartida para que las empresas dispongan de una hoja de ruta clara para hacer frente a la desigualdad; y catalizar y coordinar la acción, con el fin de que las empresas tengan fácil acceso a herramientas, redes y directrices que respalden sus esfuerzos, como una plataforma para incubar recursos, iniciativas y alianzas.

El informe, **Combatir la desigualdad: Una agenda para la acción empresarial**, proporciona a la comunidad empresarial mundial un argumento claro y convincente a favor de los esfuerzos para abordar la desigualdad, así como una agenda común e integral para la acción del sector privado, basada en la oportunidad y la realidad empresarial.

Esta agenda de acción consta de 10 acciones catalizadoras que las empresas pueden llevar a cabo como parte de sus esfuerzos para abordar la creciente desigualdad. Los directores generales y líderes empresariales de todos los sectores pueden utilizar este informe y la agenda propuesta para analizar y establecer estrategias, priorizando las acciones con mayor potencial de impacto según sus capacidades y contextos geográficos, políticos y culturales. Con confianza en su legitimidad y potencial para impulsar el impacto a gran escala, también pueden emplear diversas secciones de este informe para guiar a los equipos internos de diversas disciplinas en sus organizaciones, incluyendo recursos humanos, estrategia, sostenibilidad, marketing, innovación, gestión de riesgos, compras y contabilidad.

Agradecimientos y descargo de responsabilidad

Este documento ha sido elaborado en nombre de BCTI. Esto es resultado del esfuerzo colaborativo entre los comisionados y los grupos de trabajo afiliados. En la parte posterior, encontrarás la lista completa de comisionados de BCTI que contribuyeron a dirigir esta publicación, así como los datos del grupo de trabajo más amplio y de los colaboradores al final de este informe. Un amplio espectro de organizaciones revisó los borradores, asegurando que el documento represente de manera amplia la perspectiva de los comisionados de BCTI. Los aportes y comentarios de los miembros se han incorporado de manera equilibrada. No obstante, esto no implica que todos los miembros de la Comisión u organizaciones participantes estén de acuerdo con cada palabra.



Comisionados BCTI

Alan Jope, CEO, Unilever

Alyssa Auberger, Directora de Sostenibilidad, Baker McKenzie

Andreas Eggenberg, Presidente de Masisa

Anna Lungley, Directora de Sostenibilidad, Dentsu

Bianca Nijhof, Co-Presidenta de Lugar de trabajo Pride

Camilla Lott, Directora de Sostenibilidad Corporativa, Vale

Camille Putois, Directora General, Business for Inclusive Growth

Carlos Sanvee, Secretario General, Alianza Mundial de YMCA

Caroline Rees, Presidenta y Cofundadora de Shift

Catherine Howarth, CEO, ShareAcción

Cezar Consing, Presidente y CEO, Ayala Corporation

Colm Kelly, Director Global de Sostenibilidad Corporativa, PwC

Daan Wensing, Consejero Delegado, IDH

Farehana Hanapiah, Vicepresidenta Senior de Gestión de Recursos Humanos del Grupo, PETRONAS

Geraldine Matchett, Co-CEO, Royal DSM

Gerbrand Haverkamp, Director Ejecutivo, Alianza Mundial de Evaluación Comparativa

Hakan Timur, Presidente del Grupo de Capital Humano y Sostenibilidad, Sabanci

Halla Tómasdóttir, Directora General y Catalizadora Principal del Cambio, The B Team

Hilde Røed, Vicepresidenta Senior de Clima y Sostenibilidad, Equinor

Ilham Kadri, CEO, Solvay

Jacek Olczak, CEO, Philip Morris International

Jake Reynolds, Responsable de Sostenibilidad y Medioambiente, Freshfields

Jane Nelson, Directora de la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa, Harvard Kennedy School

Joanna Pritchard, CEO, The Valuable 500

Jonas Prising, Presidente y CEO, ManpowerGroup

Julie Coffman, Directora de Diversidad, Bain & Company

Katherine Chapman, Directora, Fundación Salario Digno

Kerry Dryburgh, Vicepresidente Ejecutivo, Personas y Cultura, bp

Lars-Erik Fridolfsson, Director de Transformación Sostenible, Grupo Inter IKEA

Laurent Freixe, Director Ejecutivo Zona América Latina, Nestlé

Lorena Dellagiovanna, Vicepresidenta y Directora Ejecutiva, Directora de Sostenibilidad, Directora de Diversidad e Inclusión, Hitachi Ltd.

Loris Tarazi, Comisario de Juventud

Lynn Forester de Rothschild, Fundadora, Consejo para el Capitalismo Inclusivo

Maria Mendiluce, CEO, Coalición We Mean Business

Mark Gough, CEO, Capitals Coalition

Martin Whittaker, CEO, JUST Capital

Matthew Beesley, CEO, Jupiter Gestión de Activos

Mercedes Alonso, Vicepresidenta Ejecutiva de Neste

Michele Crisostomo, Presidente del Consejo de Administración, Enel

Michelle Nunn, Presidenta y CEO, CARE USA

Netithorn Praditsarn, Asistente Ejecutivo del CEO del Grupo, Vicepresidente Senior de la Asociación Global para la Sostenibilidad y las Comunicaciones, C.P. Group

Nicolas Moreau, CEO, HSBC Asset Management

Peter Bakker, Presidente y CEO, WBCSD

Peter Oosterveer, CEO, Arcadis

Priscilla Dunn, Comisaria de Juventud

Renata Jungo Brüngger, Miembro del Consejo de Administración, Mercedes-Benz Group AG

Roberto Suárez Santos, Secretario General de la Organización Internacional de Empleadores (OIE)

Sally Uren, Directora General, Foro para el Futuro

Sanda Ojiambo, Subsecretaria General y CEO, I Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Sanjiv Puri, Presidente y CEO ITC Limited

Satoru Kurosu, Director de Sostenibilidad, Yokogawa Electric Corporation

Sharan Burrow, Secretaria General saliente de la Confederación Sindical Internacional (CSI)

Siddharth Sharma, Director de Sostenibilidad del Grupo, Tata Sons

Stefan Crets, Director Ejecutivo de CSR Europe

Stefania Lallai, Vicepresidenta de Sostenibilidad, MSC

Steve Hare, CEO, Sage

Sunny Verghese, Cofundador y Consejero Delegado del Grupo, Olam International Ltd.

Tim Strawn, Director Ejecutivo Regional para Europa, Oriente Medio y África, ERM

Tom Anyonge, Asesor Técnico Principal, FIDA

Tom Brown, Asesor Especial ESG, KPMG International

Ute Klamert, Subdirectora Ejecutiva, Programa Mundial de Alimentos

RESUMEN EJECUTIVO

Lanzada en septiembre de 2021, la Comisión Empresarial para la Lucha contra la Desigualdad (BCTI) representa una coalición intersectorial y multipartita de más de 60 organizaciones y sus líderes, convocados por el Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible (WBCSD). Estos líderes se han reunido para colocar la lucha contra la desigualdad en el centro de la agenda empresarial para el crecimiento sostenible, reconociendo que no tendremos crecimiento sostenible si no consideramos cómo se distribuyen los frutos del desarrollo.



A través de sus Comisionados, BCTI trabaja para movilizar al sector privado con el fin de hacer frente a la desigualdad y generar prosperidad compartida para todos, impulsando mayores niveles de concientización, inversión y acción empresarial en proporción a la urgencia y la magnitud del reto que plantean los crecientes niveles de desigualdad en todo el mundo.

Este informe es emblemático y representa la culminación de estos esfuerzos. Establece un argumento claro y convincente a favor de la acción empresarial, al tiempo que aborda una limitación clave de la acción empresarial hasta la fecha: la falta de claridad y alineación sobre lo que las empresas pueden y deben hacer. Asimismo, proporciona una agenda común para la acción del sector privado, basada en el respeto de los Derechos Humanos y en el compromiso con la equidad y la justicia social, que los líderes empresariales pueden aprovechar para el análisis y el establecimiento de estrategias, con seguridad de su legitimidad y potencial para impulsar el impacto a gran escala.

La desigualdad como riesgo sistémico

Nuestro mundo actual se caracteriza por marcadas desigualdades de ingresos, riqueza y bienestar. Por ejemplo, el 10% de los que más ganan se lleva el 52% del salario total mundial, mientras que el 50% de los que menos cobran sólo recibe el 8,5%. Entretanto, el 10% más rico de la población mundial posee más de las tres cuartas partes de toda la riqueza, mientras que el 50% más pobre apenas posee el 2%. Esta distribución de la renta y la riqueza está dejando a cientos de millones de personas luchando por satisfacer sus necesidades básicas.

Y lo que es aún más importante, detrás de estas desigualdades de renta, riqueza y bienestar se esconden desigualdades de oportunidades: profundas diferencias estructurales en las perspectivas de las personas en función de sus características personales y sus antecedentes, factores que escapan en gran medida a su control.

Mientras tanto, una serie de tendencias y acontecimientos importantes están empeorando la situación. El cambio climático, los continuos efectos de la pandemia COVID-19, los conflictos y las crisis del costo de vida están golpeando con mayor dureza a los más vulnerables.

La alta magnitud y la naturaleza estructural de la desigualdad hacen que, en la actualidad, sea una urgencia abordarla. Ello constituye un riesgo sistemático que no

sólo amenaza a comunidades o empresas específicas, sino también a sociedades y economías en su conjunto. La desigualdad está socavando la confianza en nuestros sistemas políticos y económicos, dañando el tejido social, profundizando el malestar civil y político, intensificando los impactos de crisis como la de COVID-19 y el cambio climático, limitando el crecimiento económico y debilitando nuestra capacidad colectiva para abordar los complejos desafíos mundiales. Así, representa un riesgo empresarial importante y que va en aumento.

Afortunadamente, la desigualdad no es un hecho de la naturaleza, sino un producto de nuestros sistemas, el cual podemos cambiar. Reducir la desigualdad exigirá una acción concertada en todos los sectores de la sociedad y las empresas tienen un papel esencial que desempeñar.

Un argumento claro y convincente para la acción empresarial

La lucha contra la desigualdad constituye un argumento empresarial fundamental. Se busca mitigar tanto el riesgo sistémico como el riesgo empresarial, y construir un mundo de oportunidades en el cual las empresas puedan prosperar a largo plazo.

Al mismo tiempo se está produciendo un cambio en la forma de medir el rendimiento de las empresas, percibido y medido por los consumidores, empleados y gobiernos. Este cambio está permitiendo una serie de beneficios a nivel de empresa asociados a los esfuerzos por abordar la desigualdad. Entre ellas se incluyen garantizar la licencia para operar, atraer y retener a los mejores talentos, ganarse a los consumidores, adelantarse a los cambios políticos y normativos, e incluso proteger y mejorar el acceso al capital.

Por supuesto, las medidas para abordar la desigualdad conllevarán costos y beneficios. El cálculo de este es complejo y habrá compensaciones y ganancias, especialmente a corto plazo. Sin embargo, el costo de la acción debe compararse con el costo de la inacción, el cual es probable que aumente considerablemente a medida que continúen surgiendo las consecuencias de la desigualdad. Enfrentar la desigualdad es una parte esencial del deber fiduciario y una inversión en el éxito empresarial a largo plazo.

El papel de las empresas

La desigualdad que vemos hoy en día es un problema sistémico y, por tanto, requiere de una respuesta sistémica y multilateral. Los gobiernos desempeñarán un papel fundamental a la hora de impulsar esta agenda, pero otros grupos interesados, como las empresas, los inversores y la sociedad civil en general, también tendrán que hacer contribuciones vitales.

Por su parte, las empresas proporcionan la mayor parte de los productos, servicios y empleos que la gente necesita para

mantenerse a sí mismos y a sus familias en todo el mundo. En colaboración con los gobiernos, el sector privado ha impulsado la innovación, la creación de riqueza y el aumento del nivel de vida a lo largo de los siglos, mientras que las economías de mercado han aportado -y siguen aportando- importantes beneficios a enormes franjas de la población mundial. Sin embargo, en las últimas décadas, los beneficios y riesgos de la actividad empresarial se han vuelto cada vez más desiguales, y determinados modelos y prácticas empresariales han contribuido al aumento de las diferencias sociales y

económicas. Ahora debemos aprovechar el poder de las economías de mercado para subsanar estas deficiencias y mejorar los resultados.

Las empresas tienen a su disposición poderosas herramientas que pueden desplegar para crear y distribuir valor de forma más equitativa, derribando barreras estructurales, de comportamiento y ampliando las oportunidades para quienes más lo necesitan. Muchas empresas líderes que ya están aprovechando estas herramientas para nivelar el terreno de juego. El llamado a la acción ahora es que todas las empresas utilicen estas herramientas al máximo de su potencial para prevenir los riesgos que plantea la creciente inequidad y garantizar que la igualdad de oportunidades y los mejores resultados estén al alcance de todos.

Principales categorías de medidas empresariales para combatir la desigualdad



Esta agenda incorpora seis amplias categorías de intervención por parte de las empresas. Su núcleo es el compromiso de respetar los Derechos Humanos de acuerdo con los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU. La agenda también considera esfuerzos para asegurar un mejor acceso a productos y servicios esenciales para los más desfavorecidos en nuestras comunidades; crear y mantener puestos de trabajo junto a oportunidades económicas para todos; distribuir de manera equitativa el valor y el riesgo; y estimular a los gobiernos para que cumplan su rol de manera más eficaz. Finalmente, esta agenda para la acción empresarial frente a la desigualdad también engloba esfuerzos para combatir el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, así como para mitigar su impacto en los grupos más vulnerables.

Acciones catalizadoras que pueden emprender las empresas

Dentro de estas seis categorías generales, BCTI ha identificado 10 acciones catalizadoras que las empresas pueden emprender y que las partes interesadas esperan cada vez más que emprendan para empezar a enfrentar la desigualdad. Cada una de ellas es una vía a través de la cual las empresas ejercen una influencia

significativa sobre las oportunidades que tienen las personas y los resultados que experimentan.

El potencial de cualquier acción para generar un cambio variará de una región a otra y de una empresa a otra. Dependerá de cada organización priorizar las acciones con mayor potencial de impacto en función de sus capacidades existentes y de sus contextos geográficos, políticos y culturales. La mayoría de las empresas se darán cuenta de que ya han avanzado en

algunas de estas áreas, ya que muchas de ellas son temas empresariales sostenibles desde hace mucho tiempo.

Otras áreas pueden representar oportunidades relativamente nuevas y sin explotar. La visión de la lucha contra la desigualdad nos brinda la oportunidad de explorar estas áreas de acción como parte de una agenda holística e interconectada.

Una agenda para la acción empresarial

| | | |
|---|--|--|
| Respetar los Derechos Humanos | Acción 1: Aplicar los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos | Adoptar políticas y prácticas que sitúen el respeto a la dignidad humana en el centro de la actividad empresarial. |
| Mejorar el acceso a productos y servicios esenciales | Acción 2: Hacer más accesibles y asequibles los productos y servicios esenciales | Innovar y colaborar para garantizar que todas las personas tengan lo que necesitan para estar sanas y ser productivas. |
| Crear empleo y oportunidades económicas para todos | Acción 3: Crear un lugar de trabajo y una cadena de valor diversos, equitativos e inclusivos | Fomentar entornos de trabajo y mercados en los que todas las personas puedan participar, prosperar y alcanzar su pleno potencial. |
| | Acción 4: Preparar a las personas para el futuro del trabajo | Crear una mano de obra calificada y capacitada para beneficiarse de los avances que están transformando el mundo laboral. |
| Distribuir equitativamente el valor y el riesgo | Acción 5: Proporcionar un trabajo seguro y suficiente | Garantizar que las condiciones laborales protejan y mejoren la salud y el bienestar físico, mental, social y económico de todos los trabajadores. |
| | Acción 6: Pagar y promover salarios e ingresos dignos | Erradicar los salarios de miseria y garantizar que todo el que trabaje gane lo suficiente para permitirse un nivel de vida digno. |
| | Acción 7: Apoyar y respetar la representación de los trabajadores | Dar a los trabajadores más capacidad para influir en la toma de decisiones de la empresa sobre las condiciones en las que trabajan. |
| Posibilitar la acción gubernamental | Acción 8: Apoyar una política pública eficaz | Ayudar a los gobiernos a tomar medidas más contundentes contra la desigualdad. |
| | Acción 9: Adoptar prácticas fiscales responsables | Enfocar la fiscalidad como una parte esencial de la buena gobernanza y una inversión fundamental en las sociedades en las que operan las empresas. |
| Acelerar la acción por el clima y la naturaleza | Acción 10: Realizar la transición justa a una economía net-zero y positiva para la naturaleza | Actuar en consonancia con la ciencia para hacer frente a la emergencia climática y restaurar la naturaleza, aprovechando al mismo tiempo estas transformaciones para impulsar la prosperidad compartida. |

Para empezar

Identificar, evaluar e integrar estratégicamente los pasos necesarios para abordar los riesgos y oportunidades relacionados con la desigualdad en todo el espectro del modelo operativo de una empresa, lo que representa un proceso potencialmente complejo. Aplicar un marco de transformación empresarial sostenible para apoyar los esfuerzos de lucha contra la desigualdad ayudará a planificar este viaje. Este informe presenta varios pasos importantes que deberían formar parte de dicho marco, entre ellos:

- Definición de línea de base y evaluación de la madurez
- Establecimiento de prioridades y objetivos
- Integración y aplicación estratégicas
- Evaluación de los resultados sociales
- Comunicación sobre los progresos

Además, a medida que las empresas se embarquen en las acciones catalizadoras descritas en este informe, también habrá una serie de acciones transversales de apoyo que serán fundamentales para impulsar el éxito a largo plazo, entre ellas:

Adoptar cambios de mentalidad: Las transformaciones necesarias para garantizar que el sector privado aproveche su potencial para ayudar a combatir la desigualdad no siempre se producirán ciñéndose a las ideas y prioridades

existentes. Los cambios en la mentalidad estratégica de las empresas en torno a la reinención del capitalismo para recompensar la verdadera creación de valor, la creación de resiliencia a largo plazo y la adopción de un enfoque regenerativo de la sostenibilidad empresarial serán piedras angulares a la hora de abordar la desigualdad.

Gobernanza de las partes interesadas:

En última instancia, cualquier esfuerzo serio del sector privado para abordar la desigualdad debe basarse no sólo en los esfuerzos para identificar y comprometerse de forma proactiva con los grupos de partes interesadas que se ven afectados o pueden verse afectados por las acciones empresariales, sino también en procesos sólidos que sirvan para integrar los conocimientos obtenidos de la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones empresariales.

Medición y divulgación: El progreso sostenido en la lucha contra la desigualdad dependerá de la capacidad de las empresas para identificar, medir y revelar adecuadamente sus impactos directos e indirectos y sus dependencias sobre las personas.

Conclusión

Aunque las alarmantes estadísticas sobre la disminución de la confianza y el aumento de los conflictos reflejan las profundas divisiones existentes en las

sociedades de todo el mundo, también apuntan a un aumento de la unidad en torno a los llamados en favor de una mayor inclusión y equidad, así como de las expectativas de que los gobiernos y las empresas actúen. Es hora de que los líderes empresariales se aseguren de responder a estas expectativas al máximo de su potencial.

Este informe presenta por qué a las empresas les beneficia hacerlo, y entrega una agenda integral para guiar la acción empresarial. Sin embargo, es sólo un punto de partida. Ha llegado el momento de convertir la ambición en acción. Debemos actuar de forma proactiva y decidida para reforzar la "S" de ESG -un pilar de acción fundamental que se ha pasado por alto durante demasiado tiempo- y ayudar a sentar las bases de una evolución hacia una forma de capitalismo más integradora en la que se aproveche el poder de las economías de mercado para obtener mejores resultados para todos.



PRIMERA PARTE

LA NECESIDAD DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN EL COMBATE DE LA DESIGUALDAD

Enfrentar la desigualdad es fundamental para construir un mundo de oportunidades en el que las empresas puedan prosperar para las próximas generaciones.

La desigualdad como riesgo sistémico

La desigualdad se ha convertido en una fuente de riesgo sistémico que amenaza los fundamentos políticos y económicos de los que dependen las empresas para operar, innovar y crecer.

Desigualdades de renta, riqueza y bienestar

La economía mundial ha crecido exponencialmente en los últimos 200 años, pasando de 1,2 billones de dólares en 1820 a casi 85 billones en la actualidad.¹ La prevalencia de la extrema pobreza se ha reducido drásticamente durante este periodo, y las medidas de bienestar han mejorado significativamente. Pero los beneficios de este crecimiento no han sido disfrutados universalmente. Particularmente en las últimas décadas, muchos beneficios han ido a parar a unos pocos en lugar de a muchos, y la desigualdad ha ido en aumento en nuestras sociedades a nivel mundial.²

Aunque la desigualdad de ingresos entre países ha disminuido en general en los últimos 40 años, durante el mismo periodo la desigualdad dentro de los países ha aumentado considerablemente. La diferencia entre los ingresos medios del 10% más rico y el 50% más pobre al interior de los países casi se ha duplicado (Figura 1),³ con el 10% de los que más ganan percibiendo actualmente el 52% de la remuneración total mundial, mientras que la mitad de los trabajadores peor pagados sólo recibe el 8,5%.⁴

La disparidad en términos de riqueza es aún mayor, y va en aumento. El 10% más rico de la población mundial posee actualmente más de tres cuartas partes de toda la riqueza mundial, mientras que el 50% más pobre sólo posee el 2%. Desde 1995, el 10% más rico ha acumulado más de 20 veces más riqueza que el 50% más pobre juntos (Figura 2).⁵

Esta distribución de la renta y la riqueza también se está traduciendo directamente en desigualdades de bienestar, dejando a cientos de millones de personas que siguen luchando por satisfacer sus necesidades básicas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 19% de todos los trabajadores del mundo ganan menos de lo que necesitan para salir de la pobreza,⁶ y un reciente análisis de Oxfam sugiere que los problemas relacionados con la desigualdad están matando literalmente a una persona cada cuatro segundos.⁷



52% vs. 8.5%

El 10% de los que más ganan percibe casi el 52% del salario total mundial, mientras que la mitad de los trabajadores peor pagados recibe el 8,5%.

75% vs. 2%

El 10% más rico de la población mundial posee actualmente más del 75% de toda la riqueza mundial, mientras que el 50% más pobre posee el 2%.

Los 10 hombres más ricos del mundo poseen hoy más riqueza que

3.100 millones de personas

La desigualdad mata a una persona cada

4 segundos

“Los efectos corrosivos de los actuales niveles de desigualdad son evidentes. A veces se nos dice que una marea ascendente de crecimiento económico levanta todos los barcos. Pero en realidad, el aumento de la desigualdad hunde todos los barcos”.

António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas

Figura 1: Desigualdad entre países y dentro de los países, 1820-2020

Fuente: Informe sobre las desigualdades en el mundo 2022

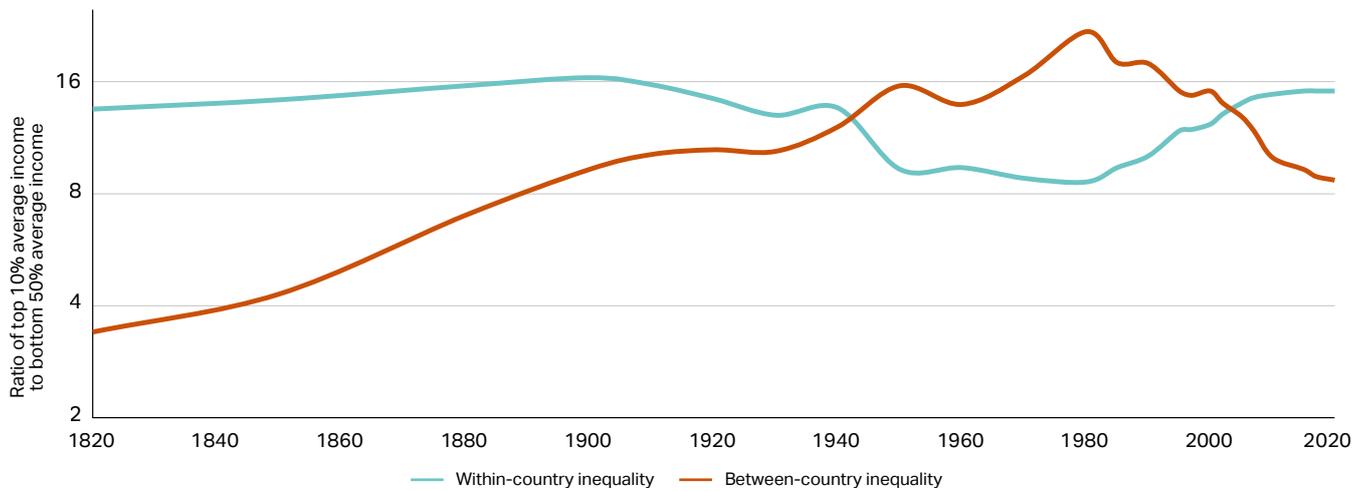
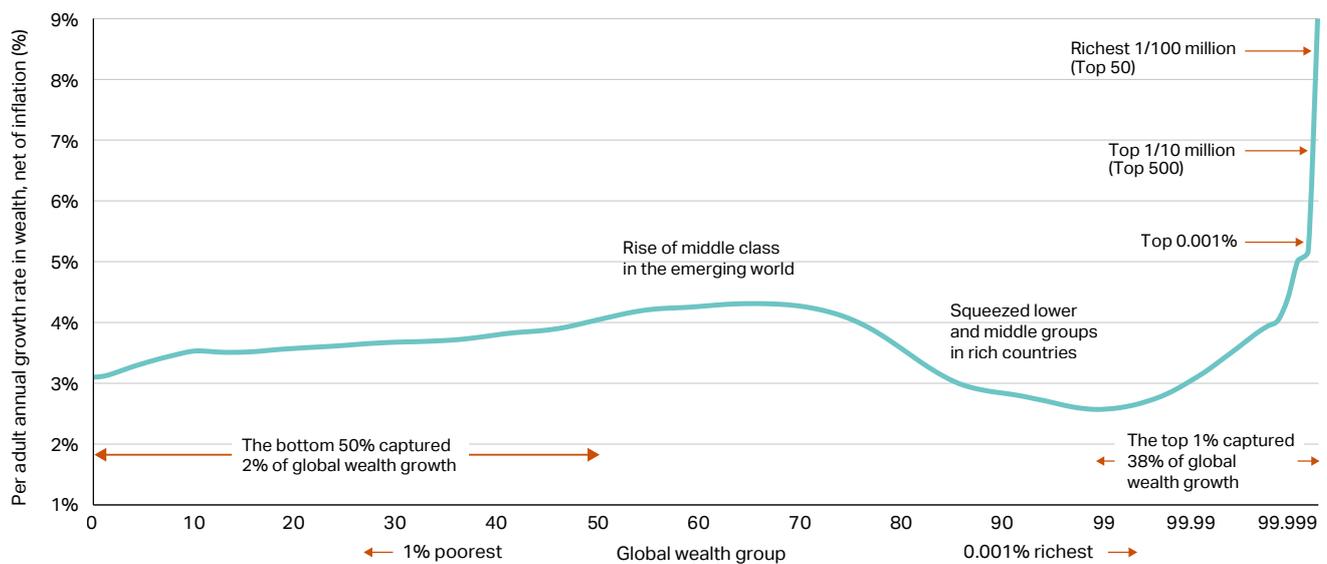


Figura 2: Tasa media de crecimiento anual de la riqueza, 1995-2021

Fuente: Informe sobre las desigualdades en el mundo 2022



Desigualdad de oportunidades

Las desigualdades de renta, riqueza y bienestar en nuestra sociedad (a veces denominadas desigualdades de resultados) también se sustentan en las desigualdades de oportunidades: profundas diferencias estructurales en las posibilidades o perspectivas de las personas en función de sus características y antecedentes personales, factores que escapan en gran medida a su control.

Raza, sexo, etnia, religión, discapacidad, orientación sexual, lugar de origen. El origen socioeconómico y otros factores conllevan ventajas y desventajas en términos de:

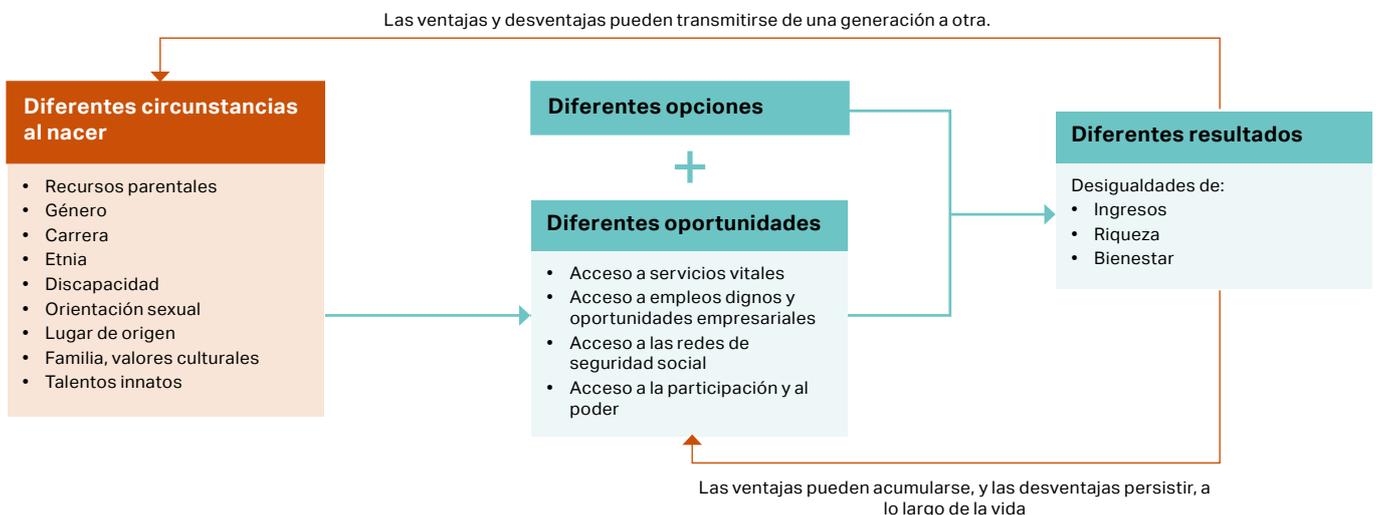
- Acceso a la educación, salud y otros servicios que las personas necesitan para desarrollar su potencial.
- Acceso a buenos empleos y trayectorias profesionales que permitan a las personas satisfacer sus necesidades básicas, cumplir un propósito y crear riqueza.
- Acceso a las redes de seguridad social.
- Acceso al poder y participación en las estructuras de toma de decisiones en empresas, gobiernos y otras instituciones.

Múltiples factores influyen en los niveles de renta, riqueza y bienestar que alcanzan las personas, pero la oportunidad suele ser la variable dominante. La movilidad ascendente se ha estancado en muchas partes del mundo y de hecho ha disminuido en los países de la OCDE.⁸ El Índice de Movilidad Social Global del Foro Económico Mundial, que sirve de referencia a 82 economías mundiales, ha demostrado que sólo hay un puñado de naciones con las condiciones adecuadas para fomentar una auténtica movilidad social. En casi todas las zonas geográficas, las oportunidades de las personas están estrechamente ligadas a su estatus socioeconómico al momento de nacer.⁹ El resultado es que las personas que se encuentran en el extremo superior de la distribución tienden a permanecer allí, mientras que las que se encuentran en el extremo inferior suelen tener menos oportunidades y a menudo luchan por salir adelante.

“La desigualdad es para las personas lo que el cambio climático es para el planeta. La desigualdad está envenenando la sociedad: es nefasta para las personas y terrible para la economía. Ninguna empresa puede resolverlo por sí sola, pero mediante la acción colectiva y el liderazgo, las empresas pueden marcar la diferencia y cambiar el camino hacia un futuro mejor”.

Tom Brown, Asesor Especial de ESG y Director Emérito de Gestión de Activos, KPMG International

Figura 3: La desigualdad es el resultado de diferentes circunstancias al nacer y de diferentes oportunidades y opciones a lo largo de la vida



Entender la igualdad y la equidad

igualdad

Estado de igualdad, especialmente en cuanto a estatus, derechos y oportunidades.

equidad

La cualidad de ser justo e imparcial.

La desigualdad de oportunidades es inherente a nuestra sociedad y no significa que tratar a las personas por igual sea la solución a la desigualdad. Cuando el terreno de juego es desigual, tratar a las personas por igual puede perpetuar las desigualdades o incluso empeorarlas.

Por el contrario, la lucha contra la desigualdad exige medidas de *equidad*. La acción en favor de la equidad nivela el terreno de juego, eliminando de la ecuación las circunstancias de las personas al nacer y garantizando que tengan acceso a los mismos niveles de oportunidades, independientemente de su edad o sexo, de sus características personales, antecedentes y recursos. Con los mismos niveles de oportunidades, pueden lograr resultados más iguales -y equitativos- a lo largo del tiempo.

Un punto de inflexión ante múltiples perturbaciones

El sostenido aumento de las desigualdades de resultados y oportunidades, sobre todo en las últimas cuatro décadas, se ha visto impulsado por un amplio abanico de factores entrelazados, entre ellos:

- **Disminución de la seguridad laboral y estancamiento de los salarios de los trabajadores**, que cada vez más no llegan a cubrir un nivel de vida digno.
- **El aumento del costo de los productos y servicios esenciales**, que absorben una parte cada vez mayor de los ingresos familiares.
- **Políticas fiscales regresivas** que permiten a los ricos pagar impuestos más bajos que las familias trabajadoras.
- **Servicios públicos y redes de seguridad social deficientes** que no pueden satisfacer las necesidades de una población creciente y envejecida.
- **Incapacidad de algunos gobiernos para reforzar de forma efectiva los sistemas de gobernanza** y hacer frente a la corrupción.
- **Discriminación persistente** que perpetúa las ventajas y desventajas basadas en el género, la raza, la etnia y otros factores.

A lo largo de este informe describimos el papel que pueden desempeñar las empresas a la hora de abordar muchos de estos factores. Sin embargo, también es importante reconocer que, en esta coyuntura, están surgiendo otras tendencias y acontecimientos que sirven para subrayar la desigualdad que se ha instalado en muchas sociedades de todo el mundo, al tiempo que empeoran considerablemente la situación. Los conflictos, el cambio climático, los trastornos tecnológicos y la pandemia de COVID-19, por ejemplo, están golpeando con mayor dureza a los más vulnerables y tienen el potencial de aumentar aún más la escala y la gravedad de la desigualdad en todo el mundo en los próximos años.

“Las empresas tienen un poderoso papel que desempeñar para reducir la desigualdad y hacer posible que todas las personas vivan el tipo de vida al que aspiran”.

Sunny Verghese, Cofundador y Consejero Delegado del Grupo, Olam International Ltd.

“La sostenibilidad se ha generalizado. Los mercados de capitales, los consumidores y los gobiernos están de acuerdo en que la sostenibilidad es el único futuro para las empresas, así como para nuestra gente y nuestro planeta. Sin embargo, a pesar de este progreso, muchas empresas siguen teniendo un importante punto ciego en lo que respecta a los esfuerzos para apoyar un desarrollo genuinamente sostenible. Colectivamente, estamos fracasando a la hora de abordar el riesgo sistémico que plantean los crecientes niveles de desigualdad”.

Peter Bakker, Presidente y CEO, WBCSD

Principales tendencias y acontecimientos que agravan y agudizan la desigualdad

COVID-19

La pandemia de COVID-19 ha incrementado la desigualdad, se ha alimentado de ella y ya es imposible ignorarla. Los ingresos han sido un factor de predicción de la muerte por COVID-19 más importante que la edad.¹⁰ El Banco Mundial estima que el COVID-19 ya ha empujado a unos 100 millones de personas a la pobreza extrema.¹¹

La emergencia climática

Los efectos del cambio climático ya están afectando de manera desproporcionada a los miembros más vulnerables de la sociedad, que carecen de los recursos necesarios para adaptarse y recuperarse de crisis como sequías, inundaciones y crisis sanitarias emergentes (mientras que los ricos son los que más contribuyen al problema, ya que el 10% más rico de la población causa casi la mitad de todas las emisiones de carbono).¹² Un nuevo estudio sugiere que el cambio climático podría empujar a 132 millones de personas a situaciones de extrema pobreza de aquí a 2030.¹³ Al mismo tiempo, la urgente transición que debemos hacer hacia una economía de carbono net-zero causará por sí misma trastornos que podrían aumentar la desigualdad si no se gestionan de forma equitativa mediante una transición justa.

Alteración tecnológica

Las nuevas tecnologías crean constantemente nuevos grupos de ganadores y perdedores: aumentan la demanda y los salarios de los trabajadores cualificados para utilizarlas, al tiempo que amenazan los medios de subsistencia de quienes carecen de ellos. Bain & Company calcula que en sólo 10 países (EE.UU., Alemania, Francia, Italia, Japón, China, India, Indonesia, Brasil y Nigeria), más del 30% de las tareas en el lugar de trabajo tienen potencial para ser automatizadas, lo que representa aproximadamente 600 millones de puestos de trabajo.¹⁴ También hay pruebas de que la inteligencia artificial puede incrustar y amplificar los prejuicios existentes si no se gestiona adecuadamente.¹⁵

Conflictos

Los conflictos armados son otra forma de disrupción que golpea con más dureza a los más vulnerables, alimentando importantes aumentos en desigualdad. Por ejemplo, la invasión rusa de Ucrania está desplazando a millones de personas e interrumpiendo las cadenas de suministro mundiales, lo que afecta a los puestos de trabajo, los ingresos y los precios de productos que van desde la energía hasta el trigo, precipitando un gran costo de vida y avivando los disturbios civiles y la agitación política. Otros conflictos en todo el mundo están teniendo efectos devastadores similares.



Las consecuencias de la desigualdad

Aunque la desigualdad ha formado parte de nuestra sociedad a lo largo del tiempo, hemos llegado a un punto crítico. El alto nivel y la naturaleza estructural de la desigualdad a nivel mundial, junto con varias perturbaciones históricas que parecen destinadas a agravar la situación, hacen que su aumento sea un riesgo sistémico, que amenaza no sólo a comunidades o empresas individuales, sino a economías y sociedades enteras. La desigualdad lleva a:



1 Erosionar la confianza en nuestros sistemas políticos y económicos

La creciente concentración de la riqueza en la cúspide, combinada con las escasas oportunidades de ponerse al día únicamente mediante la elección y el trabajo duro, están llevando a la gente a preguntarse si nuestros sistemas sirven realmente a sus intereses. La gente está cada vez más insatisfecha con sus circunstancias y es más pesimista sobre sus perspectivas. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el 85% de la población mundial se siente insegura, incluido más del 75% de los habitantes de países muy desarrollados.¹⁶ Según el Barómetro de Confianza 2022 de Edelman, menos de la mitad de las personas creen que estarán mejor dentro de cinco años en 14 de los 27 países encuestados. Las respuestas en nueve países están en mínimos históricos.¹⁷ En este contexto, no es de extrañar que la investigación de Edelman también muestre bajos niveles de confianza en las empresas, el gobierno, las ONG, los gobiernos y los medios de comunicación, en toda la sociedad. Además, estos niveles de confianza, ya de por sí bajos, se ven acentuados por una marcada diferencia de clases, ya que los encuestados más ricos y con mayor nivel educativo expresan más confianza en las empresas y el gobierno que la población en general. Esta "brecha de confianza" se ha más que duplicado en la última década y alcanzó un nivel récord en 2022.¹⁸



2 Dañar el tejido social

Junto con la pérdida de confianza en nuestras instituciones y sistemas clave, la desigualdad está contribuyendo a divisiones entre los propios ciudadanos, con diferencias cada vez más marcadas en las experiencias vividas y las perspectivas de las personas, que prevalecen sobre lo que comparten. Con el tiempo, la sociedad se ha polarizado aún más y se muestra menos tolerante hacia opiniones divergentes.¹⁹ Los estudios han demostrado que en lugares con mayor desigualdad, las personas confían menos en los demás,²⁰ están menos dispuestas a tomar medidas para mejorar las condiciones de vida de los demás,²¹ y son más propensas a cometer delitos²² y creer en teorías conspirativas.²³



3 Alimentar la agitación civil y política

La insatisfacción, la desilusión y la división están impulsando el aumento de los disturbios civiles y políticos. Entre 2011 y 2019, se produjo un aumento del 244% en disturbios, huelgas generales y manifestaciones antigubernamentales en todo el mundo.²⁴ En 2020, los disturbios civiles aumentaron un 10%, incluso con los bloqueos relacionados con el COVID-19 presentes en muchas partes del mundo.²⁵ A escala mundial, las manifestaciones violentas son ahora más frecuentes y graves que en cualquier otro momento desde 2008, y en el 77% de los países se ha registrado un aumento.²⁶ La tendencia no tiene visos de remitir. La empresa de inteligencia de riesgos Verisk Maplecroft ha calibrado un repunte del riesgo de disturbios civiles en 101 de 198 países, y predice que, con el aumento de los precios, el temor a la recesión y los efectos del cambio climático "lo peor está aún por llegar".²⁷

“La desigualdad destruye la confianza en las instituciones, incluidas las empresas, fractura la sociedad y frena el progreso económico”.

Alan Jope, CEO, Unilever



4 Aumentar los daños que causan las crisis

La desigualdad actúa como multiplicador de amenazas, aumentando el impacto de crisis que van desde las pandemias hasta el cambio climático. Una investigación de la Universidad de Nueva York ha descubierto que una mayor desigualdad está estrechamente relacionada con mayores tasas de infección por COVID-19.²⁸ La desigualdad también está impulsando la crisis climática. El último texto del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) es inequívoco en cuanto a que las desigualdades relacionadas con el género, la etnia, los ingresos y otros factores aumentan la vulnerabilidad a los riesgos e impactos climáticos. También hace un llamado a la acción de abordar la desigualdad como impulso clave para lograr la resiliencia y la adaptación climáticas.²⁹



5 Limitar el crecimiento económico

La desigualdad influye en varios motores del crecimiento económico, como el gasto de los consumidores y la inversión en capital humano. Por ejemplo, las personas con ingresos bajos tienden a gastar un porcentaje mayor de cada dólar adicional que ganan, mientras que las personas con ingresos altos tienden a ahorrar más porque sus necesidades de consumo ya están cubiertas. Las personas con rentas bajas también tienen menos para invertir en educación y formación que impulsarían la productividad. Los estudios del Fondo Monetario Internacional (FMI), la OCDE y otros organismos han demostrado que la desigualdad de ingresos tiene un efecto paralizador sobre el crecimiento, especialmente cuando las oportunidades también son desiguales.³⁰ La OCDE calcula que el aumento de la desigualdad puede haber reducido el crecimiento del PIB en más de 10 puntos porcentuales en México y Nueva Zelanda, y entre 6 y 9 puntos porcentuales en Italia, Reino Unido y Estados Unidos entre 1990 y 2010. Por el contrario, la disminución de la desigualdad ha contribuido a aumentar el PIB per cápita en España, Francia e Irlanda antes de la crisis financiera.³¹



6 Socavar nuestra capacidad colectiva para hacer realidad el desarrollo sostenible

El cambio transformador que necesitamos para situar al mundo en una senda más sostenible y resiliente depende fundamentalmente de la visión compartida, el esfuerzo colectivo y la responsabilidad mutua de todos los sectores y segmentos de la sociedad, aspectos que no podemos esperar que se materialicen en un mundo de grandes disparidades en renta, riqueza y bienestar. La desigualdad ya está amenazando nuestra respuesta al que quizá sea el reto más importante de nuestro tiempo: la emergencia climática. Las diferencias en activos, recursos y acceso a la energía aumentan el riesgo de que los costos y beneficios de la acción climática se distribuyan de forma injusta, y es probable que las poblaciones desfavorecidas incurran en los mayores costos y obtengan menos beneficios.³² Las comunidades de todo el mundo no se sumarán a la transición a la energía net-zero si no ven oportunidad en ella. En última instancia, nuestros esfuerzos para hacer frente a la emergencia climática tendrán que estar arraigados en los esfuerzos para hacer frente a la desigualdad si queremos que tengan éxito. Reducir la desigualdad es un elemento central de la Agenda 2030 y debemos lograrlo, tanto por su propio interés como para alcanzar los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Un argumento claro y convincente para la acción empresarial

Los riesgos sistémicos asociados a la creciente desigualdad también representan riesgos significativos para las empresas. El argumento empresarial para abordar la desigualdad consiste en mitigar estos riesgos y, al mismo tiempo, construir un mundo de oportunidades en el que las empresas puedan prosperar a largo plazo.

Riesgos empresariales emergentes

La creciente desigualdad y los riesgos sistémicos que está generando se están traducen directamente en una serie de riesgos empresariales. Estos riesgos incluyen:

1 Un entorno operativo cada vez más volátil

A nivel global, la desigualdad está dando lugar a un entorno operativo más desafiante y volátil que no sólo se ve salpicado por la inestabilidad política, social y económica, sino que también es cada vez más susceptible a las perturbaciones y crisis emergentes. Se trata de un entorno en el que las empresas tienen dificultades para planificar estrategias a largo plazo y en el que se están perdiendo importantes oportunidades de mercado debido a las limitaciones que la desigualdad impone al crecimiento económico. A medida que las consecuencias de la desigualdad se hacen sentir de forma más aguda en toda la sociedad, la situación se vuelve cada vez más difícil de manejar para las empresas. Al igual que en el caso de la emergencia climática, hay una urgente necesidad de invertir ahora para evitar que surjan costos y trastornos significativos más adelante.

2 Inseguridad en la cadena de suministro

Las empresas son tan resistentes como los ecosistemas, las comunidades, las economías y las sociedades en las que operan. Cuando los trabajadores y agricultores de las cadenas de suministro no pueden satisfacer sus necesidades básicas y son vulnerables a las crisis, las empresas corren el riesgo de padecer escasez de suministros, oscilaciones de precios y otras perturbaciones.

3 La erosión de la productividad y la innovación

La desigualdad también está sofocando la innovación y la productividad dentro de las propias empresas. Las grandes disparidades de ingresos y riqueza afectan a la motivación de los trabajadores, al tiempo que limitan el acceso a la educación y al desarrollo de habilidades, reduciendo la productividad laboral y contribuyendo a una importante escasez de cualificaciones. Es más, cuando las personas con orígenes diversos no son representados en las empresas al mismo nivel que en la población en general, las empresas desaprovechan su talento y sus perspectivas en el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

“La desigualdad tiene graves consecuencias para la estabilidad social, el progreso económico y la licencia de las empresas para operar, innovar y crecer. Las empresas tienen una oportunidad única para crear modelos de negocio innovadores que permitan la transformación de los sistemas para hacer frente a la desigualdad”.

Sanjiv Puri, Presidente y CEO, ITC Limited



4 Riesgos reglamentarios y de cumplimiento

Ante el creciente riesgo sistémico, muchos gobiernos alrededor del mundo se ven enfrentados a tomar medidas decisivas contra la desigualdad que cambiarán el contexto empresarial en los próximos años. Esto podría allanar el camino a políticas fiscales más progresivas, aumentos en salarios mínimos, transferencias de protección social y servicios públicos dirigidos específicamente a las personas que viven en pobreza.³³ La política china de "Prosperidad Común" y el marco "Reconstruir Mejor" de la administración estadounidense son dos ejemplos recientes. Mientras tanto, se está llevando a cabo una importante reforma del sistema fiscal internacional y los gobiernos también están endureciendo la normativa sobre prácticas laborales inaceptables, como el trabajo forzoso y el trabajo infantil, a través de iniciativas obligatorias de *due diligence* en materia de Derechos Humanos y restricciones a la importación.

5 Riesgo para la reputación

A medida que se agudiza el riesgo sistémico de desigualdad, también lo hace el escrutinio en torno a la conducta empresarial y al papel de las empresas en la sociedad en general. Según un reciente análisis de Moody's y CSR Europe, las controversias sociales representan ahora el 67% de todas las controversias ASG a las que se enfrentan las empresas en todo el mundo, superando con creces a las controversias medioambientales y de gobernanza.³⁴ Si una empresa no es parte de la solución, será vista como parte del problema y se enfrentará a crecientes desafíos en términos de su licencia a largo plazo para operar, innovar y crecer. A nivel individual, las empresas que no apoyen los esfuerzos de lucha contra la desigualdad se enfrentarán a dificultades para atraer y retener el talento, y también podrían tener que rendir cuentas ante los consumidores. El 86% de los encuestados en el Barómetro de Confianza Edelman 2021 indicaron que los CEO deben liderar las cuestiones sociales, y el 68% afirmó que los CEO deben intervenir cuando los gobiernos no hacen lo suficiente.³⁵

6 Acceso al capital

La atención de los inversores a la "S" de ESG se ha disparado en los últimos años a medida que el COVID-19 y la crisis del costo de la vida han puesto de relieve una serie de vulnerabilidades sociales y riesgos sistémicos. Más de 220 inversores han adherido ya a la [Iniciativa Advance](#) del UN PRI, cuyo objetivo es promover el respeto de los Derechos Humanos y resultados positivos para las personas a través de la supervisión de inversionistas. Mientras tanto, temas como los salarios dignos, la diversidad, la equidad y la inclusión están surgiendo cada vez más como áreas clave de atención para las resoluciones de los accionistas. Instituciones como el [Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad \(ISSB\)](#) están prontos a desarrollar un conjunto convergente de indicadores de rendimiento social en los próximos años, a lo que se suma la aparición de un nuevo Grupo de Trabajo sobre [Información Financiera Relacionada con la Desigualdad \(TIFD\)](#), la actuación de las empresas en esta materia parece que se convertirá en un tema de gran importancia. Un pilar cada vez más sólido de la toma de decisiones de los inversores y, por tanto, también una consideración central cuando se trata del costo de los fondos propios y de la deuda.

Aprovechar las oportunidades

Aunque la razón de ser de la acción empresarial para abordar la desigualdad es mitigar el riesgo, también se trata de construir un mundo de oportunidades en el que las empresas puedan prosperar a largo plazo. La lucha contra la desigualdad puede fortalecer el entorno operativo al fomentar la confianza, mejorar las relaciones sociales, reducir la pobreza, la estabilidad política y la

contención de las crisis. También hay cada vez más pruebas de que la lucha contra la desigualdad es un motor importante del crecimiento económico sostenible a largo plazo esta materia. En las próximas páginas se analizarán con más detalle estos beneficios a nivel de empresa en el contexto de determinadas acciones corporativas. Por supuesto, las medidas para abordar la desigualdad tendrán costos y beneficios. Este análisis puede ser complejo y habrá compensaciones así

como beneficios para todos, especialmente a corto plazo. Sin embargo, el costo de la acción debe balancearse sobre el costo de la inacción, que previsiblemente aumentará a medida que sigan avanzando las consecuencias de la desigualdad. Abordar esta ahora es una inversión crítica para el éxito empresarial sostenido.



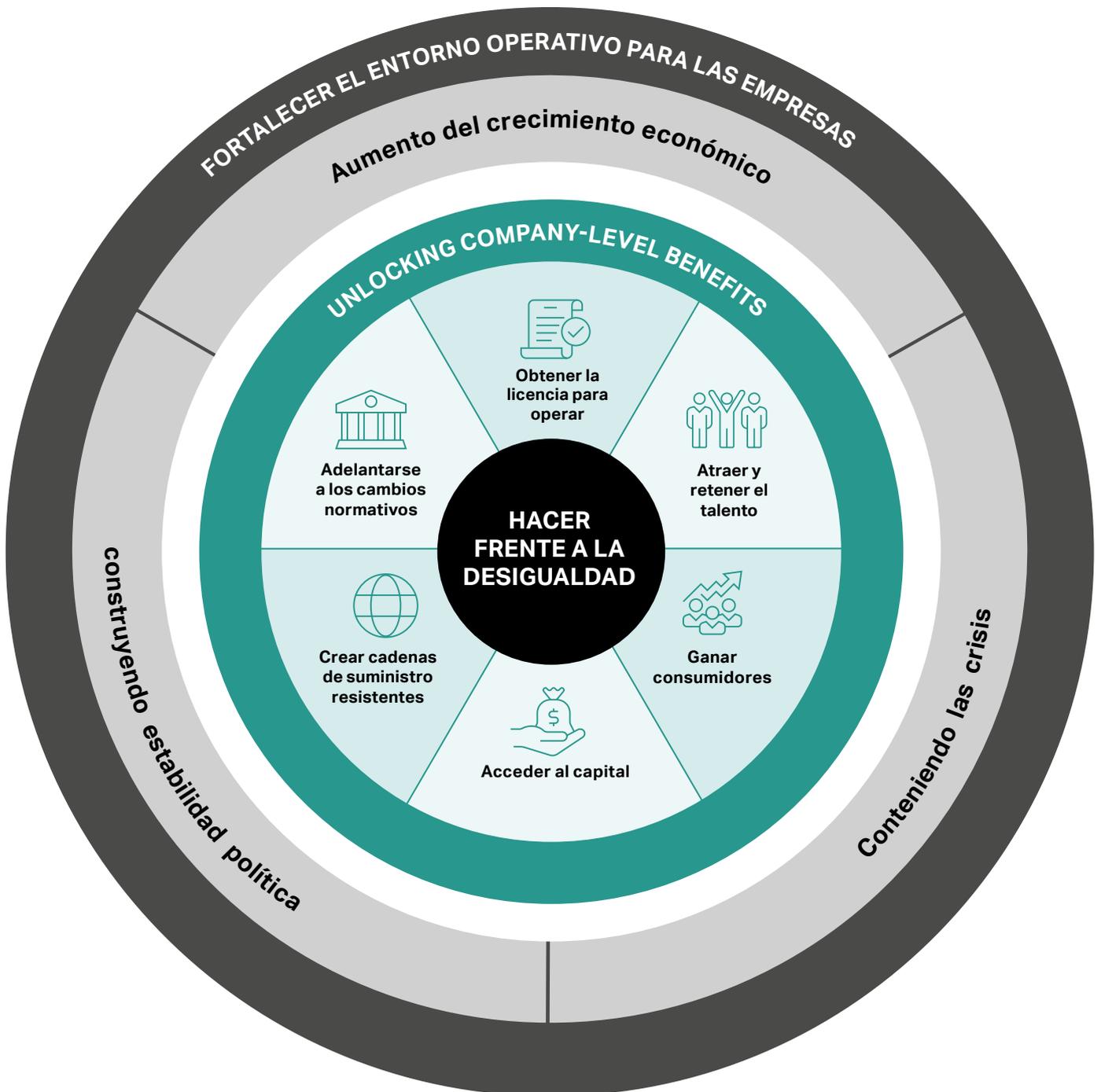
“La desigualdad es un multiplicador de amenazas. Erosiona la cohesión social, alimenta los conflictos y socava nuestra capacidad colectiva para afrontar retos complejos como el cambio climático”.

Anna Lungley, Directora de Sostenibilidad, Dentsu

“Las empresas tienen el poder y la capacidad de funcionar muy bien como empresas, al tiempo que hacen un enorme bien a sus grupos de interés y comunidades. La longevidad corporativa está inextricablemente vinculada a la relevancia de una empresa para sus grupos de interés, y creo que las empresas más poderosas, innovadoras y duraderas son las que ofrecen soluciones financieramente sostenibles para servir adecuadamente a los más desfavorecidos”.

Fernando Zobel de Ayala, Asesor Especial del Consejo, Ayala Corporation

Figura 4: La lucha contra la desigualdad refuerza el entorno empresarial y genera beneficios para las empresas



SEGUNDA PARTE

UNA AGENDA PARA LA ACCIÓN EMPRESARIAL

Con poderosas herramientas a su disposición para crear -y distribuir- valor y oportunidades, las empresas tienen un papel esencial que desempeñar en la lucha contra la desigualdad.

Presentación de nuestro programa de acción

Explorar el papel de las empresas en la lucha contra la desigualdad y la generación de una prosperidad compartida para todos

El papel de las empresas

La desigualdad que vemos hoy en el mundo es un problema sistémico y, por tanto, requiere una respuesta sistémica y multipartita. Los gobiernos desempeñarán un papel fundamental a la hora de impulsar esta agenda, sin embargo, otros grupos de interés, como empresas, inversores y la sociedad civil en general también tienen contribuciones vitales que hacer.

Por su parte, las empresas proporcionan la mayor parte de los productos, servicios y empleos que necesitan las personas para mantenerse a sí mismas y a sus familias en todo el mundo. En el sector privado se ha impulsado la innovación, la creación de riqueza y el aumento del nivel de vida a lo largo de los siglos, mientras que las economías de mercado han aportado -y siguen aportando- enormes beneficios a gigantescas franjas de la población mundial.

Sin embargo, en las últimas décadas, los beneficios y riesgos de la actividad empresarial se han hecho cada vez más desiguales a medida que se desarrolla la globalización, el progreso tecnológico y los cambios políticos. Hay ciertos modelos y prácticas empresariales que han contribuido al aumento de las diferencias sociales y económicas, algunas de las cuales se describen en la Figura 5.

Ahora debemos aprovechar el poder de las economías de mercado para afrontar estos retos y mejorar los resultados. Las empresas tienen a su disposición potentes herramientas que pueden desplegar para crear y distribuir valor de forma más equitativa, derribar las barreras estructurales y de comportamiento, y además ampliar las oportunidades para quienes más las necesitan. Muchos líderes

empresariales ya las están aprovechando para nivelar el terreno de juego. La llamada urgente es que todas las empresas utilicen estas herramientas en todo su potencial para evitar los riesgos que plantea la creciente desigualdad y garantizar que la igualdad de oportunidades y los mejores resultados estén al alcance de todos.

“Hoy estamos viendo cómo se desencadenan las consecuencias de la desigualdad en todo el mundo. Pero la desigualdad no es un hecho de la naturaleza; es un producto de nuestros sistemas y prácticas, que podemos cambiar”.

Ilham Kadri, CEO, Solvay

Figura 5: Prácticas empresariales que se considera que contribuyen a la desigualdad

| | |
|---|--|
| Lugar de trabajo | <p>Pagar salarios bajos que no cubren un nivel de vida decente.</p> <p>Recorte de los beneficios que los trabajadores necesitan para complementar sus salarios.</p> <p>Cambiar a modalidades de trabajo atípicas que ofrecen poca estabilidad o seguridad económica.</p> <p>Disuadir a los trabajadores de organizarse para aumentar su poder de negociación y obtener salarios más altos, mejores prestaciones o mayor estabilidad.</p> <p>Discriminar por motivos de sexo, raza, orientación sexual, edad, discapacidad u otros factores en la contratación, promoción y retribución.</p> |
| Mercado | <p>Invertir poco en productos, servicios y modelos de negocio innovadores que sean inclusivos y permitan a los consumidores satisfacer sus necesidades a precios asequibles.</p> <p>La publicidad y el uso de datos de forma que perpetúan estereotipos perjudiciales y refuerzan las barreras a las que se enfrentan las personas en la economía y la sociedad.</p> |
| Cadena de suministro | <p>Presionar a los proveedores con precios bajos, plazos de entrega cortos y condiciones de pago prolongadas que reducen su capacidad de ofrecer salarios dignos y condiciones de trabajo decentes.</p> |
| Defensa de políticas y prácticas fiscales | <p>Ejercer presiones para que la regulación sea más laxa, la protección de los trabajadores y los consumidores sea más débil y los impuestos más bajos que privan a los gobiernos de la financiación que necesitan para nivelar el campo de juego y proporcionar redes de seguridad social a sus ciudadanos.</p> <p>Evitar o minimizar el pago de impuestos mediante prácticas como el traslado de beneficios a filiales situadas en paraísos fiscales donde las empresas realizan escasas actividades comerciales significativas.</p> |

Acciones catalizadoras que pueden emprender las empresas

A un alto nivel, la agenda de acción empresarial para abordar la desigualdad incorpora seis amplias categorías de intervención (Figura 6). Su núcleo es el compromiso de respetar los Derechos Humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos. La agenda también incluye esfuerzos para mejorar el acceso a productos esenciales, a la educación, servicios para las comunidades postergadas, crear y mantener puestos de trabajo y oportunidades económicas para todos, distribuir el valor y el riesgo de forma equitativa, apoyar a los gobiernos para que desempeñen su papel de forma eficaz. Por último, la agenda de acción empresarial para hacer frente a la desigualdad también debe incluir esfuerzos para detener el cambio climático el daño a la naturaleza, a fin de mitigar sus impactos en los más vulnerables.

Figura 6: Principales categorías de medidas empresariales para combatir la desigualdad



“Las desigualdades se entrecruzan y refuerzan entre sí a través de las generaciones como un obstáculo para el desarrollo humano y sostenible. Las empresas deben aprovechar el impulso social, que actualmente está cobrando fuerza, aprovechando la oportunidad de conducir al cambio de los sistemas, abordando las causas profundas de este desafío mundial y actuando con audacia como fuerza motriz para hacer frente a la desigualdad”.

Michele Crisostomo, Presidente del Consejo de Administración, Enel

“Los días en que las empresas intentaban maximizar el valor para el accionista excluyendo objetivos sociales más amplios como el bienestar social, la protección del medioambiente y la sostenibilidad han quedado atrás. Cada vez somos más conscientes de que las empresas se ayudan a sí mismas y obtienen mejores resultados cuando mejoran las vidas y las comunidades”.

Cezar Consing, Presidente y CEO, Ayala Corporation

Dentro de estas seis categorías generales, BCTI ha identificado 10 acciones catalizadoras que las empresas pueden llevar a cabo y que las partes interesadas esperan cada vez más que se lleven a cabo como parte de los esfuerzos para abordar la creciente desigualdad (véase la Figura 7).

Aunque esta lista no es exhaustiva, en conjunto estas acciones representan una colección de algunas de las acciones más impactantes que las empresas pueden utilizar para ejercer influencia sobre las oportunidades que tienen las personas y los resultados que experimentan.

La perspectiva de la lucha contra la desigualdad nos brinda la oportunidad de explorar estas áreas de actuación como parte de una agenda integral e interconectada, por lo que estas acciones no se presentan de forma jerárquica. El potencial de cualquier acción para generar un cambio variará de una región a otra y cada organización deberá priorizar aquellas con mayor potencial de impacto en función de sus capacidades y contextos geográficos, políticos y culturales. Este proceso de priorización se analiza con más detalle en la tercera parte de este informe. La mayoría de las empresas se darán cuenta de que ya han avanzado en algunas de estas áreas, ya que muchas de ellas son temas de negocio sostenible de larga data. Otras pueden representar oportunidades relativamente nuevas y sin explotar.

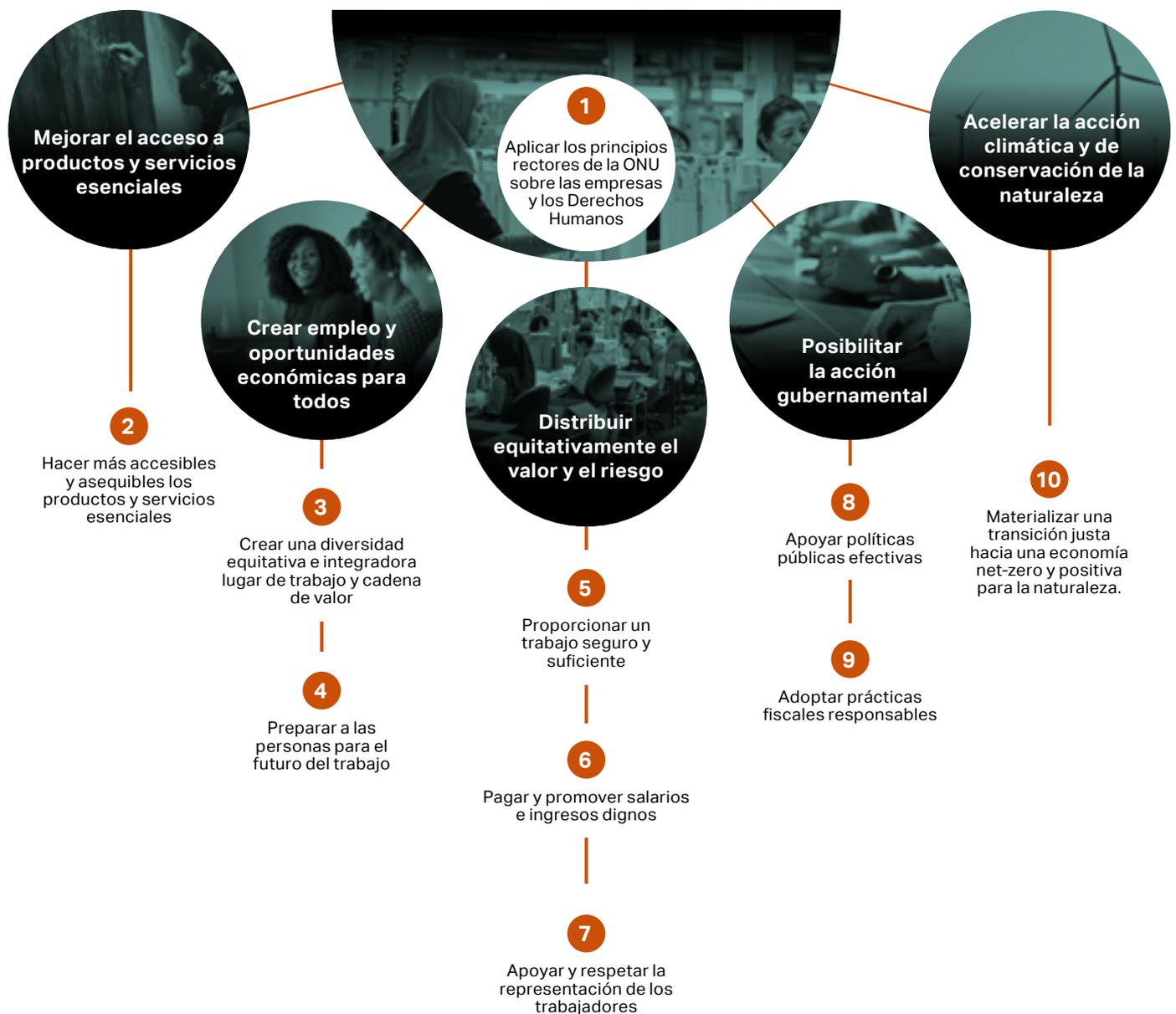
Cada una de estas acciones también conlleva una serie de beneficios empresariales y, en última instancia, deben percibirse como inversiones importantes para el éxito empresarial a largo plazo. Cada acción y sus beneficios asociados se analizan en detalle en los capítulos siguientes.



“El buen gobierno corporativo requiere que los consejos de administración garanticen una supervisión eficaz de los riesgos para los derechos y la dignidad de las personas causados por las actividades de la empresa, así como la comprensión de las oportunidades estratégicas de la empresa para hacer frente a la desigualdad, a través de la inversión dirigida, la innovación, el establecimiento de objetivos y la participación de las partes interesadas”.

Jane Nelson, Directora de la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa, Harvard Kennedy School

Figura 7: Acciones catalizadoras para que las empresas aborden la desigualdad



“Durante décadas, el mundo ha apostado por prácticas empresariales y modelos económicos que prosperan externalizando costos y riesgos a los trabajadores, comunidades y consumidores más vulnerables. Los resultados actuales presentan unos niveles de desigualdad desmesurados e insostenibles que debemos revertir urgentemente. Y esto no será posible a menos que hagamos que el respeto por la dignidad de las personas forme parte integral de la forma de hacer negocios”.

Caroline Rees, Presidenta y Cofundadora de Shift

Diferentes ámbitos de actuación empresarial

Al explorar esta agenda de acción es importante reconocer que abarca fundamentalmente cuatro ámbitos diferentes de impacto sobre las personas, incluidas las interacciones con:

1. La propia plantilla de una empresa, incluidos, entre otros, los empleados.
2. Trabajadores de toda la cadena de valor, tanto en sentido ascendente como descendente.

3. Consumidores, o personas afectadas por el uso de los productos y servicios de una empresa.
4. Las comunidades en general, ya sean locales a las operaciones de una empresa o formen parte de la cadena de valor.

Como se indica en la Figura 8, muchas de las acciones de esta agenda tienen relevancia y potencial para obtener mejores resultados para las personas en múltiples ámbitos. Es importante señalar, sin embargo, que las empresas tendrán diferentes grados de control e influencia

para obtener resultados en el contexto de cada ámbito, y que se necesitarán diferentes tipos de compromiso y colaboración en cada caso. Por ejemplo, las empresas tendrán un mayor control sobre las acciones que ayuden a obtener mejores resultados para las comunidades en general y dependerán de los esfuerzos por establecer una colaboración estrecha y dinámica entre los sectores y con los interlocutores sociales. En los capítulos siguientes se analiza con más detalle los tipos de colaboración necesarios para hacer avanzar cada área de acción en múltiples ámbitos.

Figura 8: La agenda de acción empresarial para hacer frente a la desigualdad interactiva con cuatro ámbitos diferentes de impacto sobre las personas

| | Ámbito 1 (Plantilla propia) | Ámbito 2 (Trabajadores de la cadena de valor) | Ámbito 3 (Consumidores) | Ámbito 4 (Comunidades en general) |
|--|--------------------------------|--|----------------------------|--------------------------------------|
| Acción 1: Aplicar los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos | X | X | X | X |
| Acción 2: Hacer más accesibles y asequibles los productos y servicios esenciales | | | X | X |
| Acción 3: Crear un lugar de trabajo y una cadena de valor diversos, equitativos e inclusivos | X | X | X | X |
| Acción 4: Preparar a las personas para el futuro del trabajo | X | X | | X |
| Acción 5: Proporcionar un trabajo seguro y suficiente | X | X | | |
| Acción 6: Pagar y promover salarios e ingresos dignos | X | X | | |
| Acción 7: Apoyar y respetar la representación de los trabajadores | X | X | | |
| Acción 8: Apoyar una política pública eficaz | | | | X |
| Acción 9: Adoptar prácticas fiscales responsables | | | | X |
| Acción 10: Realizar la transición justa a una economía net-zero y positiva para la naturaleza | X | X | X | X |

A woman wearing a yellow hijab and a blue shirt is working at a sewing machine in a factory. She is looking to the right. In the background, another woman in a blue hijab is visible, and there are many sewing machines on the factory floor. The scene is brightly lit with overhead lights.

ACCIÓN 1

APLICAR LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS

Adoptar políticas y prácticas que sitúen el respeto a la dignidad humana en el centro de la actividad empresarial

Por qué es necesaria la acción empresarial

Los Derechos Humanos son derechos y libertades fundamentales a los que todo ser humano tiene derecho, sin discriminación. Ello se encuentra consagrado en diversas normas internacionales, como la [Carta Internacional de Derechos Humanos](#), y en la [Declaración de la Organización Internacional del Trabajo](#) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, abarcan los ámbitos civiles, político, económico, social y cultural. Van desde el derecho fundamental a la vida hasta los derechos que garantizan un nivel de vida adecuado, como el derecho a la alimentación, la educación, el trabajo y la salud. También incluyen derechos relacionados con la vida laboral, como el derecho a disfrutar de condiciones de trabajo justas y favorables y el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos.

La actividad empresarial afecta a los Derechos Humanos todos los días, tanto de forma positiva como negativa, ya que las empresas interactúan con empleados, proveedores, contratistas, consumidores y comunidades. Cuando una empresa no respeta los derechos laborales de los trabajadores, suministra productos y servicios inseguros o contamina el medioambiente -o si la empresa está relacionada con el daño a través de sus actividades- socava la dignidad humana básica y exacerba la desigualdad. Al mismo tiempo, promover las políticas, los procesos y las prácticas necesarias para garantizar el respeto de los Derechos Humanos es una de las cosas más fundamentales que una empresa puede hacer para contribuir a nivelar el terreno de juego y reducir las desigualdades de oportunidades y resultados.

Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (Principios Rectores) establecen claramente lo que significa

para una empresa garantizar el respeto de los Derechos Humanos), que fueron respaldados unánimemente por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en 2011. Ellos proporcionan una hoja de ruta universal para que las empresas y los Estados prevengan, aborden y remedien los abusos contra los Derechos Humanos relacionados con las actividades empresariales.

El respeto de los Derechos Humanos por parte de las empresas genera un cambio transformador en la vida de las personas y se sitúa en el centro de la agenda de acción empresarial de BCTI para hacer frente a la desigualdad. Cuando las empresas aplican un enfoque de Derechos Humanos en su negocio, la dignidad humana pasa al centro de su gestión, reforzando su capacidad de sacar a las personas de la pobreza, la discriminación y el abuso. Esto ayuda a cambiar la vida de las personas más vulnerables del mundo, y realiza una contribución fundamental a los esfuerzos mundiales para abordar la desigualdad.

“Es hora de que catalicemos un nuevo modelo de liderazgo que sitúe a la Humanidad en el centro del propósito empresarial. Insto a los líderes empresariales a que apliquen los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos y lleven a cabo una *due diligence* efectiva, a través de la cual las empresas mapeen, comprendan e integren el respeto de los derechos en sus acciones y a lo largo de sus cadenas de valor. Respetar los derechos no es sólo vivir nuestros valores: es un buen negocio”.

Halla Tómasdóttir, Directora General y Catalizadora Principal del Cambio, The B Team

160M

niños están actualmente sometidos a algún tipo de trabajo infantil³⁶

49.6M

personas viven en situaciones de esclavitud moderna³⁷

27.6M

personas en todo el mundo son víctimas del trabajo forzoso³⁸

76%

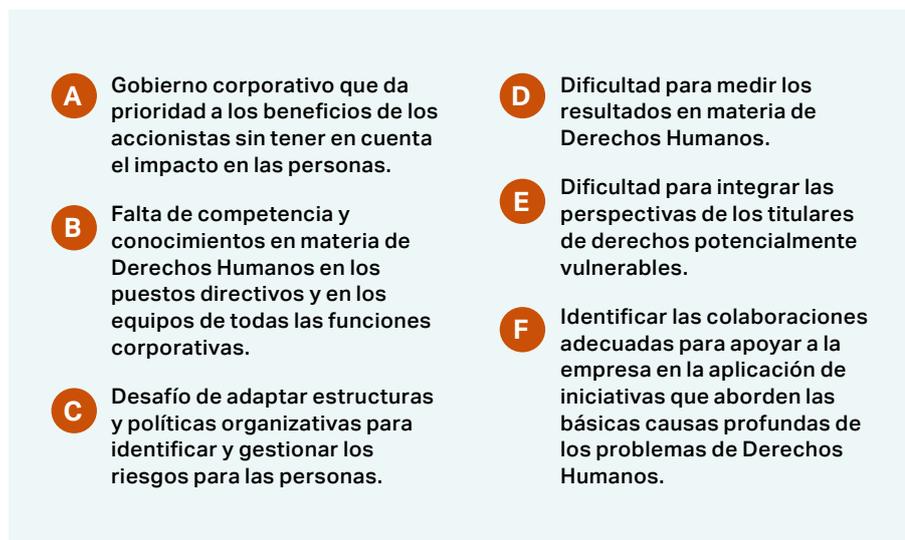
de las 1.000 empresas más importantes del mundo actualmente no revelan detalles sobre *due diligence* en materia de derechos³⁹

Catalizar la acción empresarial

Aplicar los Principios Rectores de la ONU significa adoptar políticas y prácticas que sitúen el respeto por la dignidad humana en el centro de la actividad empresarial.

Más de 10 años después de la adopción de los Principios Rectores de la ONU, ha aumentado la conciencia sobre la responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos, pero la realidad es que, aunque muchas empresas se han comprometido a respetarlos, la plena aplicación de los procesos de due diligence exigidos y la reparación de los daños reales a los Derechos Humanos han resultado ser más difíciles. Avanzar con éxito implicará superar una serie de obstáculos que muchas empresas han encontrado en el transcurso de sus esfuerzos por traducir los compromisos en materia de Derechos Humanos en prácticas empresariales respetuosas con los mismos. En la Figura 9 se destacan algunos de estos obstáculos.

Figura 9: Obstáculos comunes a la aplicación de los Principios Rectores de la ONU



“Es fundamental mejorar la comprensión de nuestros empleados en torno a los Derechos Humanos para que actúen en consecuencia. Sólo podremos progresar de verdad cuando fomentemos un entorno propicio para el respeto de los Derechos Humanos, bienestar y diversidad, equidad, inclusión y pertenencia dentro de nuestro negocio y en las asociaciones con nuestra cadena de suministro, clientes y comunidades, contribuyendo a dar soluciones que respondan a los acuciantes retos sociales de nuestro tiempo”.

Peter Oosterveer, Director General, Arcadis

ACCIÓN 1: APLICAR LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS

Cuando se trata de superar estas barreras, existen tres categorías de acciones catalizadoras que pueden emprender las empresas:

1 Integrar *due diligence* en materia de Derechos Humanos en la toma de decisiones empresariales

El respeto de los Derechos Humanos comienza con las decisiones de los consejos de administración y los altos ejecutivos sobre el modelo de negocio, la estrategia y la cultura de la empresa.^{40,41} Las repercusiones de esas decisiones en todas las partes interesadas -no sólo en los accionistas- deben tenerse en cuenta antes de tomar decisiones. Si una empresa está conectada de forma que impone costos y riesgos a las personas vulnerables y refuerza las desigualdades, ningún programa de sostenibilidad o cumplimiento podrá mitigar esos impactos. El respeto de los Derechos Humanos no es un ejercicio de cumplimiento, sino de construcción de una cultura que garantice que las personas reciban un trato digno como resultado de la toma de decisiones empresariales.

2 Colaborar para mejorar los resultados a gran escala

Muchos riesgos para los Derechos Humanos son sistémicos, con causas profundas que incluyen la política gubernamental, la dinámica competitiva del mercado, las normas y valores sociales y culturales, los desequilibrios de poder y la escasez de recursos. El progreso real suele requerir la colaboración entre socios empresariales (incluidos proveedores, clientes, contratistas, proveedores de servicios y socios de empresas asociadas) y, a menudo, con pares de la industria, gobiernos, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil u organizaciones internacionales. Lo que marca la diferencia en la práctica es la colaboración y el uso colectivo y creativo de la influencia, tal y como se contempla en los Principios Rectores de la ONU.

3 Compromiso significativo con las personas afectadas por la actividad empresarial

En el marco de una *due diligence* eficaz en materia de Derechos Humanos, las empresas están mejor preparadas para respetar los Derechos Humanos cuando comprenden las perspectivas de las personas a las que afectan sus actividades, en particular de las más vulnerables. Comprometerse con las personas que podrían verse afectadas, con sus representantes o -si ninguno de ellos es posible- con representantes creíbles para conocer sus puntos de vista, es esencial para evaluar y abordar los riesgos para los Derechos Humanos. Mientras hablar sobre las partes interesadas afectadas puede ayudar a cambiar maneras de pensar cuyos intereses forman las decisiones empresariales,⁴² hablar con las partes interesadas es la clave para mejorar los resultados que experimentan.⁴³ Mecanismos de reclamación eficaces que proveen una voz clara a las partes interesadas, también desempeñan un papel fundamental.



“Todas las empresas tienen la obligación de respetar los Derechos Humanos en toda la cadena de valor. Integrar los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos en nuestras operaciones es fundamental para hacer frente a la desigualdad sistémica y eliminar la discriminación”.

Dr Netithorn Praditsarn, Asistente Ejecutivo del Consejero Delegado del Grupo, Vicepresidente Senior de Asociación Global para la Sostenibilidad y Comunicaciones, C.P. Group

ACCIÓN 1: APLICAR LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS

La tabla de la Figura 10 amplía estas tres categorías de acción, subrayando las iniciativas concretas que las empresas pueden adoptar para avanzar en la aplicación de los Principios Rectores de la ONU.

Figura 10: Iniciativas para avanzar en la aplicación de los Principios Rectores de la ONU

| Integrar <i>due diligence</i> en materia de Derechos Humanos en la toma de decisiones empresariales | Colaborar para mejorar los resultados en las personas | Involucrar a las personas afectadas por la actividad empresarial |
|--|--|--|
| <p>Garantizar la rendición de cuentas de los consejos de administración sobre las repercusiones en los Derechos Humanos.</p> <p>Invertir en la capacidad de llevar a cabo <i>due diligence</i> en materia de Derechos Humanos de forma permanente.</p> <p>Incorporar los riesgos relacionados con los Derechos Humanos a la gestión del riesgo empresarial, manteniendo la atención en los riesgos para las personas.</p> <p>Utilizar información cuantitativa y cualitativa para fijar objetivos y establecer parámetros de seguimiento de la actuación en materia de Derechos Humanos.</p> <p>Vincular la remuneración y los incentivos a los resultados en materia de Derechos Humanos.</p> <p>Comunicar interna y externamente los riesgos y avances en materia de Derechos Humanos.</p> | <p>Explorar formas de aumentar la influencia a través de la colaboración, por ejemplo, a través de asociaciones que generen conciencia e impulsen la mejora continua de los Derechos Humanos a lo largo de la cadena de valor.</p> <p>Adherir o catalizar iniciativas de múltiples partes interesadas, centradas en asuntos concretos en contextos específicos.</p> <p>Abogar colectivamente por políticas gubernamentales y una aplicación efectiva que ayuden a prevenir los impactos sobre los Derechos Humanos y a crear condiciones equitativas para las prácticas empresariales respetuosas con los derechos.</p> <p>Apoyar a los socios comerciales, especialmente a las PYME, en el desarrollo de capacidades para los procesos de <i>due diligence</i>.</p> | <p>Desarrollar mecanismos creíbles, confiables y transparentes de compromiso continuo con las personas y comunidades afectadas o potencialmente afectadas, o con sus representantes.</p> <p>Comprometerse de forma proactiva con los grupos potencialmente afectados desde el principio y desde antes de que se tomen las decisiones.</p> <p>Integrar la voz de las partes interesadas en las decisiones y acciones empresariales, tanto a nivel operativo como del consejo de administración.</p> |

Recursos útiles

[Obligaciones del Consejo para garantizar la participación de la empresa con los grupos de interés afectados](#)

Foro Económico Mundial (2022)

[UNGP 10+: Hoja de ruta para la próxima década de las empresas y los Derechos Humanos](#)

Grupo de Trabajo de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos (2021)

[Guía del Director General sobre Derechos Humanos](#)

CMDS (2020)

[Señales de Alarma del Modelo de Negocios](#)

Turno (2019)

[Hacer negocios respetando los Derechos Humanos: Una herramienta de orientación para las empresas](#)

Red del Pacto Mundial de los Países Bajos, Oxfam y Shift (2016)

[Marco Información de los Principios Rectores de la ONU](#)

Shift y Mazars (2015)

[Preguntas frecuentes sobre los Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos](#)

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2014)

[La responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos: Guía interpretativa](#)

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2012)

El caso empresarial

Los argumentos empresariales a favor del respeto de los Derechos Humanos tienen múltiples facetas:

Reducir el riesgo para la reputación ante el creciente interés público

La aplicación de los Principios Rectores de la ONU es esencial para cualquier empresa que pretenda cumplir con su responsabilidad de respetar los Derechos Humanos, protegiendo así su credibilidad y reforzando sus relaciones con clientes, empleados, futuros empleados, inversores y gobiernos. Dado que la información sobre cuestiones e impactos relacionados con los Derechos Humanos está cada vez más disponible y es de interés para toda una serie de partes interesadas, la aplicación de los Principios Rectores de la ONU es fundamental para reducir el riesgo para la reputación.

Reforzar las relaciones comerciales

Comunicar sobre la actuación y los progresos de una empresa en materia de Derechos Humanos e incluso los retos

puede contribuir a afianzar y fortalecer las relaciones comerciales de una empresa. Los clientes corporativos cada vez se preocupan más de que las materias primas y los productos que adquieren se obtengan y produzcan de forma responsable. Muchas empresas evalúan ahora la actuación en materia de Derechos Humanos de sus proveedores y contratistas con vistas a imponer sus propias políticas de Derechos Humanos a lo largo de la cadena de suministro, lo que significa que las empresas de los mercados B2B deben cumplir nuevas normas o corren el riesgo de quedar excluidas de las relaciones comerciales.

Satisfacer las crecientes expectativas de los inversores

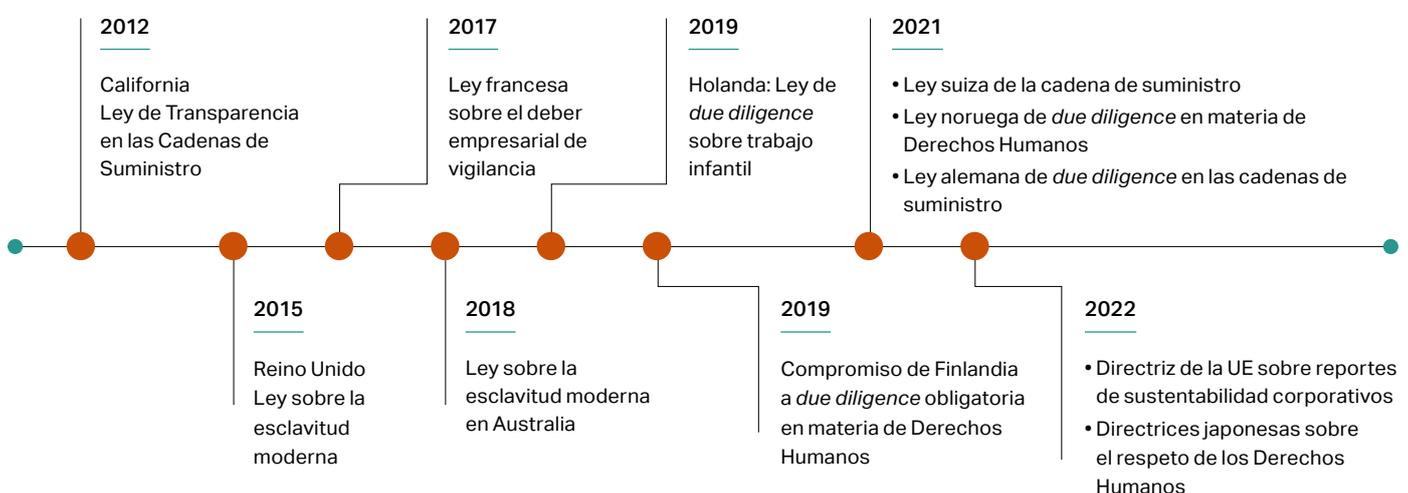
Las empresas que hagan público su enfoque de los Derechos Humanos tendrán cada vez más acceso al capital y

un menor costo del mismo. Las agencias de calificación están incorporando los resultados en materia de Derechos Humanos a sus calificaciones de sostenibilidad, mientras que inversores que representan 5,8 billones de dólares en activos han pedido a las empresas que mejoren su clasificación en el Corporate Human Rights Benchmark.

Adelantarse a la rápida evolución de la normativa

La legislación que exige *due diligence* en materia de Derechos Humanos es ya una realidad. La nueva legislación va más allá de requerir información, ya que la *due diligence* en materia de Derechos Humanos es obligatoria en una serie de países (Figura 11) y está previsto que se extienda a la UE., a todos sus miembros en los próximos años.

Figura 11: La creciente y acelerada aparición de legislación sobre empresas y Derechos Humanos



La acción empresarial en la práctica

Arcadis

Efectuar evaluaciones de impacto en Derechos Humanos

Arcadis cuenta con una serie de procesos de *due diligence* en materia de Derechos Humanos en sus propias operaciones y en toda la cadena de valor para permitir a la empresa comprender, evitar y abordar los daños a las personas y tener un impacto positivo en la sociedad. Esto comienza con la realización de sólidas evaluaciones de impacto sobre los Derechos Humanos para comprender mejor el impacto potencial sobre los Derechos Humanos en diferentes contextos y geografías, con la ayuda de consultores externos. Cada evaluación da lugar a una serie de recomendaciones de seguimiento, y a esfuerzos por parte de la empresa para establecer equipos de trabajo específicos que prioricen y establezcan acciones para cada recomendación.



ACT Initiative

Colaborar para impulsar el impacto a gran escala

Marcas internacionales, minoristas y sindicatos en ACT Initiative están colaborando para abordar problemas sistémicos en el sector de la confección. La Iniciativa apoya el desarrollo de capacidades en torno a la libertad de asociación y la negociación colectiva entre las fábricas proveedoras de las marcas miembros, los sindicatos afiliados a IndustriALL y los gobiernos de tres países objetivo. Las marcas miembros de ACT han alineado sus propias prácticas de compra mediante la adopción de Compromisos de Prácticas de Compra Globales y están apoyando procesos de negociación colectiva a nivel industrial en Bangladesh, Camboya y Turquía.



MSC

Defensa y promoción de los derechos de la gente de mar

La pandemia de COVID-19 planteó nuevos retos para la salud, la seguridad y el bienestar de la gente de mar, con repercusiones en los cambios de tripulación y repatriación. MSC aborda los derechos de la gente de mar en su Código de Conducta Empresarial y defiende activamente la necesidad de integrar las normas de Derechos Humanos para esta categoría de trabajadores en los procesos corporativos de *due diligence* en materia de Derechos Humanos (DDDDH) emprendidos por todos los sectores que utilizan los servicios de transporte marítimo. Las consideraciones clave y las recomendaciones concretas a este respecto se compartieron con los reguladores, las asociaciones del sector y el sistema de las Naciones Unidas durante la novena sesión de la Reunión Plurianual de Expertos en Transporte, Logística Comercial y Facilitación del Comercio de la UNCTAD. MSC también ha elaborado requisitos contractuales centrados en los riesgos emergentes relacionados con los Derechos Humanos de la gente de mar, promoviendo de forma proactiva su inclusión en los acuerdos de servicios comerciales con clientes y socios comerciales.

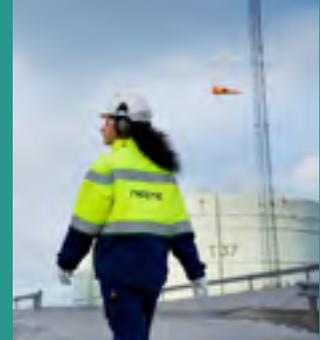


ACCIÓN 1: APLICAR LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS

Neste

Integrar los Derechos Humanos en los procesos de gestión de riesgos

Los Derechos Humanos están integrados en el sistema de gestión de riesgos empresariales (ERM) de Neste y en las evaluaciones de riesgos específicas de cada proyecto. Esto garantiza que los riesgos para las personas relacionados con los Derechos Humanos se identifiquen y evalúen como parte del ciclo sistemático y regular de ERM de Neste, facilitado por el equipo de gestión de riesgos de la empresa, y planteado y dirigido formalmente a los equipos de gestión empresarial y de funciones, al Comité Ejecutivo, al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración. También significa que los riesgos relacionados con los Derechos Humanos se evalúan automáticamente en el registro de riesgos estándar utilizado para todos los grandes proyectos de Neste y crea un efecto de goteo para la *due diligence* en las distintas áreas de negocio de Neste.



Philip Morris International

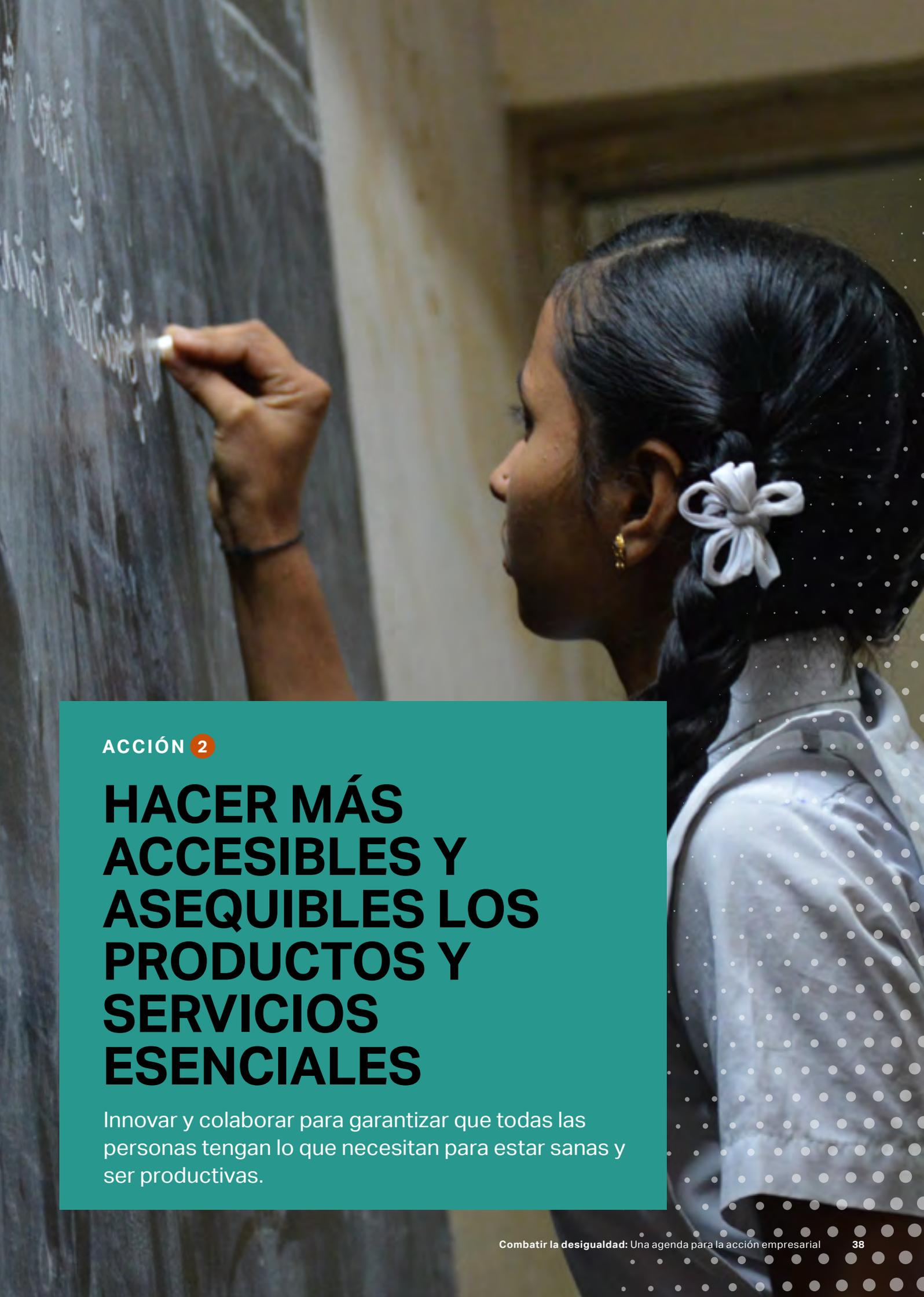
Determinación de las causas profundas de los problemas de Derechos Humanos mediante un compromiso participativo

Philip Morris International (PMI) utiliza herramientas de evaluación participativa para recopilar información con el fin de identificar y abordar las causas profundas de algunos de los riesgos más relevantes de la empresa en materia de Derechos Humanos, incluido el trabajo infantil. Como parte de su estrategia de paso escalonado, la empresa ha complementado su actual recopilación de datos a través de evaluaciones periódicas y visitas a explotaciones agrícolas, haciendo esfuerzos para recabar información complementaria sobre los retos locales de sensibilización, las costumbres y las actitudes sociales, buscando las perspectivas y experiencias de agricultores, trabajadores, cónyuges e hijos. Para ello, PMI ha contratado a expertos de terceros y a ONG locales para llevar a cabo una verificación externa utilizando diversas herramientas, como encuestas a hogares, entrevistas y observación participativa. Esto ha servido tanto para reafirmar algunos de los conocimientos existentes de PMI sobre los complejos factores que impulsan el trabajo infantil como para crear una apertura al diálogo con los líderes de la comunidad, las familias y los trabajadores sobre los obstáculos para el éxito del programa con vistas a ayudar a PMI a alcanzar su objetivo de eliminar el trabajo infantil de su cadena de suministro.



“Salvaguardar y promover los Derechos Humanos dentro de nuestra cadena de valor crea las condiciones en las que nuestros grupos de interés, incluidos nuestros empleados y trabajadores de toda nuestra cadena de suministro, pueden prosperar y crear valor. Más allá de ayudarnos a minimizar proactivamente los riesgos, satisfacer las expectativas cambiantes de las partes interesadas y adelantarnos a los requisitos normativos y reglamentarios, ofrece el espacio y la oportunidad necesarios para la innovación, la colaboración y la mejora continua, factores clave de nuestro negocio”.

Jennifer Motles, Directora de Sostenibilidad, Philip Morris International

A young girl with dark hair in a braid, wearing a white school uniform and a white flower hair tie, is writing on a chalkboard. The background is a classroom setting with a chalkboard and a window.

ACCIÓN 2

HACER MÁS ACCESIBLES Y ASEQUIBLES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESENCIALES

Innovar y colaborar para garantizar que todas las personas tengan lo que necesitan para estar sanas y ser productivas.

Por qué es necesaria la acción empresarial

Las personas necesitan productos y servicios como vivienda, salud, alimentación, energía, tecnologías digitales, servicios financieros y otros para crecer, estar sanas y desarrollar su potencial en la sociedad y la economía. El acceso a estos elementos esenciales es fundamental para hacer realidad la igualdad de oportunidades y, por extensión, la igualdad de resultados, como los ingresos, la riqueza y el bienestar. Hoy en día, muchas personas carecen de ese acceso, con cientos de millones de hogares actualmente desatendidos o excluidos de los mercados a causa de la pobreza, la lejanía geográfica o la discriminación. Más de 2.000 millones de personas carecen aún de agua potable,⁴⁴ 1.700 millones carecen de servicios sanitarios básicos,⁴⁵ 1.400 millones carecen de cuentas bancarias,⁴⁶ y 2.900 millones carecen de acceso a Internet.⁴⁷ 760 millones de personas carecen de electricidad y 3.450 millones se enfrentan a una grave inseguridad alimentaria en todo el mundo.⁴⁸

Muchas más personas tienen acceso a productos y servicios poco fiables, de baja calidad o incluso dañinos. Por ejemplo, además de los 760 millones de personas que están esencialmente fuera de la red eléctrica,⁴⁹ otros 1.000 millones experimentan servicios eléctricos inconsistentes, incluyendo suministros erráticos y frecuentes cortes de energía.⁵⁰ Una de cada cuatro personas en todo el mundo vive en condiciones de vivienda que perjudican su salud, seguridad y prosperidad.⁵¹

Además, determinados grupos demográficos suelen tener dificultades particulares para acceder a productos y servicios que respondan a sus necesidades. Un estudio reciente del Foro Empresarial de la Discapacidad

reveló que el 65% de los consumidores con discapacidad consideraban que sus opciones de compra se veían limitadas a diario por diversas barreras.⁵²

Adicionalmente, las personas con rentas más bajas suelen pagar una "prima de pobreza" por determinados bienes y servicios en comparación con sus homólogos más ricos, por ejemplo, porque hay menos competidores en las zonas donde viven o porque no pueden acceder a precios favorables al por mayor.

La situación se agrava aún más cuando el mundo se encuentra al borde de la mayor crisis del costo de la vida en una generación. La invasión rusa de Ucrania está dando lugar a una tormenta perfecta de crisis alimentaria, energética y financiera que se deja sentir en todo el mundo y que afecta con mayor dureza a los más vulnerables de nuestras sociedades.⁵³ Estas crisis están agravando aún más las desigualdades y fragilidades derivadas de la pandemia de COVID-19 y la falta de equidad en materia de vacunas que la exacerbó, así como las presiones actuales que se desarrollan como consecuencia de la emergencia climática.

En esta coyuntura crítica, el sector privado tiene un papel vital que desempeñar para ayudar a que los productos sean más accesibles y asequibles para los más desfavorecidos de nuestras comunidades. Aunque el sector público suministra algunos productos esenciales en determinadas zonas geográficas, las empresas se encargan actualmente de suministrar la mayor parte a través de los mercados, y en muchas partes del mundo los mercados están fallando en entregar todo lo que la gente necesita a precios asequibles. Los recursos públicos y filantrópicos, ya de por sí dispersos por

las cada vez más frecuentes y costosas operaciones de socorro, son insuficientes para colmar las lagunas. Las empresas tienen el poder de desplegar su creatividad, capital, activos y alcance para desarrollar nuevas soluciones y llevarlas a escala. En los casos en los que las necesidades no pueden abordarse comercialmente, las empresas también tienen un papel clave que desempeñar en la promoción de asociaciones público-privadas creativas.

3.45B

personas que sufren inseguridad alimentaria aguda en todo el mundo

2.9B

personas en el mundo sin acceso a Internet

>2B

personas en todo el mundo sin acceso a agua potable

1.4B

personas sin cuenta bancaria

1 de cada 4

personas en todo el mundo viven en condiciones de vivienda perjudiciales

Catalizar la acción empresarial

Hacer que los productos y servicios esenciales sean más accesibles y asequibles significa trabajar para garantizar que las comunidades actualmente desatendidas puedan acceder a lo que necesitan para estar sanos y ser productivos: alimentos nutritivos, agua limpia, servicios sanitarios modernos, vivienda segura, energía y transporte fiables, tecnologías digitales, servicios financieros y mucho más.

En las últimas décadas se ha producido una avalancha de esfuerzos empresariales para inventar y probar soluciones destinadas a mejorar la oferta de productos y servicios a disponibles de las comunidades desatendidas de todo el mundo. Aunque muchas han fracasado, este impulso masivo de innovación ha producido un impresionante conjunto de soluciones. Desgraciadamente, muchas de estas soluciones no están alcanzando todo su potencial. La tarea que tiene ahora por delante la comunidad empresarial es colaborar con los responsables políticos para impulsar soluciones a una velocidad y escala acordes con la urgencia del reto que tenemos ante nosotros.

“Como el mundo produce y distribuye alimentos está lejos de ser justa. No podremos producir alimentos suficientes para todos si seguimos si seguimos actuando de la misma forma. Es necesario transformar el sistema de alimentación masiva para proveer el acceso a alimentos sanos, nutritivos y asequibles para todos”.

Geraldine Matchett, Codirectora General, DSM

La acción empresarial para mejorar el acceso a productos y servicios esenciales incluye:

1 Innovar para ampliar el acceso a segmentos de consumidores y mercados desatendidos

Esto incluye la innovación de productos y servicios para desarrollar las soluciones adecuadas para los clientes adecuados, en función de sus necesidades, así como la innovación del modelo empresarial para maximizar el acceso a precios asequibles. Llegar a los consumidores desatendidos de forma inclusiva, rentable y a escala, dependerá de una identificación y evaluación rigurosas de las oportunidades estratégicas, así como de unas estructuras y procesos organizativos internos adecuados a la tarea (véase la Figura 12 para más detalles).

2 Emprender asociaciones creativas

En los casos en que la comercialización de soluciones no es viable desde el punto de vista comercial, también es importante que las empresas exploren colaboraciones creativas para derribar barreras. Estas colaboraciones pueden incluir la interacción con los gobiernos para ayudar a fomentar entornos políticos más favorables, o para aprovechar la financiación pública o los modelos de financiación mixta para compensar los riesgos de inversión. Las empresas también pueden explorar los esfuerzos de colaboración con empresas sociales que, en muchos casos, están a la vanguardia de los esfuerzos para proporcionar bienes y servicios a las poblaciones desatendidas de todo el mundo y aportan perspectivas únicas de las necesidades locales.

3 Tomar productos esenciales para proteger el acceso a lo esencial en tiempos de crisis

Crisis como conflictos, cambio climático y COVID-19 han perturbado y siguen perturbando el acceso a productos y servicios esenciales debido a la movilidad y desplazamientos limitados, las interrupciones de la cadena de suministro y el aumento de los precios. Con demasiada frecuencia son los que disponen de menos recursos los que sufren las peores consecuencias. Las empresas tienen un rol en la protección del acceso a productos y servicios esenciales en tiempos de crisis, movilizando la innovación y financiamiento necesario para desarrollar y ampliar las soluciones, asociándose con gobiernos, organizaciones internacionales y grupos de la sociedad civil.

ACCIÓN 2: HACER MÁS ACCESIBLES Y ASEQUIBLES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESENCIALES

Figura 12: Cómo organizarse internamente para crear y ampliar negocios inclusivos

Para desarrollar productos, servicios y modelos de negocio que triunfen a escala en segmentos y mercados de consumidores desatendidos, muchas empresas tienen que superar suposiciones sobre la viabilidad de esos segmentos, temores a poner en peligro su negocio principal y limitaciones organizativas prácticas. La experiencia acumulada hasta la fecha ha generado una serie de lecciones aprendidas sobre cómo organizarse internamente para sentar las bases del éxito:

Identificar líderes creíbles, bien conectados y que asuman riesgos

Las iniciativas disruptivas se enfrentan inevitablemente a la resistencia interna y deben ser promovidas por personas conectadas y reconocidas internamente con una sólida trayectoria, que son capaces de asumir riesgos, tranquilizar a los principales ejecutivos sobre la solidez económica de su modelo, crear un equipo dedicado y recabar apoyos en toda la organización.

Hacer que el piloto sea un éxito, tanto sobre el terreno como en la sede central

En terreno, esto requiere poner el proyecto piloto en manos de equipos locales dispuestos, trabajar con socios alineados en la visión y ambición del proyecto, lanzarlo en el momento adecuado y medir los primeros resultados positivos. En la sede central, esto significa conseguir que tanto los equipos mundiales como los nacionales acepten los planes iniciales de negocios, la creación de una gobernanza que incluya a todas las partes interesadas necesarias para el éxito del proyecto y la obtención del apoyo inicial de partidarios de alto nivel.

Crear un espacio organizativo adecuado que equilibre la necesidad de cercanía a la actividad principal con la necesidad de independencia

Los negocios inclusivos pueden alojarse en un departamento ya existente, una colaboración entre dos departamentos, una estructura independiente como una filial o un fondo de inversión, o una empresa conjunta con socios externos.

Generalizar las iniciativas de negocio inclusivo en la organización

Esto podría incluir la comunicación interna del progreso de los modelos de negocio inclusivos, la adaptación de los indicadores clave de rendimiento de la empresa para dar a estos esfuerzos el tiempo suficiente para incubarse y prosperar, permitiendo a sus defensores permanecer y crecer con el proyecto, y diseñando la combinación adecuada de incentivos financieros y no financieros.

Recursos útiles

[Medición y gestión del impacto en las empresas](#)

PNUD (2022)

[La mentalidad impulsa el éxito: Vender productos beneficiosos en la base de la pirámide](#)

Horizontes empresariales (2021)

[Funciones empresariales inclusivas](#)

IBAN (2021)

[Llegar al último kilómetro: modelos empresariales innovadores para un desarrollo integrador](#)

Grupo del Banco Mundial (2018)

[Oportunidades para todos: Un marco de acción política para el crecimiento integrador](#)

OCDE (2018)

[Barreras y oportunidades en la base de la pirámide - El papel del sector privado en el desarrollo inclusivo](#)

PNUD (2014)

El caso empresarial

Tomar medidas para mejorar el acceso a productos y servicios esenciales puede reportar una serie de beneficios a las empresas:

Fortalecer propósito y reputación

Tomar medidas para mejorar el acceso a productos y servicios entre quienes más lo necesitan puede ayudar a las empresas a dar sentido a sus empleados y a los inversores que buscan un mayor propósito en lo que hacen. También puede reforzar la reputación y ayudar a las empresas a forjar o fortalecer las relaciones con las partes interesadas en el gobierno y la sociedad civil.

Acceso a nuevos mercados e impulso de la innovación en los existentes

Las medidas para mejorar el acceso a los productos y servicios esenciales también son una promesa de innovación y crecimiento, que abre el acceso a nuevos y amplios mercados que configuran la economía del mañana. Estas oportunidades de mercado pueden encontrarse en diversos sectores e industrias. Por ejemplo:

- En el sector energético, el mercado de la energía solar sin conexión a la red ha alcanzado una valoración anual de 1.750 millones de dólares en poco más de una década, dando servicio rentable a 420 millones de usuarios⁵⁴ que antes tenían un acceso limitado o nulo a la electricidad.
- En el sector bancario, se calcula que ofrecer cuentas bancarias a quienes carecen de ellas y satisfacer las necesidades de financiación de las microempresas podría generar unos ingresos de 380.000 millones de dólares al año.⁵⁵ Estos mercados ya han empezado a explotarse, con nuevos servicios financieros digitales que han abierto el acceso a las cuentas bancarias a 1.200 millones de adultos en todo el mundo sólo entre 2011 y 2017.⁵⁶

- En el sector de la vivienda, ONU-Hábitat⁵⁷ calcula que 3.000 millones de personas necesitarán acceso a una vivienda adecuada para 2030. Esto se traduce en una demanda existente, pero en gran medida insatisfecha, de 96.000 nuevas viviendas asequibles y accesibles cada día.

Los éxitos conseguidos hasta la fecha no se han logrado reduciendo los márgenes, sino desafiando y reinventando los modelos de negocio tradicionales. Este proceso de reinención ha demostrado que no sólo ayuda a las empresas a explotar nuevos y desatendidos mercados, sino también, en algunos casos, para proporcionar una ventaja en los mercados existentes (un fenómeno conocido como "innovación inversa").

Un entorno operativo más próspero

Por último, es importante señalar que un acceso amplio, coherente y fiable a los productos y servicios esenciales es fundamental para la estabilidad social y el tipo de entorno operativo que necesitan las empresas para prosperar, invertir y crecer.

**380.000
MILLONES
DE DÓLARES**

potencial de ingresos anuales por la prestación de servicios financieros a particulares no bancarizados y microempresas

**1.750
MILLONES
DE DÓLARES**

valor del mercado de la energía solar no conectada a la red, que atiende a 420 millones de clientes en poco más de una década

96K

demanda diaria de viviendas asequibles y accesibles de aquí a 2030

“Sin logística, la gente no puede acceder a los bienes esenciales que necesita para prosperar de verdad. La red marítima y terrestre global de MSC conecta el mundo, entregando productos básicos y suministros médicos críticos a comunidades de zonas remotas de todo el mundo, especialmente en tiempos de crisis. Tenemos la responsabilidad de contribuir a reducir la desigualdad conectando a los consumidores y las empresas locales con los mercados mundiales y apoyando el crecimiento y la prosperidad de las sociedades”.

Stefania Lallai, Vicepresidenta de Sostenibilidad, MSC



La acción empresarial en la práctica

C.P. Group

Crear una cultura de innovación para el impacto social

C.P. Group celebra anualmente un "concurso de innovación" para las empresas del grupo, en el que los empleados proponen ideas de proyectos que tengan un impacto social o medioambiental positivo y puedan dar una ventaja competitiva comercial al negocio del grupo. Los proyectos ganadores reciben recursos para poner a prueba sus iniciativas, y los empleados reciben incentivos basados en "puntuaciones de innovación". Un proyecto que se ha desarrollado a partir de la inversión de C.P. Group en innovación es la aplicación MorDee, producida en respuesta a la urgente necesidad de Tailandia de digitalizar su sistema sanitario. La aplicación MorDee es ahora la plataforma de telemedicina E2E número uno en Tailandia. Ha establecido una red de más de



500 médicos y profesionales de la salud de más de 20 especialidades, y ya ha ayudado a más de 500.000 pacientes a acceder a asesoramiento médico.

DSM

Superar la malnutrición e inseguridad alimentaria en África

Más de 1,6 millones de personas de África Oriental se benefician anualmente de alimentos enriquecidos sanos, de origen y producción local, gracias a una asociación público-privada única: África Improved Foods (AIF). Esta colaboración entre el Gobierno ruandés, DSM y otras empresas apoya a miles de pequeños agricultores locales en la producción de productos ricos en minerales y vitaminas para ayudar a superar las deficiencias nutricionales regionales. La empresa social está demostrando ser una solución medioambiental y económicamente sostenible y escalable a la desnutrición. La Corporación Financiera Internacional del Grupo del Banco Mundial calcula que si el AIF se reprodujera sólo 75 veces, sería posible una seguridad alimentaria duradera en África.



ACCIÓN 2: HACER MÁS ACCESIBLES Y ASEQUIBLES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESENCIALES

Enel

Aprovechar los activos existentes para desbloquear soluciones integradoras

Enel aprovecha sus activos existentes para prestar servicios comerciales esenciales adicionales además de su actividad tradicional como proveedor de servicios públicos. Sus programas “Codensa Crédito Fácil” en Bogotá y “Microseguros” en Perú ofrecen servicios de crédito y seguros respectivamente a poblaciones socialmente vulnerables. El historial de pago de facturas se utiliza como garantía, y los pagos se realizan como un pequeño cargo adicional en la factura de electricidad del cliente.



Ayala Corporation

Generalización de los servicios bancarios digitales en Filipinas

Ayala Corporation lanzó por primera vez su aplicación GCash a través de su filial de telecomunicaciones Globe Telecom en 2004. Con creciente conciencia y aceptación de los servicios financieros digitales entre el público filipino, acelerada aún más por la crisis de COVID-19, esta innovación existente sirvió de base para introducir una gama de nuevos servicios para los segmentos de ingresos medios y bajos. Ayala lanzó un mercado de inversión (GInvest), una cuenta de ahorro digital (GSave) y préstamos digitales (GCredit) en 2018, seguidos de productos de seguros (GInsure) en 2020, y pequeños préstamos en efectivo (GLoans) y pagos a plazos fáciles (GGives) en 2021. En mayo de 2022, el 83% (60 millones) de la población adulta de Filipinas utilizaba la aplicación GCash y su base de usuarios activos era cinco veces mayor que la de la siguiente cartera electrónica.



IKEA

Innovar para ampliar el acceso a la vivienda asequible

BoKlok, empresa conjunta de Skanska e IKEA, pretende ofrecer viviendas energéticamente eficientes que los trabajadores con salarios más bajos puedan permitirse comprar o alquilar. La empresa utiliza un análisis detallado de los salarios de la gente, el costo de la vida y los gastos mensuales típicos para establecer los límites máximos de sus precios de venta. Tener en cuenta el acceso y la asequibilidad en sus decisiones de inversión influye mucho en las elecciones de la empresa. Por ejemplo, las viviendas de BoKlok son construidas en fábricas principalmente con madera, lo que permite previsibilidad, alta calidad y bajos costos, mientras reduce las emisiones de carbono durante la construcción. Desde 2010, BoKlok ha construido 14.000 viviendas en Suecia, Finlandia, Noruega y el Reino Unido, superando al negocio de construcción convencional de Skanska, en términos de rendimiento del capital empleado. Además, BoKlok ha inspirado a SilviaBo con casas personalizadas para clientes con demencia y ancianos.



ACCIÓN 2: HACER MÁS ACCESIBLES Y ASEQUIBLES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESENCIALES

MSC

Facilitar el acceso al comercio y el suministro de bienes esenciales

El transporte marítimo y la logística son la columna vertebral del comercio mundial. A través de sus crecientes redes de transporte marítimo y terrestre, MSC contribuye a hacer frente a la desigualdad reforzando la capacidad de recuperación de las PYME mediante la diversificación de los mercados de exportación y garantizando que las personas dispongan de los productos que necesitan. Rediseñar las redes e invertir en el desarrollo de soluciones intermodales para conectar a los consumidores y mercados desatendidos -especialmente los situados en zonas remotas y vulnerables- es parte integrante del planteamiento de la empresa.

En África, MSC trata de promover un comercio libre, justo y asequible, conectando a los agricultores y pequeñas empresas africanas con los mercados de todo el mundo y garantizando su continuidad empresarial. Además, durante la pandemia, MSC definió nuevos corredores logísticos para garantizar la entrega de bienes esenciales, incluidos suministros médicos para apoyar a los Ministerios de Salud en Camerún, República Democrática del Congo, Guinea y Senegal. La empresa también ha desarrollado rápidamente soluciones logísticas en respuesta a los retos que plantea el conflicto de Ucrania en cuanto a la accesibilidad del grano esencial.



Vale

Fijar objetivos ambiciosos de reducción de la pobreza

Vale se ha comprometido a contribuir a sacar a 500.000 personas de la pobreza extrema de aquí a 2030. Para lograr este objetivo, la empresa se está asociando con otras empresas, gobiernos y ONG en proyectos de educación, salud y nutrición, generación de ingresos e infraestructuras. Las iniciativas en este frente se centran exclusivamente en las personas en situación de extrema pobreza. Un proyecto piloto incluye el apoyo a los rompedores de coco de Babaçu, en Brasil.



ACCIÓN 2: HACER MÁS ACCESIBLES Y ASEQUIBLES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESENCIALES

Unilever

Mejorar la vida de los hogares con bajos ingresos

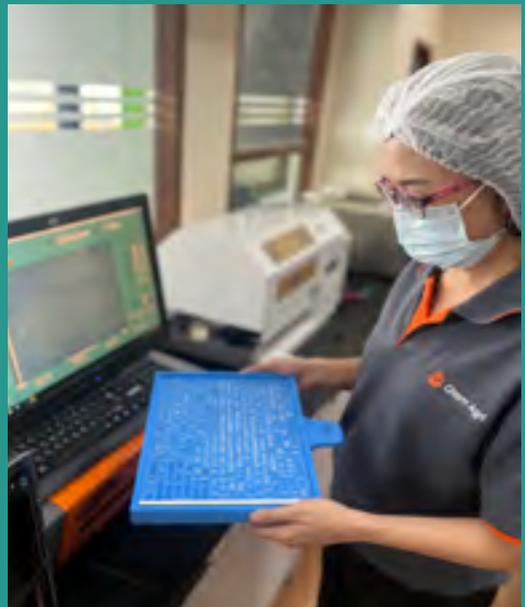
TRANSFORM es un acelerador único que une a empresas, donantes, inversores y académicos para apoyar a empresas visionarias de impacto en África, Asia y otros continentes. Juntos, TRANSFORM prueba y escala nuevas soluciones que abordan los retos medioambientales, mejoran la salud y el bienestar y construyen economías inclusivas. Uno de los proyectos que ha apoyado es MESH, que está innovando en el futuro del trabajo en Kenia. MESH es una comunidad online de más de 80.000 jóvenes africanos que trabajan en el sector informal. La plataforma permite a los emprendedores conectar y hacer crecer sus redes, potenciar sus habilidades e ingresos a través de un programa único de formación entre iguales, y acceder a servicios, financiación y oportunidades de negocio relevantes.



Olam Group

Entregar nutrición en África

Con el fin de ayudar a combatir las carencias de micronutrientes en el África subsahariana, Olam ha incorporado a su cartera de productos una gama de alimentos enriquecidos con micronutrientes. Entre ellos, harina enriquecida, galletas, pasta de tomate y un innovador arroz enriquecido introducido recientemente en Ghana. La empresa se ha fijado el objetivo de poner a disposición de la población africana un billón de raciones de alimentos enriquecidos en el decenio hasta 2030. Al mismo tiempo, en Nigeria, Olam también contribuye a la autosuficiencia alimentaria local y al acceso a proteínas asequibles a través de su negocio integrado de piensos y proteínas. La empresa produce piensos de alta calidad para peces y aves de corral, al tiempo que ayuda a los criadores de aves de corral y peces a producir aves de corral sanas y de calidad para el mercado local.



A photograph of two women with dark curly hair, smiling and looking towards each other in an office environment. The woman on the left is wearing a dark top, and the woman on the right is wearing a blue patterned top. The background is a warm, yellowish wall.

ACCIÓN **3**

CREAR UN PLAN DE TRABAJO Y UNA CADENA DE VALOR DIVERSOS, EQUITATIVOS E INCLUSIVOS

Fomentar entornos de trabajo y mercados en los que todas las personas estén capacitadas para participar, prosperar y alcanzar su pleno potencial.

Por qué es necesaria la acción empresarial

El trabajo desempeña un papel fundamental a la hora de determinar los niveles de renta, riqueza y bienestar que alcanzan las personas. Es una fuente crítica de oportunidades no sólo para los trabajadores sino también para sus familias, con un impacto que puede durar generaciones. Hoy en día, muchas personas se enfrentan a oportunidades limitadas para trabajar y, en el trabajo, en función de sus características personales y antecedentes: factores como raza, etnia, religión, sexo, identidad de género, orientación sexual, edad, capacidad, estatus socioeconómico y otros.

Estos límites se reflejan en las cifras. En primer lugar, los miembros de determinados grupos subrepresentados tienen menos probabilidades de ser contratados. Por ejemplo, sólo el 36% de las personas con discapacidad en edad de trabajar tienen empleo, frente al 60% de las personas sin discapacidad.⁵⁸ En segundo lugar, los miembros de grupos subrepresentados tienen menos probabilidades de ocupar puestos de alto rango. A nivel mundial, sólo el 5% de los CEO son mujeres,⁵⁹ y en 2020, mientras que el 13% de la población activa estadounidense era negra,⁶⁰ sólo cuatro empresas de Fortune 500 tenían CEO negros.⁶¹

Esto tiene claras implicaciones salariales. En todo el mundo, los hombres cobran de media un 16,1% más que las mujeres,⁶² con mayores diferencias entre subgrupos: por ejemplo, las mujeres negras en EE.UU. cobran de media 63 centavos por cada dólar que ganan los hombres blancos.⁶³ Los miembros de la comunidad LGBTQI+ en EE.UU. ganan una media de 90 centavos por cada dólar que ganan sus homólogos heterosexuales,⁶⁴ y en América Latina, la renta media de los individuos blancos es al menos dos veces superior a la de los individuos con los tonos de piel más oscuros.⁶⁵

Las empresas representan alrededor del 80% de todos los puestos de trabajo del mundo y desempeñan un papel decisivo a la hora de decidir quién consigue trabajo, de qué tipo y con qué nivel de remuneración. Dado que el trabajo es tan fundamental para las oportunidades y los resultados de las personas, es crítico que las empresas ofrezcan acceso equitativo a los puestos laborales, garantizando que todas las personas puedan obtener empleos satisfactorios, prosperar y avanzar en sus carreras, y ganar el mismo salario por el mismo trabajo.

77 centavos

La cantidad que ganan las mujeres por cada dólar que ganan los hombres⁶⁶

73 centavos

La cantidad que ganan los afroamericanos por cada dólar que ganan los blancos⁶⁷

2x

La tasa oficial de empleo mayor para las personas sin discapacidad que para las personas con discapacidad⁶⁸

“Las empresas tienen la responsabilidad de promover y mejorar los resultados sociales, incluida la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en la sociedad en general. Esto incluye trabajar para promover la equidad para las poblaciones históricamente desatendidas y eliminar las barreras sistémicas a la dignidad y la prosperidad. Las empresas tendrán que pensar cada vez más en la DEI y en resultados sociales más amplios, más allá de su plantilla, incluyendo cómo marcan sus productos y a quién venden, quiénes son sus proveedores y las comunidades locales en las que operan”.

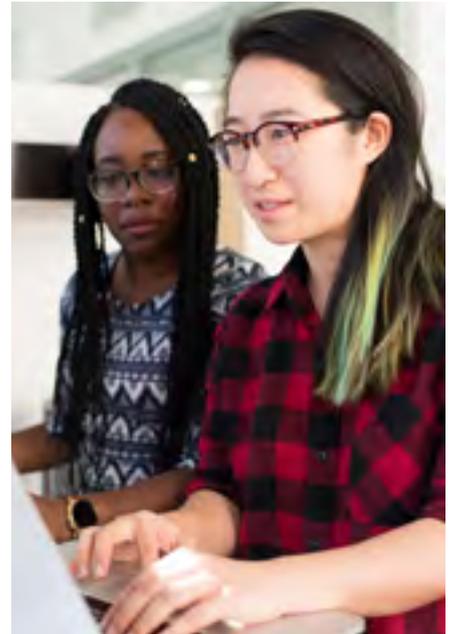
Julie Coffman, Directora de Diversidad, Bain & Company

Catalizar la acción empresarial

Crear un lugar de trabajo y una cadena de valor diversos, equitativos e inclusivos significa construir un entorno en el que todas las personas tengan la posibilidad de participar, prosperar y alcanzar su pleno potencial.

Muchas empresas ya se están moviendo en esta dirección; una reciente encuesta de Korn Ferry reveló que el 83% de las 4.500 principales empresas de todo el mundo han acelerado sus esfuerzos en materia de diversidad, equidad e inclusión en los últimos dos años.⁶⁹ Sin embargo, aún queda camino por recorrer en términos de integración de las mejores prácticas, y es más probable que se aborden ciertas formas de diversidad que otras. Por ejemplo, un estudio de la World Benchmarking Alliance sobre 1.000 empresas líderes mundiales reveló que, mientras que el 59% informa sobre la composición de género de su plantilla, sólo el 17% lo hace sobre su composición racial o étnica y sólo el 6% informa sobre otras dimensiones de la diversidad, como la discapacidad o la orientación sexual.⁷⁰

Muchas empresas se enfrentan ahora al reto de aplicar las nuevas políticas de diversidad, equidad e inclusión con el rigor estratégico y operativo y los recursos necesarios para generar resultados. De cara al futuro, aunque abordar diferentes tipos de diversidad requerirá diferentes enfoques, a nivel general, las acciones empresariales clave para crear un lugar de trabajo y una cadena de valor diversos, equitativos e inclusivos incluyen:



1 Garantizar una representación diversa, resultados equitativos y un entorno integrador a todos los niveles de la organización

Esto requiere un planteamiento proactivo que abarque tres prioridades clave:

- **Construir un itinerario de talento equitativo.** Las empresas deben adoptar un enfoque proactivo de la contratación, la asignación de tareas, la evaluación del rendimiento y la promoción, centrado en eliminar barreras y prejuicios y proporcionando a los miembros de los grupos con el apoyo adicional que puedan necesitar. En la contratación, por ejemplo, esto podría significar llegar a diferentes grupos de talento y adoptar enfoques de contratación que den prioridad a las competencias. En cuanto a los ascensos, puede implicar articular itinerarios profesionales, ser transparentes sobre las habilidades y

competencias necesarias para avanzar, formar a los superiores jerárquicos para desarrollar a sus equipos de forma equitativa, e introduciendo programas de coaching, tutoría y patrocinio.

- **Garantizar la igualdad salarial y de prestaciones.** Las empresas pueden comprometerse a pagar el mismo salario y las mismas primas por el mismo trabajo, proporcionar prestaciones que satisfagan las necesidades de los diversos grupos, de acuerdo con el panorama jurídico local. Esto significa definir salarios base estandarizados para todas las funciones, auditar el uso de las retribuciones y las prestaciones, y subsanar las deficiencias. Las empresas también pueden explorar los sistemas de certificación salarial como mejor práctica.
- **Fomentar una cultura integradora en toda la organización.** Esto significa crear un entorno de pertenencia, apoyo, confianza y respeto en el que las personas se sientan valoradas y

capaces de contribuir. Coaching, tutoría y patrocinio pueden contribuir a ello, al igual que los esfuerzos por fomentar las conexiones -por ejemplo, mediante grupos de afinidad y programas de alianzas- y garantizar el acceso a mecanismos de reclamación seguros y eficaces.

“La discapacidad ha permanecido al margen del movimiento de diversidad e inclusión por falta de comprensión. Sólo situando al personal y a los consumidores discapacitados en el centro de las estrategias empresariales las empresas reescribirán la narrativa cultural”.

Joanna Pritchard, Directora General, The Valuable 500

ACCIÓN 3: CREAR UN PLAN DE TRABAJO Y UNA CADENA DE VALOR DIVERSOS, EQUITATIVOS E INCLUSIVOS

2 Integrar la diversidad, la equidad y la inclusión en la cadena de suministro

Las relaciones comerciales y el gasto en adquisiciones de las empresas son importantes fuentes de influencia que pueden desplegar para ayudar a nivelar el terreno de juego fuera de sus propias cuatro paredes. La diversificación de la cadena de suministro puede incluir esfuerzos para animar y apoyar a los proveedores a comprometerse con sus propios esfuerzos de diversidad, equidad e inclusión a través de diversos sistemas de incentivos. También puede incorporar esfuerzos específicos para abastecerse de proveedores que pertenezcan a grupos subrepresentados o sean gestionados por ellos, o invertir en programas a medida para integrar más ampliamente a los grupos vulnerables en las cadenas de valor mundiales.

3 Apoyar la diversidad, la equidad y la inclusión en el mercado y en las comunidades

Las empresas tienen la responsabilidad de estudiar detenidamente la forma en que ofrecen sus productos y servicios, -así como la manera en que los anuncian y entregan a los clientes- porque podrían estar perpetuando estereotipos nocivos y afianzando la desigualdad. Al mismo tiempo, las empresas también tienen la oportunidad de promover la inclusión a través de sus marcas, productos, campañas de marketing y experiencias con los clientes. Iniciativas como la diversificación de la combinación de canales de comercialización, la creación y el diseño de materiales de marca y marketing inclusivos y accesibles, y el aprovechamiento de las diversas voces de clientes y empleados para garantizar un diseño de producto inclusivo desempeñan un papel importante en el apoyo a estos esfuerzos. Además, las empresas también pueden participar activamente en sus comunidades locales para defender la equidad en el ecosistema más amplio en el que operan, invirtiendo y reclamando servicios e instalaciones locales que promuevan la diversidad, la equidad y la inclusión.

Algunas definiciones

La diversidad se refiere a las dimensiones que diferencian o asemejan a las personas, incluidos, entre otros, el sexo, la raza, la etnia, la religión, la identidad de género, la orientación sexual, las aptitudes y la capacidad, rasgos de personalidad, edad, origen socioeconómico y otras características que conforman nuestras identidades. La diversidad no es un espectro ni una medida, sino que se crea cuando se reúnen personas que son diferentes entre sí.

La Equidad es cuando se proporciona a todos lo que necesitan para tener acceso a las oportunidades y una oportunidad justa de triunfar. Incluye las estructuras, sistemas, procesos e iniciativas diseñados para promover un trato justo para todas las personas, reconociendo que no todo el mundo parte del mismo punto de partida.

La Inclusión es un conjunto de prácticas activas e intencionadas y comportamientos para hacer frente a las desigualdades y crear un sentimiento de pertenencia a una organización, de ser tratado con dignidad como un individuo, animado a participar plenamente y capaz de expresar su singularidad en el trabajo diario.

Recursos útiles

[Guía de Lenguaje Inclusivo](#)

Oxfam (2023)

[Herramientas para el Análisis de la Brecha de Género, Principios de Empoderamiento de la Mujeres](#)

UN Global Compact (2022)

[Herramienta de Análisis de Brecha de Estándares LGBTQ+](#)

UN Global Compact (2022)

[¿Qué es DEI?](#)

Rights CoLab (2022)

[Metodología de Adquisiciones Inclusiva](#)

Business for Inclusive Growth (2022)

[Recomendaciones Operativas para la Diversidad Étnica y la Inclusión](#)

Business for Inclusive Growth (2022)

[Diversidad, Equidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo](#)

WBCSD (2022)

[La Estructura de la Pertinencia](#)

Bain & Company (2022)

[Monitor de Ambiente Laboral LGBTQ+](#)

Lugar de trabajo Pride (2022)

[Plan del CEO para la Equidad Racial](#)

JUST Capital, FSG & PolicyLink (2021)

[Equilibrio de Géneros y una Cultura Inclusiva: Guía para CEOs](#)

The B Team (2020)

[Abordar la Discriminación contra Personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersexuales: Normas de Conducta para Empresas](#)

UN Human Rights Office (2017)

El caso empresarial

Los lugares de trabajo y las cadenas de valor diversos, equitativos e inclusivos son una importante fuente de ventaja competitiva por varias razones:

Mayor rendimiento

Numerosos estudios demuestran que las organizaciones con fuertes prácticas de diversidad, igualdad e inclusión arraigadas en su cultura y sus objetivos obtienen mejores resultados que sus homólogas. Por ejemplo, se ha comprobado que los equipos diversos, gestionados de forma inclusiva, son mejores a la hora de resolver retos complejos y toman mejores decisiones el 87% de las veces.⁷¹ Impulsadas por una mayor variedad de perspectivas, las empresas diversas e inclusivas son más creativas e innovadoras: según los estudios, registran un 19% más de ingresos por innovación⁷² y tienen 1,7 veces más probabilidades de captar nuevos mercados.⁷³ Según la OIT, las empresas que hacen un seguimiento del impacto de la diversidad de género en la gestión, en particular, informan de aumentos del 5-20% en sus beneficios.⁷⁴

Conectar con los consumidores

Además, las marcas con estrategias de marketing diversas, inclusivas y con conciencia social pueden establecer relaciones más sólidas a largo plazo con los consumidores. Por ejemplo, los estudios de Microsoft demuestran que alrededor del 70% de los consumidores Millennial y Gen Z en EE.UU. confían más en las marcas que representan la diversidad en publicidad.⁷⁵

Atraer y retener el talento

En un momento en que muchas organizaciones se enfrentan a una situación laboral, sin precedentes, debido a la escasez de mano de obra, los niveles récord de dimisiones, las crecientes carencias de cualificación y una guerra por el talento cada vez más competitiva, la diversidad, igualdad e inclusión pueden

fortalecer significativamente el valor de un empleado. Más del 86% de los solicitantes de empleo de varios países afirman que quieren trabajar para empresas que valoran la diversidad y la inclusión.⁷⁶ Del mismo modo, no tomar medidas puede minar la confianza y la lealtad de los empleados.

Acceso al capital

Los indicadores de diversidad, equidad e inclusión están ganando cada vez más adeptos en la comunidad de inversores como componentes básicos de la divulgación y las calificaciones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Anticiparse a la normativa

Por último, varias jurisdicciones están promulgando nuevas leyes que regulan la difusión y el rendimiento de las empresas en materia de diversidad e inclusión. Por ejemplo, Noruega, España, Francia e Islandia cuentan ya con leyes que exigen que las mujeres representen al menos el 40% de los miembros de los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa.⁷⁷

86%

de los solicitantes de empleo quieren trabajar en empresas que valoren la diversidad, la equidad y la inclusión

5-20%

aumento de las ganancias entre las empresas que siguen el impacto de la diversidad de género en la gestión

87%

de las veces, los equipos diversos, gestionados de forma inclusiva, toman mejores decisiones

Las empresas con equipos directivos diversos tienen

1.7x

más posibilidades de captar nuevos mercados

“Si no puedes ser abiertamente tú mismo en el trabajo, esto es malo para ti, malo para tu empleador y, en última instancia, perjudicial para las economías debido a la pérdida de productividad. Con la homosexualidad aún siendo penalizada en 70 países, hay una oportunidad para todas las empresas de influir positivamente en la vida de sus empleados y/o de las personas de las comunidades con las que están relacionadas”.

Bianca Nijhof, Co-Presidenta de Workplace Pride



La acción empresarial en la práctica

Arcadis

Avanzando en diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia

Arcadis ha creado cinco foros de empleados patrocinados por líderes mundiales para representar las necesidades y experiencias de vida de su gente: Acceso y Neurodiversidad, Representación por Edad, Etnia y Patrimonio, Género y PRIDE. La empresa también se compromete a alcanzar objetivos de diversidad en la contratación, incluida la alta dirección, centrándose en el género, la nacionalidad/procedencia geográfica y la experiencia previa. Arcadis también ha establecido una serie de programas específicos, como su programa Woman of Color (Mujer de color), que trabaja para comprender el impacto interseccional que el género y la etnia tienen en las experiencias y la progresión profesional y para crear conjuntamente soluciones para el acceso equitativo a las oportunidades.



Bain & Company

Invertir en impulsar un cambio significativo y sostenido fuera de las cuatro paredes de la empresa

Bain & Company está involucrando activamente a las comunidades para promover resultados ESG positivos, incluso en las áreas de DEI y Equidad Racial / Justicia Social. Fortaleciendo un compromiso existente de 10 años y 1.000 millones de dólares para llevar a cabo proyectos pro-bono de impacto social centrados en la educación, el medioambiente y el desarrollo económico, en 2020, Bain añadió un compromiso adicional de 100 millones de dólares específicamente para el trabajo de equidad racial. Un ejemplo clave de ese compromiso es el apoyo de Bain a OneTen, una coalición sin fines de lucro centrada en

cerrar la brecha racial de riqueza. La misión de OneTen es contratar y/o ascender a 1 millón de trabajadores afroamericanos sin títulos de cuatro años en puestos de trabajo que pagan salarios de subsistencia familiar mediante el desarrollo de un ecosistema de empleadores comprometidos y socios de talento. Además, OneTen trabaja con las empresas para garantizar la retención a largo plazo y el éxito de sus talentos negros contratados y/o promovidos. Además de ser miembro fundador de OneTen, Bain ha apoyado a la coalición con continuos servicios de consultoría pro-bono.



ACCIÓN 3: CREAR UN PLAN DE TRABAJO Y UNA CADENA DE VALOR DIVERSOS, EQUITATIVOS E INCLUSIVOS

Enel

Aprovechar la innovación mediante la inclusión de la discapacidad

Las personas con discapacidad desempeñan un papel destacado en la innovación de Enel. Además de trabajar para ofrecer un lugar de trabajo inclusivo para las aproximadamente 2.200 personas con discapacidad que trabaja en el Grupo Enel, a través de su modelo Valuability®©, la empresa ha posicionado la discapacidad como fuente de inspiración para la innovación. Aprovechando los conocimientos de su Comité de Inclusión de la Discapacidad, formado por colegas con discapacidad y cuidadores, Enel ha sido capaz de identificar oportunidades para llenar vacíos en el mercado que generan importantes beneficios sociales, y valor económico. Un ejemplo reciente es el proyecto JuiceAbility® de Enel X Way, que ha combinado un cable inteligente único que los usuarios de sillas de ruedas eléctricas pueden enchufar en estaciones públicas de carga de vehículos eléctricos para recargar sus baterías, con una app que comparte una red de más de 11.000 estaciones de carga para crear un nuevo sistema inteligente de carga de baterías para usuarios de sillas de ruedas eléctricas en toda Italia.



SAP

Crear un lugar de trabajo y una cadena de valor diversos, equitativos e inclusivos

SAP está comprometido a fomentar entornos de trabajo en los que todas las personas puedan participar, prosperar y alcanzar su pleno potencial, no sólo como empleador, sino también a través de las soluciones que desarrolla y ofrece. SAP SuccessFactors Human Experience de la empresa Management Suite incluye funciones que ayudan a las organizaciones de todo el mundo a mitigar los prejuicios en sus decisiones de personal y a promover una cultura más diversa e inclusiva. Las soluciones de SAP SuccessFactors dan soporte a toda la gama de procesos de toma de decisiones de talento, incluidas las decisiones sobre a quién contratar, cómo a gestionar, y a quién desarrollar, recompensar y

promocionar utilizando potentes tecnologías inteligentes y análisis avanzados que permitan a las organizaciones detectar y mitigar el sesgo justo donde se produce, en el punto de decisión. Por ejemplo, un asistente de redacción y capacidades de asesoramiento de coaching para ayudar a los directivos a proporcionar comentarios específicos y significativos que sean equitativos y procesables, independientemente de las características demográficas de los empleados, y alertas de sesgo que notifiquen a los responsables de personal sobre posibles sesgos relacionados con el rendimiento, la remuneración o los ascensos antes de que se tome ninguna decisión.



ACCIÓN 3: CREAR UN PLAN DE TRABAJO Y UNA CADENA DE VALOR DIVERSOS, EQUITATIVOS E INCLUSIVOS

ITC

Facilitar el crecimiento equitativo y el empoderamiento de las comunidades rurales

Las empresas y cadenas de valor de ITC apoyan a más de 6 millones de personas. Para fomentar la inclusión y la prosperidad en toda la cadena de valor, la empresa participa en una serie de programas de inversión social a nivel de base dirigidos a pequeños agricultores y agricultores marginales, mujeres y personas procedentes de entornos social y económicamente difíciles. Las intervenciones de la empresa centradas en la mujer incluyen iniciativas en ámbitos como la capacitación económica, la agroempresa, la atención materno-infantil, la inclusión financiera y la formación de habilidades. Estas iniciativas han llegado a más de 5 millones de mujeres.



ManpowerGroup

Apoyar la inclusión de LGBTQI+

ManpowerGroup está comprometido a ayudar a sus clientes a crear culturas laborales que incluyan a las personas LGBTQI+. En 2021, la empresa publicó Words at Work, una guía de pronombres para dirigir la conversación con sus clientes y empleadores de todo el mundo sobre el uso de un lenguaje y unos comportamientos inclusivos en el trabajo. También se asoció con PridePass, un portal de empleo de Singapur que facilita la búsqueda de empleo a los miembros de la comunidad LGBTQI+.



Masisa

Integrar la igualdad de género

En 2020, Masisa introdujo su Política Corporativa de Diversidad, Inclusión y Equidad de Género para toda la empresa, que se adhiere a los Women's Empowerment Principles (WEP) desarrollados por ONU Mujeres. Para aplicar esta política, la empresa ha creado un comité de diversidad y definido un plan de acción con el objetivo de promover una transformación cultural centrada en la equidad de género. Este plan de acción se ha puesto en marcha acompañado de un profundo programa de entrenamiento en diversidad, inclusión y equidad de género dirigido a todas las operaciones, así como a la dirección de la empresa, a través de diferentes módulos.



PETRONAS

Compromiso y responsabilidad del nivel superior por la DEI

PETRONAS ha creado un Consejo de Diversidad e Inclusión, presidido por el Vicepresidente Ejecutivo de Upstream de la organización e integrado por miembros de toda la empresa. Este consejo se reúne varias veces al año y supervisa los esfuerzos de la empresa en una serie de áreas clave de desempeño de la DEI. PETRONAS también ha incorporado la DEI como parte del plan de incentivos a largo plazo para sus altos directivos en 2022.



ACCIÓN 3: CREAR UN PLAN DE TRABAJO Y UNA CADENA DE VALOR DIVERSOS, EQUITATIVOS E INCLUSIVOS

PwC

Eliminar las barreras a las oportunidades y ser transparente sobre los avances

Como parte de su Informe Anual 2021, PwC Reino Unido publicó por primera vez sus brechas salariales por origen socioeconómico y discapacidad, además de sus informes existentes en torno a sus brechas salariales por etnia y género. PwC también se ha embarcado en un innovador programa de Aprendizaje Superior que ofrece una vía para que los jóvenes que abandonan la escuela se formen para obtener un diploma empresarial mientras realizan un trabajo remunerado como contables y consultores de gestión de riesgos en la empresa, abriendo oportunidades que antes sólo estaban al alcance de los universitarios titulados.



Solvay

Fijar objetivos ambiciosos de DEI

En 2021, Solvay puso en marcha un ambicioso programa de DEI denominado "Una Dignidad" que sitúa la DEI en el primer plano de la estrategia de la empresa. El programa ha establecido nueve áreas de acción concretas en materia de DEI que deben alcanzarse para 2025, en particular en torno a la paridad de género, la igualdad de las personas con discapacidad, retribución equitativa y oportunidades de carrera, contratación justa y una experiencia de empleado integradora. Para fijar una dirección clara para este programa, Solvay ha establecido una estructura de gobernanza bien definida, que incluya una fuerza de trabajo dedicada a DEI.



Unilever

Creación de una cadena de suministro más diversa

Unilever se ha comprometido a invertir 2.000 millones de euros anuales en empresas diversas en todo el mundo de aquí a 2025. La empresa define una empresa diversa como aquella cuya propiedad, gestión y control corresponde en un 51% o más a miembros de diversos grupos, como mujeres, grupos raciales y étnicos subrepresentados, personas con discapacidad y comunidades LGBTQI+. La empresa también está ampliando su apoyo para las pequeñas y medianas empresas de propiedad diversa, con un programa integral de desarrollo de proveedores que facilitará el acceso a cualificaciones, financiamiento y oportunidades de redes de contactos. En Kenia, por ejemplo, Unilever se ha asociado con IFC en el programa Sourcing2Equal para ayudar a las mujeres empresarias a estar "preparadas para la empresa". Por último, Unilever también está pidiendo a sus proveedores actuales que colaboren en el impulso de un cambio positivo, animándoles a examinar de dónde obtienen sus bienes y servicios con vistas a apoyarles para que sus propias cadenas de suministro sean más diversas.





ACCIÓN 4

PREPARAR A LAS PERSONAS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

Crear una mano de obra cualificada y capacitada para beneficiarse de los avances que están transformando el mundo laboral

Por qué es necesaria la acción empresarial

El trabajo desempeña un papel fundamental en los niveles de renta, riqueza y bienestar que pueden alcanzar las personas. Y hoy, el mundo laboral se enfrenta a una serie de perturbaciones complejas que cambiarán los tipos de empleos disponibles, y sus lugares de ejecución.

Tal vez los más significativos de estos trastornos sean la rápida innovación tecnológica y la transición a una economía de carbono net-zero, que crearán y erosionarán puestos de trabajo a un ritmo sin precedentes en el transcurso de la próxima década. El Foro Económico Mundial estima que, para 2025, 85 millones de puestos de trabajo podrían verse desplazados por un cambio en la división del trabajo entre humanos y máquinas, mientras que podrían surgir 97 millones de nuevas funciones.⁷⁸ Al mismo tiempo, se prevé que la transición a la net-zero eliminará 185 millones de empleos y creará otros 200 millones.⁷⁹

Aunque por lo general se espera que estas disrupciones creen más puestos de trabajo de los que desplazan, y esos nuevos empleos tienen el potencial de ser más limpios, seguros y satisfactorios, es importante señalar que es poco probable que esos puestos de trabajo surjan orgánicamente en las mismas zonas geográficas, en los mismos sectores o en los mismos plazos que los que se pierden. Las nuevas oportunidades también requerirán a menudo nuevas competencias radicalmente diferentes.

Para mitigar el riesgo de que la revolución tecnológica, la transición a la energía net-zero y otros cambios fundamentales

en el mundo del trabajo exacerbarán la desigualdad -y para aprovechar la oportunidad que representan de proporcionar niveles de vida más elevados y mejores perspectivas a millones de trabajadores en todo el mundo- se necesitan esfuerzos estratégicos, proactivos y de múltiples partes interesadas para preparar a las personas con las cualificaciones que necesitan para optar a los puestos de trabajo disponibles en los lugares donde viven. Esto es especialmente importante en regiones como África, donde se espera que se incorpore más de un tercio de la población activa en 2050.⁸⁰

Además de reentrenar a los trabajadores existentes, urge abordar el creciente desajuste de cualificaciones entre las poblaciones juveniles de todo el mundo. Alrededor del 22,5% de los jóvenes de todo el mundo no reciben educación, empleo o formación⁸¹ y, si se mantienen las tendencias actuales, se calcula que más de la mitad de los 880 millones de niños de los países de renta baja y media no estarán en condiciones de adquirir las capacidades más básicas que necesitan para tener éxito en el mercado laboral.⁸²

Al mismo tiempo, el continuo auge de la economía colaborativa y el aumento del trabajo a distancia, que se ha visto acelerado por la pandemia del COVID-19, también están cambiando la forma en que las personas trabajan, así como los tipos de empleo que están surgiendo. A medida que estas prácticas se generalizan, tienen el potencial de interactuar tanto positiva como negativamente con los esfuerzos que se realizan para hacer frente a la desigualdad y deberán gestionarse con cautela. Las

185M

pérdidas de empleo previstas en la transición a net-zero para 2050 mientras...

200M

se crearán puestos de trabajo

3 en 4

los trabajadores creen que carecen de las competencias digitales que requieren sus empresas⁸³

50%

de los jóvenes creen que carecen de las competencias necesarias para un empleo adecuado⁸⁴

empresas tienen un papel fundamental que desempeñar para garantizar que la mano de obra de hoy y de mañana esté cualificada y capacitada para prosperar en el cambiante mundo laboral. Las empresas determinan el modo en que se desarrollan las competencias de los trabajadores a lo largo del tiempo y tienen una visión única de las competencias que necesitará la mano de obra del mañana para prosperar. Adoptar un enfoque positivo y proactivo para preparar a las personas para el futuro del trabajo es un ingrediente esencial de la agenda empresarial para hacer frente a la desigualdad.

“Invertimos en educación para que los jóvenes de toda la sociedad desarrollen su potencial como futuros líderes progresistas de Malasia y de los países en los que operamos. Reforzamos las competencias y promovemos la innovación y los métodos de trabajo ágiles para garantizar que nuestra mano de obra esté preparada para aplicar estrategias empresariales en el contexto del nuevo panorama energético”.

Farehana Hanapiah, Vicepresidenta Senior de Gestión de Recursos Humanos del Grupo, PETRONAS

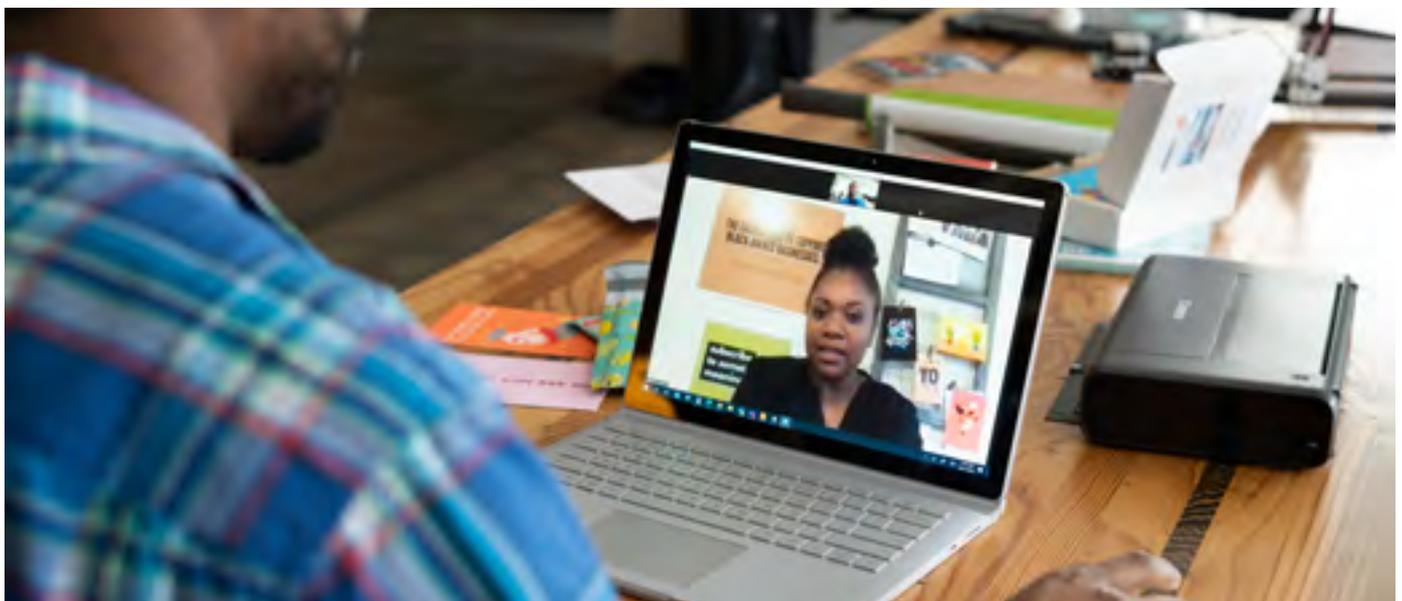
Catalizar la acción empresarial

Preparar a las personas para el futuro del trabajo significa crear una mano de obra calificada y capacitada para beneficiarse de los avances que están transformando el mundo laboral, incluida la evolución tecnológica y la transición net-zero.

En el mundo actual, los requisitos de cualificación evolucionan constantemente y las competencias tienen una vida útil cada vez más corta. Como resultado, muchas empresas han luchado para mantenerse al día con las importantes y crecientes brechas de competencias, a menudo tratando de contratar a nuevos empleados en lugar de invertir en las competencias de los empleados que tienen. Mientras tanto, las empresas que invierten en programas de capacitación pueden concentrar desproporcionadamente la inversión en los empleados más cualificados, centrándose en programas para futuros líderes diseñados para preparar a los directivos junior para ascender en la jerarquía corporativa.⁶⁵ Por ejemplo, mientras que el 60% de la población estadounidense mayor de 25 años tiene experiencia universitaria o un título, este grupo recibe el 83% del reembolso de los gastos de matrícula y formación en el puesto de trabajo.⁶⁶

“Sabemos que las tendencias actuales están agravando la brecha entre trabajadores del conocimiento, cualificados y no cualificados. A menos que actuemos ahora, asistiremos a una mayor bifurcación de las oportunidades y la creación de riqueza en función del género, la raza, la educación, la cualificación y, ahora, trabajadores remotos frente a trabajadores presenciales, lo que no es bueno ni para las empresas ni para la sociedad”.

Jonas Prising, Presidente y CEO, ManpowerGroup



“Los jóvenes son fundamentales para el futuro del trabajo. Para garantizar una mano de obra inclusiva y calificada en el futuro, las empresas deben desarrollar estrategias intencionadas e innovadoras para preparar a los jóvenes para los empleos del futuro. Cuando esto ocurra, todos saldremos beneficiados: empresas, comunidades, familias y economías enteras”.

Carlos Sanvee, Secretario General, Alianza Mundial de YMCAs

ACCIÓN 4: PREPARAR A LAS PERSONAS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

De aquí en adelante, las acciones empresariales para preparar a las personas para el futuro del trabajo incluyen:

1 Desarrollar las capacidades que los trabajadores necesitan para seguir siendo competitivos en el mercado laboral y alcanzar sus objetivos profesionales

Esto incluye anticiparse de forma proactiva al impacto de las nuevas tendencias en los puestos de trabajo y las competencias, y evaluar continuamente la mano de obra para identificar las nuevas carencias de competencias. También implica adoptar enfoques de aprendizaje continuo que mejoren las cualificaciones de los trabajadores para que avancen en sus funciones actuales, al mismo tiempo que se reciclan las cualificaciones para preparar a los trabajadores para nuevas funciones fuera de sus trayectorias profesionales actuales, y se superan las cualificaciones para ayudar a los trabajadores desplazados en la transición a nuevos puestos de trabajo fuera de la empresa. Para reducir el riesgo de los cambios en el mundo laboral que agraven la desigualdad, las empresas deben centrar sus esfuerzos en los trabajadores con mayor riesgo de desplazamiento. También es fundamental establecer mecanismos de escucha que permitan a la empresa tener en cuenta las necesidades y preocupaciones de los trabajadores. Los programas de mejora de las cualificaciones deben reconocerse como oportunidades para derribar las barreras de acceso a las opciones y para seguir mejorando los esfuerzos en torno a la diversidad, la equidad y la inclusión.

2 Formar la mano de obra del mañana

Esto considera transmitir proactivamente señales claras de demanda de las capacidades que las empresas necesitan ahora y esperan necesitar en el futuro, tanto a los jóvenes directamente como a una serie de partes interesadas en todo el sistema educativo. La estrecha colaboración entre el sector privado, los gobiernos, el sistema educativo y los propios representantes de los jóvenes será vital para alinear más estrechamente la demanda y la oferta de cualificaciones. Las empresas también pueden invertir en iniciativas que ayuden a mejorar las competencias de los trabajadores jóvenes, por ejemplo a través de experiencias de aprendizaje vinculadas a la carrera profesional y de programas de intercambio de cualificaciones multigeneracionales.

3 Implantar modelos de trabajo flexibles de forma responsable para satisfacer las necesidades de los trabajadores

Si se utilizan de forma responsable, el trabajo a distancia, el trabajo híbrido, el trabajo compartido y otros modelos de trabajo flexible pueden ser herramientas útiles para abordar la desigualdad y ayudar a que la mano de obra evolucione al ritmo de las necesidades de los trabajadores. El trabajo a distancia, por ejemplo, puede ayudar a mitigar los efectos de los desplazamientos, así como reducir las desigualdades geográficas en el acceso al mercado laboral al abrir un abanico más amplio de oportunidades de empleo para los trabajadores que no pueden trasladarse o desplazarse regularmente. Del mismo modo, el trabajo compartido puede ampliar el acceso a empleos que tradicionalmente sólo están disponibles a tiempo completo para las personas que necesitan compatibilizar el trabajo con otras responsabilidades personales. Sin embargo, estos modelos de trabajo flexible también conllevan su propio conjunto de consideraciones de equidad que hay que gestionar. Deben establecerse políticas explícitas para garantizar que todo trabajo es un trabajo decente y que los superiores jerárquicos estén entrenados para garantizar que los beneficios sean repartidos equitativamente entre los trabajadores in situ y sus homólogos a distancia.

Recursos útiles

[El Marco del Buen Trabajo](#)

Foro Económico Mundial (2022)

[El futuro laboral: Más humano, no menos](#)

Bain & Company (2022)

[Estrategias de capacitación para un](#)

[mundo sostenible del Trabajo: Guía para directores de recursos humanos](#)

WBCSD & GAN (2021)

[Capacitar a la mano de obra del mañana:](#)

[El papel de las empresas ante la falta de cualificación de los jóvenes](#)

WBCSD & UNICEF (2021)

[Mejorar las cualificaciones para una prosperidad compartida](#)

Foro Económico Mundial y PwC (2021)

[Marco para una transición energética justa](#)

Consejo para el Capitalismo Inclusivo (2021)

[Transición justa: Guía empresarial](#)

El equipo B (2018)

[Directrices para una transición justa](#)

Organización Internacional del Trabajo (2015)

El caso empresarial

Preparar a las personas para prosperar en el futuro del trabajo abre una serie de ventajas para las empresas:

Acceso al talento y mejora del rendimiento

La principal de estas ventajas es garantizar el acceso al talento que las empresas necesitan para asegurar la continuidad, la resistencia y el crecimiento de sus negocios. La estrategia de comprar, en lugar de construir habilidades, no será sostenible, ya que tendencias como el cambio tecnológico y la transición net-zero amplían las lagunas existentes en materia de cualificaciones. En 2025, la mitad de los empleados tendrán que desarrollar nuevas competencias para seguir siendo empleables.⁸⁷ Un reciente análisis de Korn Ferry sugiere que las carencias de cualificaciones podrían dejar sin cubrir más de 85 millones de puestos de trabajo de aquí a 2030.⁸⁸ La dificultad para encontrar trabajadores cualificados que realicen los trabajos necesarios tiene importantes repercusiones en el dinamismo, la innovación, la productividad, la competitividad global, el crecimiento e incluso la supervivencia de las empresas. También obliga a las empresas a recurrir a soluciones cortoplacistas que aumentan los costos y aportan beneficios significativamente menores a largo plazo. Por ejemplo, los estudios han demostrado que mejorar las competencias de un empleado cuesta una media de 1.300 dólares,⁸⁹ mientras que el costo de contratar a un sustituto ronda los 4.425 dólares.⁹⁰ La única solución viable es que las empresas desempeñen un papel más importante en la construcción y el desarrollo de la mano de obra, pasando de ser "captadoras de talento" a "marcadoras de talento".⁹¹ Existe un círculo virtuoso entre invertir en las personas y la productividad:

invertir en las personas aumenta su productividad, y una mayor productividad permite a su vez a las empresas reinvertir en su personal.⁹² A 2020 el 93% de los directores generales que habían introducido programas de mejora de las cualificaciones afirmaron que estos programas aumentaban la productividad.

Retención del talento

Además de garantizar el acceso al talento, invertir en el desarrollo de competencias puede ayudar a una empresa a motivar, comprometer y retener ese talento.⁹³ Esto reduce costos (el costo de sustituir a un empleado suele estimarse en un 33% del salario base⁹⁴) y protege los conocimientos y la cultura específicos de la empresa. Los programas de desarrollo de competencias también pueden ayudar a una empresa a atraer a nuevos empleados. Los estudios demuestran que el 70% de los empleados estarían dispuestos a dejar su trabajo actual para trabajar en una organización conocida por invertir en el desarrollo y el aprendizaje de sus empleados.⁹⁵

Fomentar el crecimiento económico y un entorno operativo próspero

En términos más generales, invertir en las personas contribuye a crear un entorno operativo más próspero para las empresas de todo el mundo. El Foro Económico Mundial estima que la inversión a gran escala en la mejora de las cualificaciones tiene el potencial de aumentar el PIB mundial en 6,5 billones de dólares de aquí a 2030.⁹⁶

6,5 MILLONES DE DÓLARES

aumento estimado del PIB mundial como resultado de la mejora de las cualificaciones a gran escala

50%

de todos los empleados necesitarán nuevas competencias para seguir siendo empleables en 2025

70%

de los empleados se plantearía dejar su empleo para trabajar en organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias

"Las empresas pueden liderar la configuración del futuro del trabajo anticipándose de forma proactiva al impacto de las tendencias emergentes en puestos de trabajo y cualificaciones a lo largo de las cadenas de valor y la creación de una sólida agenda de competencias centrada en el desarrollo de la mano de obra existente, al tiempo que se alimenta la cantera de talentos externos. Esto es tanto una responsabilidad como una oportunidad de negocio".

Lars-Erik Fridolfsson, Director de Transformación Sostenible, Grupo Inter IKEA



La acción empresarial en la práctica

Amazon

Perfeccionamiento a escala

En 2019, Amazon anunció un plan para gastar 700 millones de dólares en reentrenar a un tercio de su plantilla estadounidense. Con la intención de mejorar las competencias de más de 100.000 trabajadores de aquí a 2025, la empresa desarrolló numerosos programas de formación para ayudar a los trabajadores a adquirir las habilidades técnicas necesarias en los empleos más demandados de hoy y de mañana. Además, en línea con el compromiso de la empresa de crear una mano de obra resistente, Amazon intenta romper los silos internos y promover la movilidad interna hacia los puestos de trabajo necesarios mediante formación, programas de prepago de matrículas e incentivos económicos.



Dentsu

Remover barreras y mejorar las habilidades de jóvenes desatendidos

La multinacional de medios de comunicación y comunicación digital Dentsu está diversificando su reserva de talentos al compartir sus habilidades y capacidades con la próxima generación de talentos a través de su programa insignia de escuelas globales y carreras tempranas, The Code. Esta abre las puertas de la industria a estudiantes

de contextos desfavorecidos, a través de talleres de formación, oportunidades de prácticas y aprendizaje. La empresa se compromete a ofrecer puestos de trabajo y prácticas para 5.000 personas vulnerables mediante su inversión en la contratación basada en la comunidad.



ACCIÓN 4: PREPARAR A LAS PERSONAS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

Enel

Mejora de las cualificaciones de las generaciones mayores

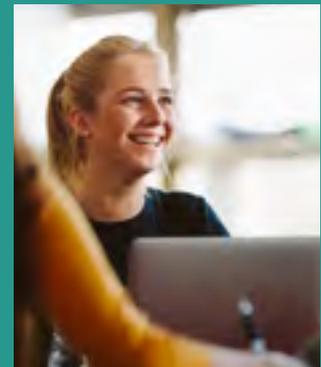
Enel y la Università Telematica Internazionale Uninettuno han puesto en marcha un proyecto de formación "Re-Generation" para ofrecer cursos de actualización profesional y oportunidades de formación académica a los empleados de la empresa energética sobre temas de innovación tecnológica y digitalización. La iniciativa está dirigida principalmente a los empleados de Enel mayores de 50 años, que pueden elegir entre una selección de 13 cursos en línea en los ámbitos de la economía digital, el derecho en la sociedad digital y las nuevas tecnologías.



KPMG

Colaboración con el sistema educativo

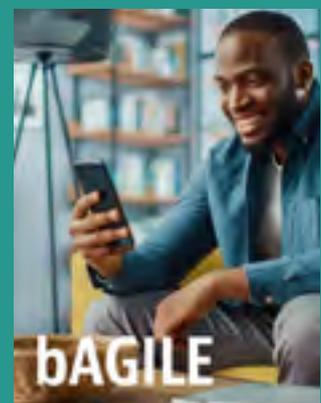
KPMG proporciona una serie de apoyos a la Coalición Mundial para la Educación de la UNESCO, contribuyendo a hacer avanzar sus operaciones y a promover su misión. La empresa ha apoyado a la UNESCO en el monitoreo de la financiación de la educación, evaluando en qué medida se ha dado prioridad a la educación en las respuestas fiscales de los gobiernos desde el brote de COVID-19. También se ha unido a una iniciativa específica de la Global Skills Academy (GSA) bajo el paraguas de la Coalición Mundial para la Educación, por la que la UNESCO y KPMG han forjado una colaboración innovadora que incorpora el análisis de las oportunidades del mercado laboral, las competencias requeridas, los enfoques de éxito para abordar el déficit de competencias y apoyar a los estudiantes en su transición al mundo laboral.



Baker McKenzie

Implantación global del trabajo flexible

Baker McKenzie reconoce a cada una de sus personas como individuos con vidas y prioridades más allá del lugar de trabajo, y entiende que las personas pueden ser receptivas, productivas, comprometidas y de alto rendimiento, trabajando a veces en diferentes modalidades y en distintos momentos. La iniciativa global de trabajo flexible de la empresa, bAgile, está diseñada para educar, inspirar y facilitar un enfoque global coherente de formas alternativas, más flexibles y ágiles de trabajar -para sus colaboradores, asociados, servicio de negocios y apoyo legal-, en un rol local o global. bAgile facilita diferentes tipos de acuerdos de trabajo flexible, incluido el trabajo a distancia, horarios de trabajo alternativos y régimen de permisos no convencionales.

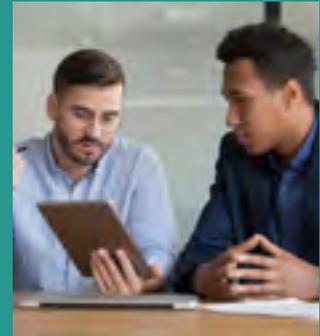


La acción empresarial en la práctica

Grupo Mercedes-Benz

Adoptar modelos de trabajo flexible y beneficiarse de ellos

El Grupo Mercedes-Benz apoya a sus empleados con una amplia gama de opciones de trabajo flexible que les facilitan compaginar su trabajo con su vida personal de la manera más eficaz posible. Una de estas opciones es la promoción de trabajo compartido para empleados de todos los niveles que deseen compartir una tarea o un puesto trabajando a tiempo parcial, mediante un modelo de trabajo compartido en tándem. Los puestos en tándem ofrecen ventajas a los empleados, ya que les permiten dedicar más tiempo a proyectos personales o compromisos familiares, a la vez que ofrecen sólidos resultados empresariales, ya que permiten a la empresa dedicar la experiencia de dos empleados a una tarea o función concreta.



ManpowerGroup

Ofrecer a las personas oportunidades para mejorar su potencial de ingresos mediante el desarrollo de competencias demandadas

El programa MyPath de ManpowerGroup ofrece formación personalizada y oportunidades de mejora de las cualificaciones a sus empleados para ayudarles a pasar de una situación de baja cualificación a puestos de cualificación media. Mediante la creación de itinerarios profesionales claros y la oferta de "agentes de talento" dedicados a proporcionar motivación y orientación, ManpowerGroup fomenta la empleabilidad y aumenta el potencial de ingresos. En concreto, ayudar a las personas a desarrollar habilidades tecnológicas es una de las formas más rápidas de garantizar su empleabilidad en el futuro. Mientras cada vez más las organizaciones necesitan talento para diseñar, desplegar

e impulsar la adopción de sus planes tecnológicos y de transformación, la demanda de talento tecnológico supera a la oferta. La Experis Academy de ManpowerGroup ofrece formación tecnológica intensiva "preparada para la empresa" y coaching a personas sin titulación en tecnología, así como formación personalizada para desarrollar a los empleados existentes en puestos de gran demanda. El acelerador de carreras Experis, que funciona con IA, también ayuda a las personas a conocer sus capacidades y, lo que es más importante, su potencial, orientándolas hacia itinerarios de aprendizaje de TI y funciones más convenientes.

PwC

Invertir en la mejora de las cualificaciones en toda la cadena de valor

En 2019, PwC se comprometió a invertir 3.000 millones de dólares en iniciativas de mejora de las competencias que se destinarán tanto a la formación de los propios empleados de la empresa en las competencias digitales que necesitan para prosperar en el futuro como al desarrollo de ofertas de servicios a los clientes para apoyar sus esfuerzos de mejora de las competencias. Además, PwC ha puesto en marcha una colaboración plurianual con UNICEF en apoyo de Generation Unlimited (GenU), que reúne a las partes interesadas públicas, privadas y de la sociedad civil para ayudar a los jóvenes a construir un futuro productivo mediante la adquisición de las habilidades que necesitarán para tener éxito en el futuro.



ACCIÓN 4: PREPARAR A LAS PERSONAS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

Reentrenamiento 4 Empleo

Colaborar para impulsar el desarrollo de competencias a gran escala

Reskilling 4 Employment (R4E) fue anunciada oficialmente por la Mesa Redonda Europea para la Industria (ERT) en mayo de 2021. La iniciativa se concibió a lo largo de un periodo de investigación, divulgación y consulta sostenidas, para determinar la mejor manera de abordar las necesidades de reentrenamiento y mejora de las cualificaciones en la Unión Europea.

El objetivo de este programa paneuropeo es servir de eje que estimule asociaciones que ofrezcan oportunidades de recualificación a trabajadores desempleados y "en riesgo", para que puedan encontrar empleo en nuevas ocupaciones con demanda. El objetivo de R4E es garantizar la recualificación de un millón de personas para 2025 y de cinco millones para 2030.

Philip Morris International

Fomentar una cultura de aprendizaje permanente

En 2020, Philip Morris International lanzó su programa Lifelong Learning en su función de operaciones para permitir a los empleados ampliar sus horizontes profesionales y estar preparados para el futuro, dotándoles de las mejores competencias que exigirá un mercado laboral en constante evolución. Los certificados universitarios y los cursos se ofrecen gratuitamente, independientemente de la antigüedad, el cargo, la ubicación y la permanencia en el puesto, lo que permite a los empleados impulsar sus carreras y centrarse en áreas de especialización innovadoras. Los cursos son en línea y accesibles en la empresa o dispositivos personales, lo que permite la asistencia según el horario de cada persona. En 2022, el programa llegó a 3.500 alumnos activos que obtuvieron 1.350 certificados de curso y registraron un total de 42.100 horas de formación.



SAP

Afrontar la brecha digital desarrollando las competencias del futuro

SAP cree que invertir en la educación de los jóvenes es fundamental para una economía y una sociedad más equitativas e inclusivas, y trabaja para avanzar en este sentido a través de su asociación con UNICEF y Generation Unlimited (GenU). Desde 2019, SAP, UNICEF y GenU han colaborado para proporcionar formación esencial en habilidades duras y blandas a jóvenes de todo el mundo y, hasta la fecha, han llegado a más de 7,6 millones de jóvenes en India, Turquía y Vietnam. Como parte de esta colaboración continua, ahora se está poniendo a prueba una nueva iniciativa en Nigeria, Kenia, Filipinas y Sudáfrica

que buscará proveer a los jóvenes las competencias y conocimientos que necesitan para prosperar en la economía digital y ecológica. El programa apunta a ofrecer oportunidades de formación a más de 500.000 jóvenes en su primer año. Adicionalmente, la asociación apoya a SAP Educate to Employ, un programa que equipa a los jóvenes con habilidades blandas y conocimientos específicos SAP, para ayudarles a tener éxito en sus carreras. Este programa proporciona una valiosa experiencia laboral y una vía para una exitosa carrera en el ecosistema SAP.



ACCIÓN 5

PROPORCIONAR UN TRABAJO SEGURO Y SUFICIENTE

Garantizar que las condiciones laborales protejan y mejoren la salud y el bienestar físico, mental, social y económico de todos los trabajadores.

Por qué es necesaria la acción empresarial

Un trabajo seguro es la base de la movilidad ascendente. Es fundamental para la salud y el bienestar físico, mental, social y económico, y las personas lo necesitan para rendir más, ganar más e invertir en su futuro. Si bien, a lo largo de los años se han establecido ciertas protecciones, para demasiadas personas el trabajo sigue sin proporcionar esta base. Los accidentes laborales y la mala salud siguen siendo moneda corriente para muchos.

Según un estudio conjunto de la OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS), cerca de 2 millones de mujeres y hombres mueren en todo el mundo a causa de accidentes o enfermedades laborales cada año.⁹⁷ Cientos de millones más sufren accidentes y enfermedades laborales no mortales, y a menudo pierden tiempo e ingresos por ello.⁹⁸ Mientras tanto, se calcula que el 15% de los adultos en edad de trabajar padecen un trastorno mental en un momento dado.⁹⁹

También son frecuentes los horarios de trabajo inestables e impredecibles, que afectan hasta a un tercio de los empleados civiles sólo en Estados Unidos.¹⁰⁰ Aunque la economía colaborativa ha suscitado cada vez más interés, el problema afecta también a una amplia gama de sectores formales, como el comercio minorista, el transporte y la logística, la producción, la construcción, la atención sanitaria y social, y la hostelería y el ocio.¹⁰¹ Horarios inestables e impredecibles causan inseguridad económica, generan estrés y contribuyen a afectar negativamente a la salud física y mental.¹⁰² De hecho, los estudios demuestran que el trabajo inestable e impredecible está más estrechamente relacionado con el malestar psicológico, la mala calidad del sueño y la infelicidad, que con el salario.¹⁰³

Además, se ha producido un notable aumento del trabajo "informal" y "atípico", que ofrece menos prestaciones y protecciones que el empleo tradicional, como por ejemplo el trabajo a tiempo parcial, de corta duración, temporal y de turno. En la Unión Europea, por ejemplo, la mayoría de los nuevos empleos netos creados entre 2011 y 2016 fueron empleos no estándar,¹⁰⁴ mientras que el empleo ocasional o temporal representa ahora uno de cada cuatro empleos en Australia, más de uno de cada tres empleos en Japón y dos de cada tres empleos en la India. Las personas de grupos subrepresentados son a menudo desproporcionadamente representados en el trabajo no estándar. En países como Alemania, Argentina, India, Japón, Países Bajos, Níger y Suiza, hay más de 25 puntos porcentuales de diferencia en la participación de las mujeres como empleadas a tiempo parcial si se compara a los hombres.¹⁰⁵ Mientras tanto, en Estados Unidos, los trabajadores negros representan el 26% de los trabajadores cedidos por empresas de trabajo temporal, frente al 12% de la mano de obra total.¹⁰⁶

Los defensores del trabajo atípico destacan ventajas como la flexibilidad y el control sobre el propio horario y la capacidad de equilibrar las responsabilidades personales y profesionales o de combinar el trabajo con la educación o la formación. Sin embargo, en la actualidad, las desventajas del trabajo atípico pueden superar a menudo a las ventajas. Por ejemplo, los estudios demuestran que los trabajadores atípicos tienen más probabilidades de percibir salarios bajos que los trabajadores formales.¹⁰⁷ A menudo ganan menos por un trabajo equivalente¹⁰⁸ y reciben menos formación pagada por el empleador que las personas con empleos estándar.¹⁰⁹ Además, los trabajadores atípicos suelen

carecer de prestaciones, como subsidio de enfermedad, permiso parental y seguro, y a menudo no pueden acogerse a los regímenes públicos de protección social, como el subsidio de desempleo. Esto les hace especialmente vulnerables a los contratiempos derivados de las crisis sanitarias y la pérdida de empleo.

2M

personas mueren cada año por accidentes y enfermedades laborales

25x

mayor crecimiento en empleo a tiempo parcial que a tiempo completo en la UE entre 2009 y 2019¹¹⁰

41%

diferencias salariales entre trabajadores a tiempo completo de agencias de trabajo temporal y trabajadores estándar en EE.UU.¹¹¹

Catalizar la acción empresarial

Ofrecer un trabajo seguro y suficiente significa garantizar que las condiciones laborales protejan y mejoren la salud y el bienestar físico, mental, social y económico de todos los trabajadores, en todas las funciones y tipos de trabajo.

Los programas tradicionales de salud y seguridad en el trabajo han sido habituales durante décadas. Sin embargo, cada vez son más las voces que reclaman un cambio hacia una visión más holística de la salud y el bienestar de los trabajadores que incorpore dimensiones de bienestar físico, mental, social y económico (Figura 13). Esta tendencia se ha visto acelerada por la pandemia de COVID-19, que ha puesto de relieve una serie de problemas de salud que afectan a los trabajadores de todos los empleos y sectores a escala mundial.

Mientras tanto, el trabajo inestable, impredecible y no estándar se ha convertido significativamente más prevalente en los últimos años, ya que muchas empresas tratan de reducir costos y aumentar la flexibilidad frente a la incertidumbre y el riesgo. Las empresas tienen una importante oportunidad de hacer frente a la creciente desigualdad ofreciendo un trabajo seguro y participando en los esfuerzos de múltiples partes interesadas en todos los sectores y cadenas de valor para garantizar que un trabajo más flexible siga siendo un trabajo decente.

“Se ha producido un cambio de mentalidad en torno a la salud laboral y la seguridad, con la pandemia se despertó un concepto más amplio de seguridad centrado en el bienestar total. A pesar de ello, el estrés y las licencias médicas van en aumento. Es imperativo que las empresas den vida a programas, prestaciones y comportamientos que apoyen la salud y el bienestar físico, mental, social y financiero de todos”.

Tim Strawn, Director General Regional para Europa, Oriente Medio y África, ERM

A continuación se exponen algunas medidas clave que pueden adoptar las empresas para ofrecer un trabajo seguro y suficiente:

1 **Garantizar una cultura del trabajo que promueva los más altos niveles de salud y bienestar físico y mental.**

Ello incluye la ampliación de los esfuerzos tradicionales en materia de salud y seguridad en el trabajo para tener en cuenta factores de riesgo como las largas jornadas laborales y el estrés relacionado con el trabajo, la prestación de servicios médicos dentro y fuera de las instalaciones, como así como programas de seguro médico, y la creación de lugares de trabajo saludables, al tiempo que se promueven y apoyan estilos de vida saludables entre los empleados. También incluye la creación de una cultura organizacional en que los líderes empresariales tratan de abordar los riesgos psicosociales, de hablar abiertamente sobre salud mental y de poner a disposición de todos la formación, las herramientas y los mecanismos de apoyo pertinentes.¹¹²

2 **Garantizar “horas de vida”, además de salarios dignos**

Un horario digno es tan importante para la seguridad económica y la movilidad ascendente como un salario digno. Este concepto incluye: un número mínimo de horas que satisfaga las necesidades de los trabajadores, dentro de los límites necesarios para proteger su salud y bienestar físico, mental y social; un periodo de preaviso decente para los turnos, y pagos por los turnos cancelados dentro de ese periodo; y un contrato escrito que refleje con exactitud las horas trabajadas.¹¹³

3 **Proporcionar prestaciones que respondan a las necesidades de todos los trabajadores en sus contextos locales.**

Prestaciones como el subsidio de enfermedad, la licencia familiar y el seguro médico son necesarias para garantizar que los trabajadores puedan hacer frente a los acontecimientos rutinarios de la vida -desde una enfermedad en la familia hasta el nacimiento de un hijo- sin poner en peligro su seguridad económica o su estructura de apoyo social. Esto, a su vez, permite a los trabajadores volver al trabajo listos y capaces de rendir al máximo.

ACCIÓN 5: PROPORCIONAR UN TRABAJO SEGURO, ECUÁNIME Y SUFICIENTE

Figura 13: Dimensiones clave de la salud y el bienestar de los empleados

| | | |
|--|--|---|
| | Salud y seguridad en el trabajo | La salud y la seguridad en el trabajo se centran en prevenir las lesiones y los efectos negativos sobre la salud que pueden derivarse de las tareas que los empleados realizan en el lugar de trabajo y de la calidad de su entorno laboral. |
| | Físico | La salud física está relacionada con el bienestar general del cuerpo. La gran cantidad de tiempo que los empleados pasan en el lugar de trabajo significa que su vida laboral, sus hábitos y la calidad ambiental de los espacios en los que trabajan interactúan estrechamente con su bienestar físico. |
| | Mental | La salud mental se define como un estado de bienestar mental y psicológico en el que cada individuo realiza su propio potencial y puede hacer frente a las tensiones normales de la vida. El estrés laboral, la falta de conciliación de la vida laboral y familiar y la calidad de las interacciones en el lugar de trabajo pueden agravar o causar problemas de salud mental como ansiedad y depresión. |
| | Social | El bienestar social abarca el grado en que los empleados tienen un sentimiento de pertenencia, inclusión y estabilidad social. |
| | Finanzas | El bienestar financiero es el estado de bienestar mental y físico que se deriva de un conjunto de condiciones y capacidades relacionadas con las finanzas. Puede verse influido en gran medida por la seguridad económica que proporciona el empleo. |

Recursos útiles

[Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo](#)

OMS (2022)

[Personas sanas, empresas sanas: Implantación de una cultura del bienestar de los empleados](#)

CMDS (2021)

[Salud mental y empresarios: Refreshando argumentos a favor de la inversión](#)

Deloitte (2020)

[El complejo de inseguridad](#)

Fundación Salario Digno (2021)

[El futuro del bienestar en el trabajo](#)

Instituto Global del Bienestar (2016)

[Biblioteca de herramientas de calidad del empleo](#)

Instituto Aspen

El caso empresarial

Entre los beneficios de ofrecer un trabajo seguro y suficiente se incluyen:

Reducir los costos asociados a la mala salud y el bienestar

Los estudios han demostrado sin lugar a dudas la enorme repercusión que tiene la salud física y mental de los trabajadores para sus empleadores. Por ejemplo, se calcula que la mala salud cuesta a las empresas del orden de 575.000 millones de dólares al año sólo en EE.UU.,¹¹⁴ mientras que en todo el mundo, se calcula que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo a causa de la depresión y la ansiedad a un costo de 1 billón de dólares al año en pérdida de productividad.¹¹⁵ En este contexto, las razones empresariales para promover iniciativas de salud y bienestar en el lugar de trabajo son claras. La OMS ha demostrado que estas iniciativas pueden ayudar a reducir los costos en salud de las empresas en un 26% y el absentismo por enfermedad en un 27%.¹¹⁶ La investigación de Deloitte también ha descubierto que por cada libra invertida en intervenciones de salud mental en el lugar de trabajo, los empresarios ahorran 5 libras en reducción del absentismo, el presentismo y la rotación de personal.¹¹⁷

Atraer y retener el talento mediante programas de salud y bienestar

Además, en un momento en que muchas organizaciones se enfrentan a una guerra por el talento cada vez más competitiva, las estrategias sólidas en torno a la salud y el bienestar de los empleados son un ingrediente fundamental a la hora de mejorar la propuesta de valor para el empleado y atraer y retener a los mejores talentos. Según una encuesta reciente, el 85% de los empleados estadounidenses considera que las prestaciones de salud conductual son un factor importante a la hora de evaluar un nuevo empleo.¹¹⁸

Mayor retención y productividad gracias a un trabajo seguro

Al mismo tiempo, los estudios han empezado a estimar los efectos directos del trabajo seguro en las empresas. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que los horarios inestables reducen la

probabilidad de retención de los empleados a los dos años en 10 puntos porcentuales.¹¹⁹ Un estudio realizado en más de 10.000 tiendas demostró que aumentar el horario de los empleados de 13 a 24 horas semanales incrementaba su productividad del 10% al 29%.¹²⁰ Del mismo modo, una intervención para aumentar la estabilidad de los horarios produjo aumentos de productividad del 5 al 16% y elevó las ventas medias en un 7%.¹²¹

Cumplir las expectativas de los inversores

Invertir en un trabajo seguro sitúa a las empresas en una posición que les permite cumplir las expectativas cambiantes de los inversores. Los inversionistas solicitan cada vez más datos sobre las prácticas laborales de las empresas, desglosados por tipo de trabajo, para poder evaluar mejor las compensaciones que se hacen entre la reducción de los costos laborales y el aumento de otros costos y riesgos. Entre ellas se encuentran las 68 instituciones con 10 billones de dólares en activos bajo gestión que pertenecen a la [Workforce Disclosure Initiative](#).

Anticiparse a la regulación emergente

Los gobiernos, por su parte, están adaptando sus políticas y normativas a la nueva realidad del trabajo atípico, lo que puede reducir las rentabilidades que ofrece en la actualidad y poner en peligro los modelos de negocio de las empresas que dependen demasiado de ello.¹²² Por ejemplo, decenas de gobiernos de Europa, Asia y América están tomando medidas para igualar las condiciones de los trabajadores temporales y por contrato.¹²³ La salud y seguridad de los trabajadores también están en el punto de mira de la regulación. En una decisión histórica de 2022, la OIT incluyó un entorno de trabajo seguro y saludable entre sus Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, comprometiendo a todos los Estados miembros a respetarlo y promoverlo.¹²⁴

575.000
MILLONES
DE DÓLARES

Costo anual de la mala salud de los trabajadores en empresas de EE.UU.

>£40B

Costo anual para las empresas británicas de una mala salud mental¹²⁵

1.000
MILLONES
DE DÓLARES

Costo semanal de las lesiones en el trabajo en EE.UU.¹²⁶

85%

de los empleados estadounidenses tienen en cuenta las prestaciones de salud mental a la hora de evaluar un nuevo empleo

“La pobreza y la desigualdad están muy extendidas en las comunidades agrarias y a menudo disuaden a los jóvenes de convertirse en agricultores. Queremos que la agricultura sea más atractiva y gratificante. Por eso animamos a los agricultores, entre otras cosas mediante formación e incentivos económicos, utilizar métodos de agricultura regenerativa en apoyo de una transición justa hacia sistemas alimentarios regenerativos”.

Laurent Freixe, Director General, Zona Américas, Nestlé



La acción empresarial en la práctica

Arcadis

Apoyar el bienestar de los empleados

En los últimos años, Arcadis ha tratado de equiparar la salud y la seguridad física y psicológica en el trabajo. La empresa ha comenzado a integrar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo en su actual sistema global de gestión de la salud y la seguridad, y está trabajando para identificar y gestionar los riesgos laborales que repercuten negativamente en el bienestar. La empresa está pasando de la reacción a la prevención a través de enfoques basados en datos, amplificados por la introducción de una hoja de ruta global de bienestar y resiliencia que incorpora esfuerzos para mejorar y ampliar el programa de asistencia a los empleados de la empresa, así como su oferta de primeros auxilios en salud mental y su formación en bienestar.



Gap

Ofrecer a los trabajadores horarios más previsibles y de mejor calidad

En 2018, Gap puso en marcha una intervención en 28 de sus tiendas que establecía: a) el intercambio de turnos habilitado por la tecnología: una aplicación móvil que permite a los empleados escoger e intercambiar turnos mientras los jefes de tienda pueden ofrecer turnos que necesiten ser cubiertos; b) estructuras de turnos estables: establecimiento de horas estándar de inicio y finalización de los turnos; c) programación básica: mejora de la coherencia de los días y las horas en que se programan los turnos de los empleados de una semana a otra; d) un programa "Part-

time Plus": dar a los equipos centrales una garantía de 20 o más horas semanales, para aumentar la adecuación de los horarios; y e) dirigida a la dotación de personal adicional: dar a las tiendas más horas de nómina para que los directores tuvieran margen para estructurar horarios de trabajo más coherentes y previsibles. La intervención dio buenos resultados: cuando los trabajadores de Gap tuvieron horarios más predecibles y de mejor calidad, la productividad de las tiendas mejoró al menos un 5% de media y, en el caso de las tiendas con mayor cumplimiento, más de un 16%.

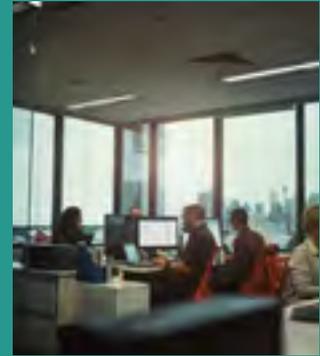


ACCIÓN 5: PROPORCIONAR UN TRABAJO SEGURO, ECUÁNIME Y SUFICIENTE

Aviva

Convertirse en empleador de "horas vivas"

Aviva fue una de las primeras organizaciones en ser acreditada como empleador de "horas vivas", consiguiéndolo en 2020. Esta acreditación significa que, además de pagar a todo el personal un salario digno real, la empresa también les proporciona un mínimo garantizado y estable de horas de trabajo a la semana. Los empresarios que se acreditan con el programa se comprometen a avisar con al menos cuatro semanas de antelación para cada turno, con pago garantizado si los turnos se cancelan dentro de este periodo de preaviso. También ofrecen un mínimo garantizado de 16 horas de trabajo cada semana (a menos que el trabajador solicite lo contrario), y un contrato que refleja con exactitud las horas trabajadas.



Solvay

Integrar la salud y el bienestar mediante un enfoque multidisciplinario

Solvay ha creado comités multidisciplinarios que garantizan el desarrollo, la aplicación en cascada y la contextualización local de los planes de acción de salud y bienestar para todos los empleados. Tanto en Los comités interfuncionales, tanto a nivel corporativo como local, los comités interfuncionales incluyen a representantes de los empleados

de recursos humanos, personal médico, salud y seguridad, y desarrollo sostenible. Este enfoque multidisciplinario garantiza la sostenibilidad de la estrategia de bienestar dentro de la empresa, impulsa una mayor participación y está plenamente respaldado por el compromiso de la alta dirección.





ACCIÓN 6

PAGAR Y PROMOVER SALARIOS E INGRESOS DIGNOS

Erradicar los salarios de miseria y garantizar que todo el que trabaje gane lo suficiente para permitirse un nivel de vida digno

Por qué es necesaria la acción empresarial

Un salario digno o renta vital es el nivel de ingresos de referencia que permite a las personas disfrutar de un nivel de vida digno, tal y como establece el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En las últimas décadas, en muchas zonas geográficas, los salarios de los trabajadores no han podido seguir el ritmo de la remuneración de los ejecutivos, lo que ha contribuido a aumentar las disparidades en los ingresos y la riqueza, alimentando la percepción de injusticia y, en muchos casos, dejando a los trabajadores incapaces de satisfacer las necesidades básicas de sus familias.

En la actualidad, más de mil millones de trabajadores en todo el mundo ganan menos de lo que necesitan para permitirse un nivel de vida digno, que incluya suficiente comida, agua, vivienda, educación, atención sanitaria, transporte, ropa y otras necesidades esenciales, una cantidad conocida como salario o renta digna.¹²⁷

Estas personas constituyen aproximadamente un tercio de todos los trabajadores cubiertos por las estadísticas de la OIT¹²⁸ y más de la mitad de todos los pequeños agricultores de todo el mundo.¹²⁹ Y entre ellos se encuentran los trabajadores de algunas de las mayores empresas de los países más ricos del mundo. Por ejemplo, el 50% de los trabajadores de las 1.000 mayores empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos -aproximadamente 10,4 millones de personas- ganan menos de lo que necesitarían para mantener a una familia de tres miembros.¹³⁰

Para hacer frente a la desigualdad y restaurar la fe en nuestro sistema económico, es fundamental garantizar que el trabajo ofrezca un camino para salir de la pobreza y una oportunidad de movilidad ascendente y prosperidad para todos. Los salarios mínimos, tal y como están configurados actualmente, no se cumplen en muchas partes del mundo. Aunque la mayoría de los países tienen salarios mínimos, no siempre se aplican de forma consistente y a menudo se fijan sin un amplio diálogo social. No se aplican a todas las categorías de asalariados, o a las personas que no perciben salarios, incluidos los pequeños agricultores y los trabajadores autónomos.

Y los salarios mínimos son a menudo demasiado bajos. Es probable que el aumento del costo de la vida en muchas partes del mundo empeore la situación en los próximos años.

Se necesitan salarios e ingresos dignos para elevar el extremo inferior de la distribución de la renta y proporcionar a las personas un punto de apoyo en la escala socioeconómica. Por definición, los salarios e ingresos dignos permiten a las personas acceder a los productos y servicios que necesitan para mantenerse sanos, adquirir nuevas cualificaciones, asegurarse mejores empleos o crear empresas más grandes y rentables, alcanzando en última instancia mayores niveles de renta, riqueza y bienestar a lo largo del tiempo y transmitiendo mejores perspectivas a las generaciones futuras.

1/3

de los trabajadores de todo el mundo ganan menos de un salario digno

>50%

de los pequeños agricultores ganan menos que lo necesario para vivir

1.460%

El aumento de la retribución de los CEO estadounidenses desde 1978¹³¹

18%

El aumento del salario medio de los trabajadores estadounidenses durante el mismo periodo¹³²

“Los salarios dignos son esenciales para acabar con la pobreza y la desigualdad. Tenemos la oportunidad de cambiar el funcionamiento de los modelos empresariales en beneficio de la sociedad en general, rompiendo el ciclo de la pobreza y reforzando los cimientos de la economía mundial”.

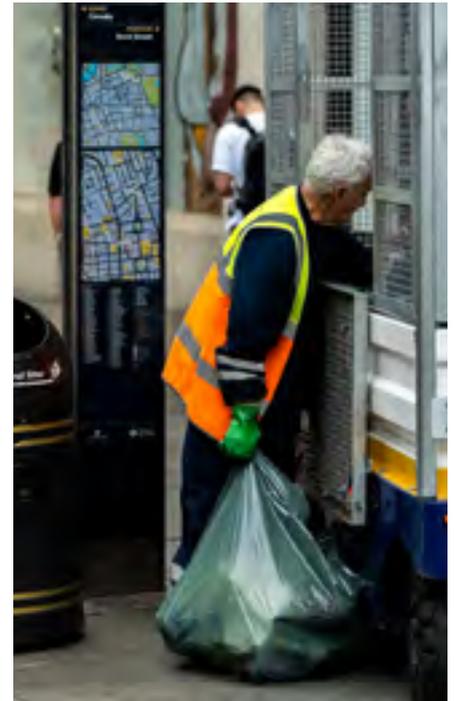
Daan Wensing, CEO, IDH

Catalizar la acción empresarial

Pagar y promover salarios e ingresos dignos significa erradicar los salarios de pobreza y garantizar que todos los que trabajan ganen lo suficiente para permitirse un nivel de vida decente.

El movimiento por un salario digno está cobrando ahora un impulso significativo, con empresas de diversos sectores que empiezan a comprometerse a garantizar que sus trabajadores cobren al menos un salario digno. Varias empresas líderes también están encabezando los esfuerzos para impulsar los salarios dignos a lo largo de sus cadenas de valor.

Sin embargo, a menudo puede ser una tarea compleja y, para muchas empresas, el camino hacia un salario digno sigue representando una perspectiva desalentadora. Actualmente, sólo el 4% de las empresas más influyentes del mundo revelan objetivos o intenciones de pagar un salario digno.¹³³ Es evidente que existen varios obstáculos reales y percibidos que frenan a algunas empresas. El principal es la incertidumbre en torno a los costos. Sin una comprensión adecuada de los costos reales de pagar un salario digno, su escala y alcance pueden hacerlo parecer inalcanzable. Además, calcular la brecha del salario digno de forma precisa y coherente para los trabajadores de distintas zonas geográficas puede ser un obstáculo importante, ya que los puntos de referencia del salario digno a menudo resultan caros, confusos e incoherentes.



De cara al futuro, las acciones empresariales para avanzar en salarios e ingresos dignos incluyen:

1 Pagar salarios dignos a todos los trabajadores de la propia empresa

Esto incluye a los empleados a tiempo completo y a tiempo parcial, a los trabajadores subcontratados y a los contratados a través de agencias de empleo. Se trata de identificar puntos de referencia de salario digno para todas las zonas geográficas pertinentes, recopilar datos sobre salarios reales entre familias de empleos y tipos de empleo, y elaborar planes para colmar las posibles brechas. Como parte de estos esfuerzos, las empresas pueden ahora aprovechar una serie de sólidas directrices a disposición del público, incluida la [Hoja de ruta sobre salarios dignos de IDH](#).

2 Promover salarios e ingresos dignos en la cadena de suministro

Las empresas pueden influir en los proveedores para que paguen salarios dignos y contribuyan a ingresos dignos mediante incentivos y requisitos, sensibilización y esfuerzos de formación y capacitación. Alinear las prácticas de contratación de una empresa en apoyo de estos esfuerzos es fundamental. Las prácticas de contratación suelen presionar a los proveedores para que mantengan bajos sus costos, incluidos los salariales. Los cambios útiles pueden incluir la contratación a más largo plazo, la delimitación de los costos laborales en las discusiones sobre precios y la vinculación de los precios a los costos de producción.

Garantizar unos ingresos dignos suele ser más complejo que unos salarios dignos, ya que el concepto de ingresos dignos se aplica a las personas que no perciben un salario, como los agricultores, o que complementan los ingresos salariales con los procedentes de otras fuentes. Para garantizar que todos los que trabajan en la cadena de suministro de una empresa obtengan unos ingresos dignos, es fundamental comenzar con análisis económicos a nivel de hogar para identificar y comprender las fuentes de ingresos, los costos, los flujos de caja, la resistencia financiera y el potencial de mejora de la rentabilidad del hogar. Esto permite a la empresa dirigirse a diferentes tipos de hogares con las formas más adecuadas de apoyo¹³⁴ - desde formación para aumentar la productividad hasta la diversificación de los ingresos, pasando por las intervenciones para reducir los costos.

3 Promover y colaborar para crear una masa crítica y superar obstáculos

Los obstáculos a los salarios dignos pueden diferir entre los distintos agentes de la cadena de suministro, pero el hilo conductor para alcanzarlos reside en la colaboración. Las empresas deben trabajar en colaboración y, al mismo tiempo, reunirse con una masa crítica de otras partes interesadas, incluidos los responsables políticos, para impulsar la acción. Las empresas pueden convocar a estas partes interesadas y colaborar con ellas para crear conciencia, cultivar una ambición compartida, desarrollar herramientas y puntos de referencia comunes, reforzar los incentivos para la acción, definir responsabilidades y pedir cuentas mutuamente.

Algunas definiciones

¿Cuál es la diferencia entre un salario digno y un salario mínimo?

Un salario digno es distinto de un salario mínimo. Un salario mínimo vital es la cantidad que un trabajador necesita para permitirse un nivel de vida decente para él y su familia. Viene determinado por el costo de la vida en un lugar determinado. El salario mínimo, por el contrario, es la cantidad mínima que un empresario está obligado a pagar por ley.

¿Cuál es la diferencia entre salario digno e ingreso digno?

Tanto el salario como el ingreso digno se refieren a la cantidad de dinero necesario para permitirse un nivel de vida decente para un trabajador y su familia. Ingreso digno se aplica a las personas que no perciben un salario, como los agricultores, o que combinan los ingresos salariales con los procedentes de otras fuentes.

Recursos útiles

[Por un salario digno](#)

Business Fights Poverty, Universidad de Cambridge, Shift, (2022)

[Hoja de ruta sobre ingresos dignos IDH \(2022\)](#)

[Manual del salario digno](#)

AIM Progress (2022)

[Hoja de ruta sobre salarios dignos IDH \(2021\)](#)

[Mejorar los salarios para promover el trabajo decente en las cadenas de suministro](#)

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2020)

[Base de datos del salario digno](#)

Red de Salarios Justos

[La metodología Anker](#)

Comunidad de Práctica de Ingresos Dignos

“Con el aumento del costo de la vida, nunca ha sido tan importante que los empleadores que puedan den un paso adelante y ofrezcan un salario basado en el costo de la vida. Al hacerlo, no sólo proporcionarán seguridad y estabilidad a su mano de obra, sino que también impulsarán la economía local”.

Katherine Chapman, Directora, Fundación Salario Digno

El caso empresarial

Pagar y promover salarios e ingresos dignos puede reportar una serie de beneficios empresariales en las propias operaciones de una empresa, en la cadena de suministro y en el mercado.

Atraer, retener y motivar a los trabajadores

En las propias operaciones de una empresa, los salarios dignos ayudan a atraer, motivar y retener a los trabajadores. Esto reduce el costo de la rotación y, en última instancia, mejora la productividad, la calidad y el servicio al cliente.

Cadenas de suministro más resistentes

En la cadena de suministro, promover salarios e ingresos dignos reduce el riesgo y aumenta la calidad, la fiabilidad y la resistencia.

Beneficios del mercado

En el mercado, pagar y promover salarios e ingresos dignos protege y mejora la reputación de las empresas y el acceso al capital. Por ejemplo, el 86% de los empleadores que pagan un salario digno acreditado en el Reino Unido informan de beneficios para su reputación.¹³⁵ Además, varias iniciativas de información y rendición de cuentas incluyen ahora los salarios dignos en sus evaluaciones, como el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, la Workforce Disclosure Initiative y la Platform Living Wage Financials.

Un entorno operativo más próspero

Pagar y promover salarios e ingresos dignos también aumenta el poder adquisitivo de los consumidores. Por ejemplo, un reciente estudio canadiense concluyó que un aumento del 1% del salario mínimo se traducía en un incremento del 0,5% de las ventas reales al por menor.¹³⁶

En conjunto, los beneficios económicos de los salarios e ingresos dignos son enormes: las estimaciones del BCTI sugieren que la eliminación de la brecha salarial digna podría impulsar el PIB en 4,56 billones de dólares adicionales cada año a través del aumento de la productividad y el gasto.¹³⁷

La investigación también demuestra que la implementación de salarios dignos a escala mundial tendría un impacto insignificante en la inflación, ya que el 50% de los trabajadores con rentas más bajas sólo percibe el 8,6% de todos los ingresos.

4,5 MILLONES DE DÓLARES

El impulso que la eliminación de la brecha salarial daría al PIB mundial

“La desigualdad está creciendo, especialmente entre los jóvenes. Promoviendo salarios e ingresos dignos para todas las personas, las empresas pueden desempeñar un papel crucial para garantizar comunidades sanas y prósperas”.

Priscilla Dunn, Comisaria de Juventud

“Al pagar salarios dignos, las empresas permiten a los trabajadores no sólo sobrevivir, sino que participar como miembros de pleno derecho en las sociedades a las que pertenecen. Esto nos concierne a todos. Los inversores han empezado a abordar seriamente los impactos climáticos de sus inversiones. El reto de este momento es abordar la profunda injusticia de la desigualdad”.

Catherine Howarth, CEO, ShareAction

**OVER WORKED
UNDER VALUED
EXPLOITED**



La acción empresarial en la práctica

ASN Bank (de Volksbank NL)

Colaborar para hacer realidad los salarios dignos en el sector de la confección para 2030

El ASN Bank ha identificado los salarios dignos en la industria de la confección como un riesgo relacionado con la desigualdad en el contexto de sus fondos. Como parte de los esfuerzos para hacer frente a este riesgo, la empresa se ha fijado el objetivo de ayudar a conseguir salarios dignos en toda la cadena de suministro de la confección para 2030. En apoyo de este objetivo, el ASN Bank co-inició la Plataforma Financiera de Salario Digno (PLWF) en 2018. Formada ahora por 19 miembros financieros con 6,5 billones de euros en activos gestionados, PLWF anima, apoya y supervisa a más de 50 empresas participadas de los sectores de la confección y el calzado, la agroalimentación y la venta minorista de alimentos para permitir salarios e ingresos dignos en las cadenas mundiales de suministro.

Olam Group

Conducir análisis exhaustivos sobre la brecha salarial

El año pasado, Olam incorporó a más de dos tercios de su plantilla principal. Aunque todos los trabajadores ganaban por encima del salario mínimo, se detectaron diferencias en el salario digno en varias zonas geográficas. La empresa está elaborando una hoja de ruta interna para cerrar estas brechas en el futuro.

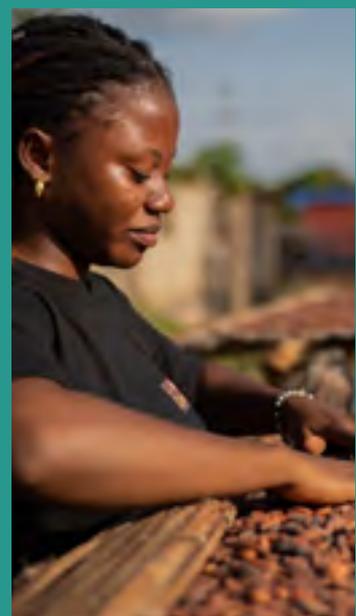


Nestlé

Ayudar a las familias cacaoteras a reducir la brecha de ingresos

Luego de más de una década de trabajo para abordar los problemas sociales y medioambientales de la cadena de suministro del cacao a través del Nestlé Cocoa Plan, la empresa lanzó su Programa Acelerador de Ingresos en 2020. El programa utiliza pagos en efectivo para incentivar a las familias agricultoras a adoptar prácticas destinadas a generar ingresos dignos y mantener a los niños en la escuela -incluida la escolarización de todos los niños de la familia, buenas prácticas agrícolas que aumenten la productividad y la resiliencia climática, y nuevas actividades empresariales como la cría de ganado, la cría de abejas o la transformación de la yuca-

Durante sus dos primeros años en el programa, las familias pueden ganar hasta 500 CHF al año además de lo que la empresa paga por su cacao. El pago se realiza directamente a través de una transferencia segura por móvil, y se divide a partes iguales entre los hombres y las mujeres cabezas de familia para fomentar la igualdad de género. El programa llega actualmente a 10.000 familias y su objetivo es llegar a las 160.000 familias de la cadena de suministro de cacao de la empresa para 2030.¹³⁸



IDH

Unir a las empresas tras un llamado a la acción sobre el salario digno

En 2021, IDH hizo un llamado a la acción pidiendo a las empresas que adhieran a su Hoja de Ruta sobre Salarios Dignos y adoptaran una serie de medidas destinadas a garantizar que todos los trabajadores de sus cadenas de suministro ganen al menos un salario digno. Hasta la fecha han firmado 17 empresas, entre ellas Aldi, Fairphone, Hershey, L'Oréal, Mondeléz, Olam, Schneider Electric y Unilever.¹³⁹ El llamado a la acción también ha sido respaldado por las más de 30 empresas miembro de la coalición Business for Inclusive Growth (B4IG).

Unilever

Comprometerse a impulsar salarios dignos en la cadena de suministro

En 2014, Unilever puso en marcha su Marco para una Compensación Justa, que dio el vamos a su viaje hacia el salario digno con el compromiso de pagar a todos los empleados de sus propias operaciones un salario digno. Una vez alcanzado este objetivo en 2020, han redoblado sus esfuerzos con el compromiso de garantizar que todas las personas que suministran bienes y servicios a Unilever ganarán al menos un salario o ingreso digno para 2030. Para cumplir su compromiso, la función de compras de Unilever ha elaborado una hoja de ruta de aplicación por fases para equilibrar el costo y el riesgo por cartera y mercados y garantizar que Unilever y sus proveedores sigan siendo competitivos.

La empresa empezó centrándose en la fabricación colaborativa y la mano de obra eventual en 2021, y ahora ha comenzado con evaluaciones de referencia locales en "mercados críticos", es decir, aquellos en los que la brecha entre el salario mínimo legal y el salario digno es mayor, la red de seguridad social es más débil y tienen influencia a través de su gasto. La empresa trabaja con proveedores, otras empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil para impulsar el cambio a través de sus prácticas de compra, colaboración y apoyo.



ShareAction

Gestionar la primera resolución de accionistas sobre salario digno

En marzo de 2022, una coalición de inversores de 2,2 billones de libras coordinada por la organización de inversión responsable ShareAction presentó una resolución de accionistas en la que se pedía a Sainsbury's, la segunda cadena de supermercados del Reino Unido, comprometerse a pagar salarios dignos a todos los trabajadores y a convertirse en empleador acreditado en materia de salario digno. La coalición incluía a la mayor gestora de activos del Reino Unido, Legal and General Investment Management, y a su mayor plan de pensiones en el lugar de trabajo, Nest. En la asamblea general anual de la empresa, celebrada en julio, la resolución obtuvo un 16,7% de apoyo, un nivel significativo para la primera resolución de accionistas relacionada con el salario digno jamás presentada, y un indicio del creciente escrutinio de los inversores sobre este tema.



ACCIÓN 7

APOYAR Y RESPETAR LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Dar a los trabajadores más capacidad para influir en la toma de decisiones de las empresas sobre los términos en las que trabajan

Por qué es necesaria la acción empresarial

La libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva figuran entre las ocho normas fundamentales del trabajo de la OIT, ratificadas por más de 160 países de todo el mundo. En el lugar de trabajo, la libertad de asociación otorga un derecho explícito a todos los trabajadores a crear sus propios órganos de representación o sindicatos en la forma que decidan más efectiva.

El compromiso significativo de los trabajadores es un factor clave para la agenda de acción destinada a abordar la desigualdad y distribuir el valor y el riesgo de forma más equitativa. Cuando las empresas comprenden las distintas perspectivas y necesidades de sus trabajadores, están mejor posicionadas para impulsar resultados mejores y más sostenibles para todos los implicados. Al mismo tiempo, cuando los trabajadores se organizan y negocian colectivamente, tienen mayor influencia en las condiciones en las que trabajan.

Los datos demuestran que una representación significativa de los trabajadores puede mejorar la salud y la seguridad en el trabajo,¹⁴⁰ aumentar los salarios, reducir las diferencias salariales, aumentar la previsibilidad de los horarios y mejorar las prestaciones.^{141, 142} En los países con políticas de apoyo a la negociación colectiva como Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos y Suecia, la diferencia entre los salarios más altos y los más bajos es considerablemente menor.¹⁴³

El aumento de la desigualdad de ingresos en las últimas décadas ha coincidido con un marcado descenso de la representación de los trabajadores en todo el mundo desarrollado.¹⁴⁴ En los países de la OCDE, el porcentaje de trabajadores cubiertos por convenios colectivos descendió del 46% en 1985 al 32% en 2017.¹⁴⁵ Muchos países han incumplido sus compromisos

con la libertad de asociación y la libertad de negociación colectiva, no aplicando ni haciendo cumplir sistemáticamente las protecciones legales o relajándolas con el tiempo. Al mismo tiempo, numerosas empresas han utilizado una variedad de mecanismos para suprimir los esfuerzos de los trabajadores para organizarse, mientras, las tendencias empresariales y económicas, como la externalización, la automatización, el paso de la industria manufacturera a los servicios y el aumento del trabajo atípico, también han contribuido a una situación desfavorable para la representación de los trabajadores.¹⁴⁶ Mientras tanto, algunos sindicatos tampoco han cumplido las expectativas de los trabajadores y, en algunos casos, incluso han violado la confianza de sus miembros por mala gestión o corrupción.

Para combatir eficazmente la desigualdad y garantizar una distribución más equitativa del valor y el riesgo, es necesario reforzar las estructuras representativas. Esto debe incluir una variedad de mecanismos, incluidas las estructuras sindicales más tradicionales, así como plataformas emergentes para la participación de los trabajadores que les permitan expresar sus preocupaciones, defender sus necesidades y participar en la negociación colectiva sobre la toma de decisiones.

13M

Disminución de empleados cubiertos por convenios colectivos entre 2008-2016¹⁴⁷

200.000 MILLONES DE DÓLARES

Estimación de los ingresos adicionales que percibirían anualmente los trabajadores estadounidenses si la representación de los trabajadores se hubiera mantenido en los niveles de 1979.¹⁴⁸

Catalizar la acción empresarial

Apoyar y respetar la representación de los trabajadores significa darles voz para que influyan en la toma de decisiones empresariales sobre las condiciones en las que trabajan.

En las últimas décadas, algunas empresas han llegado a considerar cada vez más la negociación colectiva como un obstáculo para el ajuste flexible de las empresas y el buen funcionamiento de las operaciones comerciales. Un estudio reciente de la World Benchmarking Alliance reveló que sólo el 27% de las principales empresas declaran su compromiso de respetar el derecho a la libertad de asociación y a la negociación colectiva.¹⁴⁹

Esta atención a los costos previstos ha eclipsado a menudo la conciencia del rendimiento potencial de la inversión y de los beneficios empresariales que genera la representación de los trabajadores, así como el hecho de que la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva son principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Recursos útiles

[Guía Legal de Mecanismos de Queja ITUC \(2022\)](#)

[Por qué los Sindicatos son Buenos para los Trabajadores - Especialmente en una Crisis como COVID-19](#)

Economic Policy Institute (2020)

[Guía de la Libertad de Asociación en la Cadena de Suministros en una Empresa](#)

Ethical Trading Initiative (2013)

De cara al futuro, hay una serie de medidas clave que las empresas de todos los sectores pueden tomar para asegurarse de que estén bien posicionadas para respetar y apoyar la participación y representación significativas de los trabajadores:

1 Promover una cultura de representación de los trabajadores dentro de la organización

Las empresas deben tratar de comprometerse con las estructuras representativas de los trabajadores en buena fe, tratando con ellos de forma honesta y justa, incluso acordando sobre (y no socavando) un proceso de participación, y considerando y respondiendo a sus posiciones. El compromiso también debe llevarse a cabo a un nivel que dé a los trabajadores la capacidad de influir realmente en las decisiones en lugar de ser simbólico. La representación de los trabajadores en la sala de juntas es una cuestión compleja pero importante, y las empresas deben considerar la mejor manera de garantizar que las opiniones de los empleados se escuchen en los niveles de dirección y gestión.

2 Complementar (y no suplantar) las estructuras existentes de representación de los trabajadores con nuevas plataformas de participación

En los últimos años, muchas empresas han desplegado una serie de mecanismos diferentes -que van desde mesas de diálogo y grupos de discusión, hasta encuestas y líneas telefónicas directas-, con el fin de conocer los puntos de vista de los trabajadores. Éstas son vías importantes para que los trabajadores comuniquen sus ideas y quejas a la dirección, pero deben llevarse a cabo junto con -y no en lugar de- el compromiso de buena fe con las propias estructuras representativas de los trabajadores.

3 Apoyar la representación de los trabajadores en toda la cadena de suministro

Esto incluye comprometerse a apoyar el empoderamiento colectivo de los trabajadores en toda la cadena de suministro haciendo de la libertad de asociación un componente fundamental de los acuerdos contractuales con los proveedores. También implica planificar y poner en marcha un sólido proceso de *due diligence* en apoyo de este compromiso. Las complejas dinámicas políticas, normativas, históricas y culturales influyen en la forma y el funcionamiento de las relaciones laborales en cualquier país, por lo que la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil es fundamental. Los proveedores, los sindicatos locales y federaciones, los grupos de la sociedad civil y los gobiernos serán a menudo necesarios para abordar y remediar eficazmente los problemas en este ámbito.

El caso empresarial

Apoyar y respetar la representación de los trabajadores puede reportar una serie de beneficios a las empresas, entre ellos:

Ventajas para los trabajadores

Cuando las empresas respetan, apoyan y se comprometen de buena fe con los trabajadores y sus representantes, pueden crear una mano de obra más estable y productiva gracias a una mejor adquisición y retención de talentos, una mayor motivación de los empleados y unas relaciones más positivas entre empleador y empleados.^{150, 151}

Gestión de riesgos

La representación de los trabajadores también permite a las empresas mitigar mejor los riesgos en fases tempranas, a través de canales claros para que los trabajadores planteen cuestiones con menor temor a represalias, incluida la salud y seguridad, malas prácticas o irregularidades.¹⁵² Las empresas también pueden adaptarse más eficazmente durante las crisis mediante la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas y operativas.¹⁵³

Satisfacer las expectativas públicas

La opinión pública y las expectativas en torno a la representación de los trabajadores también han empezado a cambiar a medida que los salarios de los trabajadores se han estancado y la desigualdad ha aumentado, una tendencia que la inflación y la crisis del costo de la vida pueden reforzar. Según Gallup, por ejemplo, el apoyo público a la representación de los trabajadores en EE.UU. ha alcanzado el 71%, un nivel no registrado en más de medio siglo, y superior al 64% anterior a la pandemia de COVID-19.¹⁵⁴



La acción empresarial en la práctica

Kaiser Permanente

Aprovechar la voz de los trabajadores para fortalecer el rendimiento empresarial

Kaiser Permanente, una empresa de salud estadounidense, se planteaba cerrar uno de sus centros, con la consiguiente pérdida de sus 500 empleados. En lugar de tomar una actitud de confrontación, la dirección y el sindicato de trabajadores adoptaron un enfoque mutuamente beneficioso: la empresa informó a sus empleados de los desafíos de la operación y creó grupos de

discusión y fuerzas de trabajo en todos los niveles de empleo para explorar soluciones. Decenas de sugerencias para mejorar el funcionamiento surgieron de los grupos de trabajo no jerárquicos, y estas nuevas estrategias convirtieron la operación en una exitosa fuente de crecimiento de sus ingresos.



Aerolíneas Southwest

Compromiso con la sindicalización como fuente de ventaja competitiva

Southwest Airlines, tercera compañía aérea del mundo, está sindicalizada en un 82%, una de las tasas más elevadas en el sector de las aerolíneas. La aerolínea participa activamente en las negociaciones sindicales bajo los principios de la empresa de alcanzar acuerdos con y para los empleados que les recompensen por su duro trabajo al tiempo que apoyan las operaciones de Southwest. La pandemia mundial rompió un récord de 47 años consecutivos (1973-2020) de beneficios anuales y participación en los beneficios de los empleados de Southwest, pero la aerolínea recuperó su equilibrio en 2022.







ACCIÓN 8

APOYAR UNA POLÍTICA PÚBLICA EFICAZ

Ayudar a los gobiernos a tomar medidas más contundentes contra la desigualdad

Por qué es necesaria la acción empresarial

Las políticas públicas tienen un papel fundamental que desempeñar en la reducción de la desigualdad y en el apoyo a los esfuerzos de las empresas por desempeñar su papel.

Sólo el gobierno puede hacer política, pero las empresas tienen una profunda influencia en el proceso de elaboración de políticas y sus resultados. Las empresas utilizan una amplia gama de canales para influir en la política, como los grupos de presión, las contribuciones políticas, la respuesta a consultas políticas, el envío de empleados a organizaciones políticas o gubernamentales, el uso de políticos como asesores, la formación de la opinión pública a través de los medios de comunicación y las campañas en las redes sociales, y el apoyo financiero o de otro tipo a grupos de base, de investigación o de defensa.

Las empresas llevan a cabo estas actividades directamente y a través de terceros, como las asociaciones industriales.¹⁵⁵ Y sus actividades, gastos e influencia pueden superar con creces los de otros segmentos de la sociedad. Por ejemplo, en 2021, los intereses

empresariales en EE.UU. gastaron 3.120 millones de dólares sólo en lobby, más del 80% de todo el gasto en lobby del país.¹⁵⁶ Según el Foro Económico Mundial, la influencia política corporativa representa “el mayor impacto que una empresa puede tener en la protección, o el daño, del medioambiente y la sociedad”.¹⁵⁷ La influencia política empresarial, junto con las asociaciones público-privadas, pueden ser utilizados para fomentar y fundamentar respuestas eficaces de las políticas públicas a la desigualdad. Las empresas pueden aportar datos y conocimientos que los responsables políticos necesitan para tomar decisiones eficaces, por ejemplo, sobre tecnologías emergentes, tendencias del mercado y necesidades de mano de obra.^{158, 159} También pueden aportar las lecciones aprendidas de su experiencia en la aplicación de modelos y prácticas empresariales innovadoras para hacer frente a la desigualdad. Por último, y lo que es más importante, pueden aportar el capital político necesario para ayudar a quienes toman las decisiones a encontrar soluciones de compromiso entre las prioridades a corto y largo plazo.

**3.120
MILLONES
DE
DÓLARES**

**gastado en lobby por
intereses empresariales
en EE.UU. en 2021**

A la inversa, algunas empresas han utilizado su influencia política de forma contraria a los objetivos del desarrollo sostenible en general y de la lucha contra la desigualdad en particular, a veces en contradicción con sus propios valores, compromisos de sostenibilidad y programas.

“Los gobiernos son fundamentales para combatir las desigualdades. Al abogar por una política mejor, las empresas pueden dejar margen para que los gobiernos se pongan manos a la obra y sean ambiciosos. Dado que la confianza en las empresas se ha visto dañada en el pasado por grupos de lobby regresivos, es esencial que las empresas sean totalmente transparentes en su compromiso político, aterrizando sus mensajes de forma abierta y orgullosa que demuestren beneficios reales a las partes interesadas”.

Dr Jake Reynolds, Director de Sostenibilidad y Medioambiente, Freshfields

Catalizar la acción empresarial

Apoyar una política pública eficaz significa ayudar a impulsar al gobierno hacia una acción mayor y más impactante sobre la desigualdad, incluso cuando los resultados de la política puedan aumentar los costos.

Una regulación bien pensada y basada en la evidencia puede crear las condiciones estables, predecibles y equitativas de las que dependen las empresas para invertir, competir y prosperar.

Aunque las políticas sólo pueden ser desarrolladas y aplicadas por el gobierno, las empresas deben reconocer que influyen profundamente en el proceso y en los resultados. Además de cumplir la ley, las empresas pueden ir más allá para ayudar a configurar la política y la regulación necesarias para desbloquear la transformación hacia una sociedad más próspera y equitativa.



La acción proactiva de las empresas en apoyo de una política pública eficaz incluye:

1 Colaborar con los responsables políticos y otros socios para dar forma y apoyo político a las medidas de lucha contra la desigualdad

Las empresas se encuentran en una posición ideal para proporcionar datos relevantes, conocimientos y lecciones aprendidas de la experiencia que puedan apoyar a los responsables políticos en sus esfuerzos por abordar la desigualdad. Las empresas también deberían estudiar la posibilidad de asociarse con sus homólogas, organizaciones de la sociedad civil, grupos comunitarios, instituciones internacionales, y para la promoción de políticas. Este tipo de asociaciones de apoyo pueden ayudar a impulsar un cambio político transformador, al combinar puntos de vista y perspectivas diferentes como resultado de la colaboración de distintos socios.¹⁶⁰ Medidas como estas pueden animar a los responsables políticos a poner sus miras lo suficientemente altas como para igualar la magnitud y la urgencia de los retos a los que nos enfrentamos.

2 Garantizar la coherencia las actividades de influencia política de una empresa y el objetivo de combatir la desigualdad

Las empresas también pueden revisar toda la gama de sus esfuerzos para influir en la política, incluido el lobby; las campañas de o en contra de propuestas políticas; contribuciones políticas; y financiación de asociaciones industriales, estudios de investigación y grupos de reflexión. Deben poner fin a los esfuerzos que no estén alineados con el objetivo de abordar la desigualdad, incluidos los esfuerzos para bloquear las medidas pertinentes, relegándolas en la agenda política o impidiendo que lleguen a la agenda en primer lugar. Donde las asociaciones sectoriales actúan de forma que socavan los avances en materia de desigualdad, las empresas tendrán que decidir si pueden utilizar su afiliación para influir en la asociación en una dirección positiva, o si sería mejor que cortaran lazos.

3 Proporcionar total transparencia sobre las posiciones políticas de las empresas y sus actividades de influencia política

En lo que se refiere a la influencia política de las empresas, la transparencia es esencial no sólo para poder exigir responsabilidades a las empresas, sino también para proteger la integridad del proceso democrático y la confianza pública en él. Las empresas pueden revelar las sumas que gastan para influir en la formulación de políticas gubernamentales a través de diversos canales, así como las posiciones políticas que apoyan sus actividades y cómo éstas contribuyen o entran en conflicto con el objetivo de reducir la desigualdad.

El caso empresarial

Para las empresas comprometidas con la lucha contra la desigualdad, el apoyo a una política pública eficaz es una herramienta fundamental para lograr un impacto a escala y para igualar las condiciones competitivas de los nuevos modelos de negocio y prácticas empresariales. Entre los beneficios específicos se incluyen:

Fomentar la confianza y construir la reputación

Apoyar una política pública eficaz, lo que incluye ser transparente sobre las posiciones y actividades de una empresa y garantizar que éstas sean coherentes con sus valores, objetivos y compromisos, es fundamental para proteger y reforzar la reputación corporativa, la licencia social para operar y la confianza entre los empleados, los consumidores y la sociedad en general. Numerosas encuestas muestran que empleados y consumidores se preocupan cada vez más por el propósito social y la autenticidad de una empresa. Y la influencia política de las empresas es una de las razones por las que varias encuestas del Barómetro de Confianza de Edelman muestran que los ciudadanos creen que el sistema no funciona en su interés, o que sus gobiernos sirven a los intereses de unos pocos.¹⁶¹

Adelantarse a la curva normativa en materia de transparencia

Apoyar las políticas públicas diseñadas para abordar la desigualdad también puede ayudar a las empresas a anticiparse y estar preparadas para responder a la creciente demanda de revelación de información en este ámbito por parte de los gobiernos. En el frente gubernamental, un análisis de la normativa y la legislación "blanda" sobre el compromiso político en

17 países -incluidos Alemania, Australia, Brasil, Canadá, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, India, Italia, Japón, Países Bajos, China, Reino Unido y Sudáfrica- constataron que la demanda de transparencia del lobby está aumentando en todo el mundo, con un mayor impulso de ciertas formas de influencia, como las contribuciones a las campañas políticas.¹⁶²

Cumplir las expectativas de accionistas e inversores

Del mismo modo, los grupos de la sociedad civil y las organizaciones internacionales están empezando a considerar la influencia política como un componente esencial de la responsabilidad corporativa y han empezado a publicar orientaciones para las empresas en este ámbito. Algunos ejemplos notables son Transparencia Internacional, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Red Internacional de Gobernanza Empresarial y la OCDE. La Global Reporting Initiative (GRI), el marco de información sobre sostenibilidad más ampliamente adoptado, también anima a informar sobre el compromiso con las políticas públicas. Mientras tanto, los inversores también están empezando a prestar atención a las actividades de influencia política de las empresas, al considerar la falta de transparencia y coherencia como una fuente de riesgo para la inversión.¹⁶³

Recursos útiles

[Marco para un Lobby Responsable](#)
Responsible Lobbying (2020)

[Orientación sobre lobbies políticos y donaciones](#)

[Red Internacional de Gobierno Corporativo \(2017\)](#)

[¿Consejo sabio o artes oscuras? Principios y orientaciones para un compromiso político empresarial responsable](#)

[Transparencia Internacional Reino Unido \(2015\)](#)

[Hacia un lobby responsable](#)

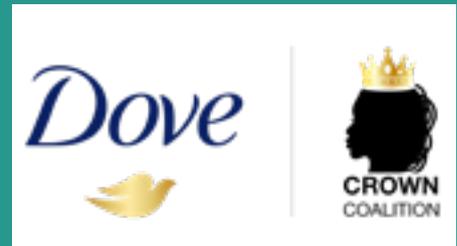
[Accountability y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas \(2005\)](#)

La acción empresarial en la práctica

Unilever

Avanzar en la política contra la discriminación

Unilever aspira a influir positivamente en miles de millones de vidas trabajando con otros para lograr un cambio más amplio de los sistemas, dando forma a normas, políticas y leyes. Por eso Dove, cuya misión es hacer universalmente accesible una experiencia positiva de la belleza, cofundó la Coalición CROWN para impulsar la Ley CROWN. La Ley CROWN, acrónimo de Creating a Respectful and Open World for Natural Hair (Creación de un mundo respetuoso y abierto para el cabello natural), es una ley que prohíbe la discriminación basada en la textura y el peinado del cabello. La Ley CROWN y las leyes inspiradas en ella han contribuido a cambiar la legislación



de 20 estados de EE.UU., a lo que siguió el lanzamiento del Fondo CROWN, para ayudar a acabar con la discriminación capilar en el Reino Unido y EE.UU.

Various

Coalición Empresarial por la Ley de Igualdad

En Estados Unidos, más de 500 empresas se han adherido a una coalición en apoyo de la Ley de Igualdad, un amplio proyecto de ley de derechos civiles que proporcionaría a las personas LGBTQI+ las mismas protecciones básicas que a otros grupos protegidos bajo la ley federal. Las 528 empresas miembros de esta Coalición Empresarial por la Ley de Igualdad operan en los 50 estados, tienen sedes en 33 estados y unos ingresos combinados de 7,5 billones de dólares, y emplean a más de 15,9 millones de personas en Estados Unidos.



Orgullo en el trabajo

Orientaciones sobre la defensa de los derechos LGBT+

El exhaustivo informe blanco de Workplace Pride Corporate Advocacy for LGBT+ Rights: Un llamado a la acción desafía a las empresas activas internacionalmente a tener un mayor impacto en los lugares donde operan que no son favorables al colectivo LGBT+. Esta llamada a la acción examina en detalle cuestiones básicas sobre cómo iniciar, desarrollar y poner en práctica con éxito la defensa corporativa del colectivo LGBT+. El documento se elaboró a partir de investigación exhaustiva y entrevistas con profesionales reales de las comunidades empresarial, diplomática y de la sociedad civil. Adopta un enfoque práctico al abordar los retos organizativos y la forma de comprometerse con la propia comunidad LGBT+, al tiempo que incluye ejemplos reales de iniciativas de promoción empresarial, en todo el mundo.



IKEA y otros

Apoyo a la *due diligence* obligatoria sobre Derechos Humanos en la Unión Europea

En febrero de 2022, IKEA se unió a más de 100 empresas, inversionistas, asociaciones empresariales e iniciativas para hacer pública una declaración conjunta en la que se instaba a la UE a adoptar rápidamente una propuesta legislativa sobre la *due diligence* obligatoria en materia de Derechos Humanos y medioambiente. El comunicado, firmado por empresas e inversores de diversos sectores y países de la UE, incluidas muchas PYME, esboza los principios clave que deben incluirse en la legislación para que sea efectiva.





ACCIÓN 9

ADOPTAR PRÁCTICAS FISCALES RESPONSABLES

Abordar los impuestos como una parte esencial de la buena gobernanza y una inversión fundamental en las sociedades en las que operan las empresas.

Por qué es necesaria la acción empresarial

Para desempeñar su papel fundamental en la reducción de la desigualdad, los gobiernos no sólo necesitan las políticas adecuadas, sino también los recursos para aplicarlas. La recaudación fiscal es una palanca política esencial, ya que no sólo es fundamental para generar ingresos públicos, sino que puede ser una poderosa herramienta para influir en los resultados sociales y económicos.¹⁶⁴

Para muchos gobiernos, los recursos a menudo se quedan cortos para hacer frente a la desigualdad, desde el financiamiento necesario para educar y formar a los ciudadanos para que tengan éxito en el actual mercado laboral del mundo, en rápida evolución, a la inversión necesaria para mitigar los efectos del cambio climático y adaptarse a ellos. Este déficit de financiación ha aumentado tras la crisis pandémica del COVID-19. Según la OCDE, sería necesaria una inversión anual adicional de 3,7 billones de dólares para cumplir los ODS en 2030.¹⁶⁵

Las fuentes de financiación son la inversión pública nacional (gasto público), la inversión pública extranjera (ayuda al desarrollo, préstamos de gobiernos extranjeros, etc.) y la inversión privada (inversión extranjera directa, inversión de cartera, etc.). La recaudación tributaria afecta directa e indirectamente a estas tres fuentes de financiación.

A pesar de esta brecha de financiamiento, la tasa promedio de impuestos corporativos en todo el mundo se ha reducido a la mitad en los últimos 40 años, pasando del 49% en 1985 al 23% en la actualidad.¹⁶⁶ Durante este mismo periodo, cada vez es más frecuente que las empresas adopten una serie de estrategias para evitar el pago de impuestos. Tradicionalmente, los impuestos se han considerado un costo

para las empresas y, como la mayoría de los demás costos empresariales, el enfoque ha estado minimizado. Para muchas empresas globales, esto ha implicado el uso de estructuras fiscales eficientes mediante las cuales adoptan estrategias para localizar actividades empresariales tanto activas como pasivas en jurisdicciones con baja tributación. Muchas empresas también han aprovechado el hecho de que las leyes fiscales internacionales a menudo no son coherentes entre jurisdicciones. Aunque a menudo la planificación fiscal internacional se centraba en reducir la doble imposición, en tiempos más recientes parte de la planificación se ha centrado en producir una doble no imposición. Se calcula que hasta el 50% de los beneficios de las multinacionales en el extranjero pueden contabilizarse ahora en jurisdicciones de baja tributación.¹⁶⁷

A raíz de la crisis financiera mundial, instituciones internacionales como la OCDE y el FMI han puesto de relieve las deficiencias detectadas en las actuales normas fiscales internacionales. Se ha calculado que el costo para el gobierno del impuesto de sociedades perdido debido a la planificación, en la que los beneficios se gravan por separado de donde se crea el valor, podría ser de entre 200.000 y 600.000 millones de dólares.¹⁶⁸ También se ha sugerido que las repercusiones secundarias, derivadas en gran medida de la competencia fiscal de los gobiernos, podrían ser tres veces mayores que esta cifra.¹⁶⁹

La visión tradicional de los impuestos como un costo ha sido objeto de cuestionamiento en los últimos tiempos. Hoy en día, muchos en el ámbito empresarial, gubernamental, entidades de inversión y otros actores han reconocido estos problemas y han tratado de adoptar un papel más amplio

**200.000
MILLONES
DE DÓLARES**

Estimación conservadora de la pérdida anual de ingresos públicos por el traslado de beneficios

de la tributación a nivel internacional. En la actualidad, muchos consideran que las prácticas responsables en materia de tributación de las empresas son un componente fundamental de la forma en que los gobiernos pueden contribuir a abordar la lucha contra la desigualdad y la superación de otros retos complejos a los que se enfrentan nuestras sociedades. También se consideran vitales para la confianza pública y la credibilidad en el sistema tributario.

Catalizar la acción empresarial

Adoptar prácticas fiscales responsables significa cumplir con la letra y el espíritu de la legislación fiscal y apoyar sistemas fiscales justos y efectivos, reconociendo que los impuestos no son simplemente un costo que debe minimizarse, sino una inversión vital en las sociedades de las que depende el negocio.

Las empresas son cada vez más conscientes de que los impuestos no son sólo una fuente de costos, sino que también son fundamentales para el funcionamiento de mercados competitivos, la formación de nuevas empresas, la innovación y la creación de empleo. Este cambio de mentalidad es a la vez sutil y profundo. En la actualidad también varía según las jurisdicciones y los sectores, pero la dirección en la que avanza es clara. Cada vez son más las empresas que participan en prácticas fiscales responsables y en iniciativas voluntarias de transparencia. Algunos ejemplos son GRI: Tax 2019 de la Global Reporting Initiative y los Principios de Fiscalidad Responsable de The B-Team.¹⁷⁰ Para algunas empresas, estos y otros códigos simplemente han codificado el comportamiento existente; para otras, se está considerando cómo adoptar e integrar prácticas fiscales responsables en su negocio.

“El comportamiento fiscal responsable es sencillo en su ética, pero matizado y complejo en su aplicación. Una buena gobernanza, el aumento de la transparencia y, lo que es más importante, el diálogo entre las múltiples partes interesadas son fundamentales para generar confianza entre empresas y gobiernos y fomentar una sociedad más estable”.

Grant Wardell-Johnson, Director Global de Política Fiscal, KPMG International



ACCIÓN 9: ADOPTAR PRÁCTICAS FISCALES RESPONSABLES

Las acciones que se describen a continuación resumen algunos de los principios básicos presentes en la mayoría de las prácticas, iniciativas, principios y normas existentes en materia de fiscalidad responsable:

1 Alinear el enfoque fiscal con la estrategia corporativa y de sostenibilidad de la empresa e integrarlo en el gobierno corporativo y la gestión del riesgo empresarial

Las empresas son responsables de cumplir las leyes fiscales de los países en los que operan, pagando la cantidad correcta de impuestos en el momento oportuno. Para ello es necesario un planteamiento fiscal basado en interpretaciones razonables de la legislación aplicable en las regiones en las que las entidades y las transacciones se realizan por razones sustantivas y comerciales. El consejo de administración es responsable del enfoque fiscal de una empresa, que debe revisarse periódicamente para garantizar que sigue siendo adecuado a su finalidad y que apoya la aplicación por parte de la empresa de su estrategia corporativa y de sostenibilidad. La empresa también debe asegurarse de que existen mecanismos para garantizar la integración y el cumplimiento de la política fiscal en toda la empresa y de que existen procedimientos para evaluar y gestionar el riesgo relacionado con la fiscalidad.

2 Colaborar con las autoridades fiscales y otras partes interesadas para proteger la integridad del sistema fiscal y reforzar su eficacia

El funcionamiento de sistemas fiscales justos y eficaces es complejo y difícil, sobre todo porque los nuevos modelos de negocio y las nuevas tecnologías ponen a prueba los límites de las normas y marcos establecidos. El diálogo permanente y la cooperación entre empresas, gobiernos y otras partes interesadas son fundamentales. Siempre que sea posible, las empresas deben tratar de desarrollar relaciones de cooperación con las autoridades fiscales basadas en el respeto mutuo, la transparencia y la confianza. Deben participar de forma constructiva en diálogos entre múltiples partes interesadas para apoyar el desarrollo de una legislación y una administración fiscales eficaces.

3 Informar con regularidad y transparencia sobre el enfoque de la empresa y los impuestos pagados

En los últimos años, los asuntos fiscales de las empresas han sido objeto de niveles de escrutinio, debate y controversia sin precedentes. En muchos casos, ha habido confusión cuando las expectativas del público no coinciden con la forma en que se ha diseñado el sistema fiscal, lo que plantea desafíos importantes para las empresas. En otros casos, ha habido preocupación por lo que se perciben como prácticas fiscales agresivas por parte de algunas empresas. Para satisfacer las expectativas de las partes interesadas, generar confianza y contribuir a un debate público informado, las empresas deben considerar la posibilidad de adoptar un enfoque proactivo para explicar sus prácticas y resultados fiscales. Las empresas deben considerar la posibilidad de hacer pública su estrategia fiscal y los progresos realizados en relación con la misma, al tiempo que son transparentes sobre sus actividades de promoción de políticas relacionadas con la fiscalidad. La transparencia puede lograr los mejores resultados cuando va acompañada de un compromiso con las partes interesadas sobre la información comunicada. Esto ayudará a las empresas a entender y definir quiénes son como un contribuyente responsable, al tiempo que se incorporan diferentes perspectivas y puntos de vista que pueden ayudar a fomentar la realización de mejores informes en el próximo ciclo de información.

Recursos útiles

[Buenas prácticas para una buena gobernanza fiscal](#)

Foro Europeo de Fiscalidad Empresarial (2022)

[Un plan para un Comportamiento Fiscal Responsable y Transparente](#)

RSE Europa (2019)

[Recomendaciones de los inversores sobre Reportes del impuesto de sociedades](#)

UN PRI (2018)

[Impuesto de Corporaciones: Una parte fundamental de ESG](#)

KPMG (2019)

[Principios fiscales responsables](#)

El equipo B (2018)

[Directrices para Empresas Multinacionales, Capítulo 11, Tributación](#)

OCDE (2011)

El caso empresarial

Algunas de las ventajas de adoptar prácticas fiscales responsables son directas; generar confianza con las autoridades de gobierno, reduciendo la incertidumbre fiscal y minimizando el daño a la reputación. Pero también hay que tener en cuenta los beneficios indirectos. Entre ellos, ayudar al gobierno a invertir y mantener un entorno operativo estable y favorable para las empresas. Entre las ventajas específicas se incluyen:

Proteger la reputación

Adoptar prácticas fiscales responsables puede ayudar a las empresas a reducir el riesgo para su reputación, generar confianza y proteger sus relaciones con gobiernos, clientes, inversores y otras partes interesadas en un momento en el que las prácticas fiscales de las empresas son objeto de un mayor escrutinio público. Un informe especial del Barómetro de Confianza de Edelman de 2021 concluyó que "hacer que las empresas paguen los impuestos que les corresponden" ocupaba el cuarto lugar entre los 15 temas sobre los que los encuestados pensaban que las empresas debían pronunciarse o se arriesgaban a perder la confianza, por delante del cambio climático y el medioambiente.¹⁷¹ Las prácticas fiscales responsables también se utilizan cada vez más como indicadores de buena gobernanza y prácticas empresariales justas y contribuyen a los indicadores de las empresas como buenos ciudadanos corporativos.

Responder a las expectativas de los inversores

Mostrar un enfoque responsable en materia fiscal es cada vez más requerido por los inversionistas, que buscan comprender el apetito por el riesgo o hasta qué punto los futuros flujos de caja dependen de factores que pueden ser cuestionados en el futuro, como el uso de acuerdos fiscales inestables.¹⁷² Incluso los inversores que no controlan abiertamente la información fiscal pueden determinar si invierten

o no basados en las puntuaciones de sostenibilidad proporcionadas por las agencias de calificación, que cada vez incluyen más criterios de fiscalidad responsable y transparencia.¹⁷³

Reducir el riesgo legal y normativo

Seguir prácticas y principios fiscales responsables puede ayudar a las empresas a reducir el riesgo legal y normativo asociado a las zonas grises; en particular, aquellas que han sido y están siendo objeto de las Acciones contra Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficios (BEPS) acordadas en 2015,¹⁷⁴ y ahora potencialmente el acuerdo histórico alcanzado sobre la solución basada en dos pilares para abordar los retos fiscales de la economía en vías de digitalización (BEPS 2.0).

Satisfacer la creciente demanda por información tributaria

La adopción de prácticas fiscales responsables ayudará a las empresas a satisfacer la creciente demanda de información fiscal, incluidos los requisitos normativos de las autoridades tributarias -por ejemplo, el próximo requisito de información pública por países de la UE¹⁷⁵ (de impuestos, ingresos y beneficios) y el recién propuesto CbCR público australiano.¹⁷⁶ Para las empresas que ya se han concentrado en su proceso de gobernanza fiscal, es probable que la publicación de información obligatoria resulte más sencilla a medida que las partes interesadas internas se familiaricen y se

sientan cómodas con la narrativa del grupo en torno a los impuestos y adquieran una mayor comprensión de las posiciones de impuestos devengados y pagados.

Crear confianza en las autoridades fiscales

Otra faceta de este complejo asunto es el nivel de confianza que las empresas y sus asesores tienen en las autoridades fiscales. El reciente trabajo de la OCDE sobre La Moral Fiscal y la Construcción de Confianza entre Administradores Fiscales y Grandes Empresas¹⁷⁷ identifica una brecha de confianza entre las empresas multinacionales y las autoridades fiscales. Cuando las empresas, como grupo, pueden mejorar su relación con las autoridades fiscales a través de la adopción e integración de prácticas fiscales responsables, la confianza puede construirse en ambos sentidos. Esto puede aumentar la disposición de las autoridades fiscales a colaborar con las empresas. En última instancia, una autoridad fiscal que entiende las necesidades de las empresas que operan en su entorno y que no tiene que dedicar una cantidad significativa de tiempo a perseguir auditorías fiscales debido a la falta de confianza con sus contribuyentes tiene más probabilidades de dar lugar a un entorno operativo estable que pueda ofrecer la seguridad y estabilidad fiscales tan críticas para las operaciones empresariales.¹⁷⁸

La acción empresarial en la práctica

The B Team

Definir y promover principios fiscales responsables

En 2017, The B Team reunió a los responsables de tributación de nueve multinacionales para abordar la práctica fiscal responsable. En colaboración con los inversores, las instituciones internacionales y la sociedad civil, estas empresas desarrollaron un nuevo marco para abordar la fiscalidad con un conjunto de [Principios de Fiscalidad Responsable](#). Estos Principios se lanzaron en febrero de 2018,

en la Conferencia Tax & SDG en las Naciones Unidas con sede en Nueva York. Los Principios elevan la vara de la fiscalidad y la transparencia de las empresas y contribuyen a forjar un nuevo consenso en torno a las prácticas responsables, articulando mejores prácticas en siete ámbitos clave, desde la gobernanza empresarial a las relaciones con las autoridades y la transparencia. Más de 25 empresas se han adherido ya a los Principios.



KPMG

Apoyar la transición a un sistema fiscal responsable

En 2016, KPMG actualizó e hizo público su informe [Principios Globales de Fiscalidad Responsable](#) y sigue revisándolo. En 2022, los Principios se acortaron y simplificaron para hacerlos más accesibles. Al mismo tiempo, en 2016, KPMG puso en marcha su [Proyecto Global de Fiscalidad Responsable](#), que reúne a diversas partes interesadas para entablar un debate sostenido y sólido sobre las cuestiones que configuran la globalización y la fiscalidad y sobre cómo debe ser la práctica responsable en este ámbito. El Global Responsible Tax Project ofrece una perspectiva que KPMG puede incorporar en su asesoría a los clientes, su compromiso con los reguladores y otros interesados, los acuerdos de cada firma de KPMG y los asuntos fiscales de sus respectivos socios.



A photograph of several wind turbines in a field at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, with the sun low on the horizon. The turbines are silhouetted against the bright sky. The foreground shows a field of tall grass or crops.

ACCIÓN 10

REALIZAR LA TRANSICIÓN JUSTA A UNA ECONOMÍA NET-ZERO Y POSITIVA PARA LA NATURALEZA

Actuar en consonancia con la ciencia para hacer frente a la emergencia climática y restaurar la naturaleza, aprovechando al mismo tiempo estas transformaciones para impulsar la prosperidad

Por qué es necesaria la acción empresarial

Hoy en día, la necesidad de que las empresas actúen para detener el cambio climático y la pérdida de naturaleza es irrefutable. La comunidad científica ha documentado clara y unánimemente una crisis planetaria, impulsada por la emergencia climática y la pérdida de biodiversidad.

Esta crisis planetaria también está teniendo profundas repercusiones en las personas, repercusiones que se espera que se agraven. En pocas palabras, estas tendencias están erosionando los cimientos de la prosperidad humana. Si no se controlan, socavarán la salud humana, interrumpirán el acceso a productos y servicios esenciales y destruirán los medios de subsistencia.

Según la OMS, se calcula que ya mueren 13 millones de personas por problemas de salud asociados a un ambiente insalubre cada año,¹⁷⁹ y se prevé que el cambio climático provoque aproximadamente 250.000 muertes adicionales al año entre 2030 y 2050 por afecciones como la malnutrición, la malaria, la diarrea y el estrés por calor.¹⁸⁰

Al mismo tiempo, los daños a la infraestructura creada por el ser humano y los servicios ecosistémicos críticos causados por el cambio climático y la pérdida de naturaleza pueden tener un impacto significativo en nuestra capacidad para suministrar los bienes y servicios esenciales que la gente necesita para vivir bien. Por ejemplo, las proyecciones indican que el número de personas en riesgo de malnutrición aumentará un 20% de aquí a 2050 debido al cambio climático, con un 65% de esta población en el África subsahariana.¹⁸¹

Las repercusiones sobre los medios de subsistencia también serán graves. El cambio climático y la pérdida de naturaleza representan las mayores amenazas a

largo plazo a las que se enfrenta hoy nuestra economía mundial. Los desastres naturales causados por el cambio climático y la destrucción humana de nuestros ecosistemas ya cuestan más de 300.000 millones de dólares al año.¹⁸² Mientras tanto, la OIT sugiere que 1.200 millones de puestos de trabajo -el 40% del empleo mundial total- dependen de servicios ecosistémicos que son vulnerables al cambio climático.¹⁸³ El Banco Mundial calcula que una tormenta perfecta de factores como los efectos sobre la salud, el aumento de los precios de los alimentos, la disminución de los medios de subsistencia y los desplazamientos podría empujar hasta 132 millones de personas a la pobreza extrema de aquí a 2030.

Los efectos del cambio climático y la pérdida de naturaleza se dejarán sentir en todo el mundo. Sin embargo, como deja claro el IPCC, estas tendencias están perjudicando en primer lugar y con mayor dureza a las poblaciones más vulnerables del mundo, como las mujeres, otros miembros de grupos marginalizados y las personas con bajos ingresos.¹⁸⁴ Esto dificultará la movilidad ascendente y profundizará las desigualdades existentes.¹⁸⁵

No será posible hacer frente a la desigualdad sin realizar esfuerzos enérgicos para mitigar el cambio climático y la pérdida de naturaleza y adaptarse a ellos; pero, al mismo tiempo, también será imposible abordar la emergencia climática y la pérdida de naturaleza sin situar a las personas en el centro de esta agenda y trabajar para garantizar un futuro más justo y próspero para todos. El paso a una economía de carbono net-zero ya está teniendo importantes repercusiones sociales e impactos económicos sobre los trabajadores, proveedores, comunidades y consumidores, tanto a nivel local como mundial.

1.200M

personas podrían verse desplazadas como consecuencia del cambio climático en 2050¹⁸⁶

132M

personas podrían verse empujadas a la pobreza extrema como consecuencia del cambio climático para 2030

“Una acción insuficiente por el clima y la naturaleza tendrá graves consecuencias para millones de personas. Y la transición a una economía con bajas emisiones de carbono y respetuosa con la naturaleza sólo será posible si incluye soluciones para los trabajadores y las comunidades”.

Gerbrand Haverkamp, Director Ejecutivo, Alianza Mundial de Evaluación Comparativa

Aunque necesitamos urgentemente transitar a una economía net-zero y positiva para la naturaleza, también necesitamos una transición que sea equitativa e integradora, que impulse impactos sociales positivos y en la que todo el mundo pueda ver oportunidades.

Catalizar la acción empresarial

Una acción climática y ambiental insuficiente tendrá graves consecuencias para millones de personas. Y la transición hacia una economía net-zero y respetuosa con la naturaleza sólo será posible si incluye soluciones para los trabajadores y las comunidades. Debemos unirnos para abordar simultáneamente el “Planeta” y la “Gente”, a través de la acción empresarial y responsabilizando a las empresas de su papel en la realización de una transición justa.

Llevar a cabo una transición justa hacia una economía net-zero, positiva para la naturaleza, significa seguir la ciencia y tomar las medidas necesarias para hacer frente a la emergencia climática y restaurar la naturaleza, al tiempo que se aprovechan estas transformaciones para avanzar en el trabajo decente, promover la inclusión social y erradicar la pobreza.

La acción empresarial para frenar el cambio climático y restaurar la naturaleza se ha generalizado. Más de 3.000 empresas e instituciones financieras colaboran ya con la iniciativa Science Based Targets (SBTi) para reducir sus emisiones de acuerdo con la ciencia del clima. Al mismo tiempo, más de un tercio de las empresas más grandes del mundo que cotizan en bolsa ya han establecido objetivos de emisiones net-zero,¹⁸⁷ y más de 1.000 empresas de casi 60 países han instado a los gobiernos establecer políticas que aceleren la transición hacia energías limpias. Del mismo modo, más de 1.100 empresas con ingresos superiores a los 5 billones de dólares han pedido ya han solicitado a los gobiernos que adopten políticas para revertir la pérdida de naturaleza en esta década.¹⁸⁸

Sin embargo, a pesar de estos avances, aún queda trabajo por hacer para acelerar la acción. En el futuro, las empresas de todos los sectores también tendrán que reunirse con sus homólogas y las partes interesadas para comprender cómo pueden poner a las personas en el centro de las transiciones críticas que se avecinan.

“A medida que avanzamos hacia una economía más ecológica, el mundo experimenta cambios transformadores que afectan a las personas y a las empresas. Al invertir en la recualificación y la creación de oportunidades de empleo ecológico y decente para los trabajadores, las empresas no sólo pueden aumentar la resiliencia de sus propias operaciones, sino también contribuir a posibilitar una transición que sea socialmente justa y no deje a nadie atrás”.

Maria Mendiluce, Directora General, Coalición We Mean Business

“Las estrategias de transición energética deben incluir planes de creación de empleo y de mejora de las cualificaciones de los trabajadores en todo el mundo”.

Satoru Kurosu, Director de Sostenibilidad, Yokogawa Electric Corporation



ACCIÓN 10: REALIZAR LA TRANSICIÓN JUSTA A UNA ECONOMÍA NET-ZERO Y POSITIVA PARA LA NATURALEZA

Entre las acciones empresariales para ayudar a realizar una transición justa hacia una economía net-zero, positiva para la naturaleza, se incluyen:

1 Comprometerse a alcanzar cero emisiones netas de GEI a más tardar en 2050, invirtiendo al mismo tiempo en adaptación

Todas las empresas deben fijarse el objetivo de reducir a cero sus emisiones netas de gases de efecto invernadero a más tardar en 2050 y disponer de un plan científicamente fundamentado para lograrlo. Este compromiso debe abarcar las emisiones de Alcance 1 y Alcance 2, así como los elementos más relevantes e influenciados del Alcance 3. Las empresas también tendrán que valorar y evaluar los riesgos físicos relacionados con el clima en todas sus operaciones, cadenas de suministro y comunidades en las que operan, y poner en marcha un plan de acción conjunto de políticas de adaptación para garantizar tanto la continuidad de sus operaciones como la salud y la seguridad de los trabajadores y las comunidades.

2 Integrar las consideraciones relativas a la naturaleza y buscar resultados positivos en todas las esferas de control e influencia

Esto implica medir, valorar y priorizar los impactos y las dependencias de la naturaleza para que la empresa esté bien posicionada para actuar y, a continuación, establecer objetivos transparentes, con plazos específicos y basados en la ciencia para poner a la empresa en el buen camino hacia el funcionamiento dentro de los límites del planeta. Las empresas deben tratar de evitar y reducir los impactos negativos, al tiempo que restauran y regeneran la naturaleza.

3 Garantizar una transición justa

La acción de las empresas para alcanzar net-zero y resultados positivos para la naturaleza tendrá repercusiones sociales y económicas sobre los trabajadores, los proveedores, los consumidores y las comunidades. Las empresas deben actuar intencionadamente y en colaboración para mitigar los impactos negativos y garantizar que la transición sea equitativa e inclusiva. Esto incluye garantizar que: toda inversión en infraestructuras o nuevas operaciones cree puestos de trabajo seguros y de alta calidad que respeten los derechos laborales, proporcionen un salario digno y garanticen la seguridad de los trabajadores; que los puestos de trabajo se creen cuando y donde sean necesarios; que los trabajadores tengan las capacidades que necesitan para prosperar; que se aprovechen las oportunidades para contratar e invertir en grupos subrepresentados; que los consumidores tengan un acceso fiable y asequible a productos y servicios esenciales; y que también se refuerce la capacidad de recuperación de la cadena de suministro y de las comunidades locales. A la hora de desarrollar planes para una transición justa, es vital que las empresas actúen de forma proactiva en la identificación de las principales partes interesadas con las que deben comprometerse, centrándose en las más vulnerables y en las que pueden verse más afectadas negativamente. Las empresas también deben ser transparentes con respecto a sus esfuerzos, divulgando los avances con respecto a sus planes de manera oportuna y periódica. Están empezando a surgir directrices sobre buenas prácticas para la actuación empresarial en este espacio. Los pilares de actuación esbozados en el [Marco para una Transición Energética Justa del Consejo para el Capitalismo Inclusivo](#) (Figura 14) pueden servir de orientación útil para las empresas sobre algunas de las categorías clave de la acción empresarial que deben situarse en el centro de los esfuerzos para garantizar una transición justa.

Recursos útiles

[El Negocio de la Recuperación Climática](#)

CMDS (2022)

[Introducción a la Transición Justa: Un Resumen Empresarial](#)

Pacto Mundial de la ONU (2022)

[Empresas y Justicia Climática](#)

[Las empresas luchan contra la pobreza \(2022\)](#)

[Empresas para una Transición Justa RSE Europa \(2022\)](#)

[¿Qué Significa Nature-Positive para las Empresas?](#)

CMDS (2021)

[Marco para una Transición Energética Justa](#)

[Consejo para el Capitalismo Inclusivo \(2021\)](#)

[Transición Justa: Guía Empresarial](#)

The B Team (2018)

[Directrices para una Transición Justa Organización Internacional del Trabajo \(2015\)](#)

ACCIÓN 10: REALIZAR LA TRANSICIÓN JUSTA A UNA ECONOMÍA NET-ZERO Y POSITIVA PARA LA NATURALEZA

Figura 14: Pilares de acción para una transición justa (extraído del Marco para una Transición Energética Justa del Consejo para el Capitalismo Inclusivo)

| | Energía net-zero universal | Evolución de la mano de obra | Resiliencia comunitaria | Colaboración y transparencia |
|--|--|---|--|---|
| Prácticas básicas | <p>Perseguir un cronograma ambicioso para los objetivos de neutralidad de carbono</p> <p>Trabajar por el acceso universal a la energía</p> | <p>Cumplir las principales normas laborales y de seguridad</p> <p>Promover la diversidad, inclusión económica e igualdad de acceso a oportunidades</p> | <p>Preservar la biodiversidad y regenerar las infraestructuras</p> <p>Apoyar las iniciativas locales de desarrollo para las comunidades que dependen de los activos</p> | <p>Garantizar el diálogo social con los trabajadores</p> <p>Involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones</p> |
| Prácticas específicas de transición justa | <p>Abogar por políticas e inversiones que apoyen una transición energética justa</p> <p>Esforzarse por la equidad para el consumidor, previendo o mitigando impactos adversos y compartiendo beneficios</p> <p>Desarrollar una estrategia de conversión responsable, retirando o vendiendo activos</p> | <p>Crear empleos dignos mediante infraestructuras de bajas emisiones</p> <p>Comprometerse a retener, reentrenar y redistribuir a los trabajadores</p> <p>Diseñar medidas innovadoras de protección social para combatir los efectos adversos de la política de bajas emisiones de carbono</p> | <p>Implicar y apoyar a los proveedores en su camino hacia la transición justa</p> <p>Fomentar las cadenas de suministro competitivas y locales</p> <p>Trabajar con instituciones educativas para cubrir las brechas de habilidades previstas</p> | <p>Desarrollar un plan de transición justo y con plazos definidos y divulgar los progresos realizados al respecto</p> <p>Colaboración intersectorial para generar nuevos emprendimientos con oportunidades de empleo sostenible</p> <p>Compartir conocimientos y, mejores prácticas con industrias similares y otras organizaciones</p> |

“La transformación es necesaria, pero tenemos que garantizar que nuestra transición hacia un mundo neutro en carbono no deja a nadie atrás. Las medidas para abordar la crisis climática deben considerarse conjuntamente con las acciones para reducir la desigualdad y la pérdida de biodiversidad, con el fin de crear sociedades mejores, más justas y más sostenibles para las generaciones presentes y futuras”.

Mercedes Alonso, Vicepresidenta Ejecutiva, Polímeros y Químicos Renovables, Neste

El caso empresarial

Los argumentos empresariales a favor de actuar sobre el clima y la naturaleza, promoviendo al mismo tiempo la equidad y la inclusión, están bien establecidos. Los beneficios incluyen:

Mitigación de una amplia gama de riesgos

Por un lado, el cambio climático y la pérdida de naturaleza representan enormes riesgos para la economía mundial: Swiss Re calcula que el cambio climático podría costar a la economía mundial hasta el 18% del PIB en 2050 si no se toman medidas,¹⁸⁹ mientras que el Foro Económico Mundial ha constatado que la generación de valor económico de 44 billones de dólares -más de la mitad del PIB total mundial- depende moderada o altamente de la naturaleza y sus servicios.¹⁹⁰

Al mismo tiempo, los efectos negativos sobre el clima y la naturaleza también exponen a las empresas a una serie de riesgos jurídicos, normativos, de reputación y de mercado.

En 2022, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró que todos los habitantes del planeta tienen derecho a un medioambiente sano. Esta resolución parece destinada a acelerar aún más la creciente tendencia de los litigios relacionados con el clima. A nivel mundial, el número acumulado de casos judiciales relacionados con el clima se ha más que duplicado desde 2015, con lo que el número total supera los 2000. Aproximadamente una cuarta parte de ellos se presentaron entre 2020 y 2022, y están surgiendo una serie de casos de alto perfil contra empresas.

Las agencias de calificación también integran ahora de forma rutinaria en sus evaluaciones la información relacionada con el clima y la naturaleza, mientras que los inversores institucionales exigen una mayor responsabilidad en cuanto a los riesgos medioambientales asociados a las

operaciones empresariales. Esto ya se está traduciendo en mayores costos de capital para las empresas con impactos negativos sobre el clima y la naturaleza.

Aprovechar las oportunidades históricas del mercado

Así como el costo y el riesgo de la inacción son evidentes, también lo son los beneficios de invertir en soluciones para el clima y la naturaleza. Por ejemplo, un informe de la Nueva Economía del Clima muestra que el cambio a una economía baja en carbono podría generar 26 billones de dólares en crecimiento y crear 65 millones de nuevos empleos de aquí a 2030.¹⁹¹ Mientras tanto, el Foro Económico Mundial ha identificado oportunidades de negocio asociadas a la creación de un futuro positivo para las personas y la naturaleza que podría alcanzar los 10 billones de dólares anuales y crear 395 millones de nuevos puestos de trabajo.¹⁹²

Aprovechar las ventajas de una transición justa

Sin embargo, no será posible mitigar eficazmente los riesgos para el clima y la naturaleza ni desbloquear las oportunidades que representa la transición hacia una sociedad net-zero y positiva para la naturaleza, si no creamos un movimiento que permita a todos ver oportunidades en esta transición. Garantizar una transición justa en la que las personas sean el centro de la planificación y la ejecución contribuirá a garantizar que la transición se aproveche como una oportunidad para impulsar resultados más inclusivos y equitativos, que conduzcan a estabilidad económica y de la fuerza de trabajo, mayor capacidad de innovación y productividad, resistencia de la cadena de suministro y una licencia social duradera para operar.

44 BILLONES DE DÓLARES

de la generación de valor económico está moderada o altamente dependiente de la naturaleza y sus servicios

26 BILLONES DE DÓLARES

de valor podría desbloquearse de aquí a 2030 pasando a una economía con bajas emisiones de carbono

2.000+

Número de litigios relacionados con el clima que se han presentado en todo el mundo

“ Al separar la ‘E’ de la ‘S’ en ESG, estamos perdiendo la oportunidad de diseñar para el cambio del sistema, que es la única manera en que abordaremos las causas fundamentales de la espiral de desigualdad, el cambio climático catastrófico y la pérdida de la naturaleza”.

Dra. Sally Uren, CEO, I Foro para el Futuro

La acción empresarial en la práctica

Equinor

Desarrollo impulsado por la comunidad de la industria eólica marina en Nueva York

Equinor ha firmado un acuerdo con la Corporación de Desarrollo Económico de Nueva York para transformar la Terminal Marítima del Sur de Brooklyn, un puerto en desuso de 73 acres en el paseo marítimo de Sunset Park. La transformación forma parte de una asociación estratégica al 50% entre Equinor y bp con la ambición de desarrollar Nueva York como centro de la industria eólica marina. Se espera que el proyecto genere 1.000 puestos de trabajo a corto plazo y otros 200 a largo plazo de aquí a 2028. Para satisfacer eficazmente las demandas del proyecto, Equinor ha elaborado un plan de desarrollo de la mano de obra para subsanar la falta de cualificación de los trabajadores locales y los requisitos del proyecto. El proyecto se ha comprometido a crear un centro de aprendizaje sobre la energía eólica marina, el primero de su clase cercano para

proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo de la mano de obra a los residentes de Nueva York y alrededores. La colaboración de Equinor con los sindicatos locales está ayudando a promover estas oportunidades entre los residentes con bajos ingresos y los que buscan empleo. Para garantizar que los proyectos de Empire Wind colaboren con la comunidad local y sus representantes, Equinor ha reunido a un equipo de más de 15 especialistas para promover una participación significativa de las partes interesadas desde las primeras fases del proyecto. La empresa también se ha comprometido a crear una plantilla que refleje las necesidades de la población local y a atender necesidades de la comunidad como la necesidad de salarios dignos sostenibles.



ACCIÓN 10: REALIZAR LA TRANSICIÓN JUSTA A UNA ECONOMÍA NET-ZERO Y POSITIVA PARA LA NATURALEZA

ITC

Fortalecer los medios de subsistencia en medio de los desafíos climáticos

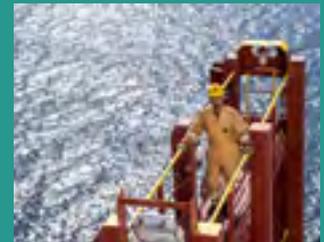
La agricultura es uno de los principales medios de subsistencia de casi el 60% de la población de la India, pero se enfrenta a importantes retos relacionados con el cambio climático y el agotamiento de los recursos naturales. ITC está trabajando para transformar la agricultura india mediante la proliferación de prácticas agrícolas sostenibles e inteligentes en relación con el clima y el agua entre los pequeños agricultores y los agricultores marginales, ayudándoles a maximizar sus ingresos en los años buenos y a minimizar sus pérdidas en los malos. Intervenciones realizadas por ITC abarcan más de 2 millones de acres y benefician a más de 700.000 agricultores.



MSC

Colaborar para una transición marítima justa

La descarbonización del transporte marítimo conlleva implicaciones significativas para la mano de obra marítima -tanto a bordo de los buques como en tierra- y comprometerse proactivamente con los 1,89 millones de marinos del mundo será clave para garantizar una transición energética exitosa. A pesar de la incertidumbre que rodea a los combustibles del futuro, así como de un panorama normativo en rápida evolución, MSC se ha comprometido a garantizar que su mano de obra marítima esté equipada con las habilidades, la educación, la formación y la familiarización específicas de los buques, necesarias para operar los nuevos sistemas tecnológicos y gestionar los nuevos combustibles. Como miembro de MJTTF Global Industry Peer Learning Group, MSC también ha estado colaborando con sus homólogos de todo el ecosistema marítimo para apoyar una descarbonización justa y centrada en el ser humano del sector del transporte marítimo. En la COP27, el MJTTF lanzó un [Plan de Acción de 10 puntos](#) que traza un camino para la formación y capacitación de 800.000 marinos para mediados de la década de 2030, como parte de la transición energética de la industria, con recomendaciones prácticas para el sector, los gobiernos, los sindicatos de marinos y el mundo académico.



“Tenemos que dotar a las empresas de las herramientas adecuadas para establecer estrategias y metodologías para una transición justa si queremos superar la desigualdad. A continuación, es necesaria la colaboración entre las partes interesadas locales, regionales y mundiales para garantizar un impacto a escala. Sólo sumando a todos podremos alcanzar las ambiciones de equidad, clima y naturaleza”.

Stefan Crets, Director Ejecutivo de CSR Europe

ACCIÓN 10: REALIZAR LA TRANSICIÓN JUSTA A UNA ECONOMÍA NET-ZERO Y POSITIVA PARA LA NATURALEZA

“Una transición justa garantizará que los Derechos Humanos sean el núcleo de las operaciones empresariales, brindará acceso universal a productos y servicios esenciales, preparará a la mano de obra del futuro y entablará un verdadero diálogo social”.

Lynn Forester de Rothschild, Fundadora, Consejo para el Capitalismo Inclusivo

Grupo Olam

Fomentar una agricultura climáticamente inteligente

Para reducir las emisiones de metano en los sistemas de producción de arroz de los pequeños agricultores, Olam Agri ha estado trabajando a través de asociaciones público-privadas para introducir prácticas agrícolas climáticamente inteligentes, como la AWD (humectación y secado alternos), la nivelación láser del terreno, la gestión de nutrientes específica para cada lugar y una mejor gestión de la paja y los rastrojos. Construyendo sobre los éxitos con los agricultores de arroz en Tailandia desde 2018, la iniciativa se ha expandido a Vietnam, India y ahora Nigeria, mostrando resultados prometedores para la reducción de emisiones, la mejora de los rendimientos y la rentabilidad.



bp

Avanzar hacia una transición justa en Teesside

bp está trabajando con sus socios para descarbonizar el mayor polo industrial del Reino Unido en Teesside, al noreste de Inglaterra. bp está desarrollando varios proyectos en la región que podrían transformarla en un centro mundial de hidrógeno y captura y almacenamiento de carbono (CAC) y proporcionar energía baja en carbono para descarbonizar una serie de industrias. Esto incluye Net Zero Teesside Power, que será la primera central eléctrica de gas a escala comercial del mundo con tecnología de captura de carbono, y dos proyectos de hidrógeno con bajas emisiones de carbono -H2Teesside y HyGreen Teesside- que juntos podrían aportar más del 15% del objetivo de producción de hidrógeno de 10 GW fijado por el Gobierno británico para 2030. En conjunto, estos proyectos podrían crear casi 5.000 empleos anuales

durante la fase de construcción, y más de 1.500 empleos anuales una vez operativos. bp colabora con los concejos locales, autoridades e instituciones educativas para crear un legado en la región. La empresa está consultando y colaborando con la comunidad para configurar acciones basadas en sus necesidades. Por ejemplo, bp se ha asociado con el Redcar & Cleveland College para apoyar el desarrollo de un nuevo Centro de Educación sobre Energía Limpia, especializado en formación en el sector de las energías renovables para escolares, aprendices y adultos. La agrupación industrial es un ejemplo de cómo dar vida a una transición justa: trabajar para proteger los puestos de trabajo que corren peligro sin descarbonizar, crear nuevos empleos en la economía baja en carbono e invertir en cualificaciones y desarrollo comunitario.



ACCIÓN 10: REALIZAR LA TRANSICIÓN JUSTA A UNA ECONOMÍA NET-ZERO Y POSITIVA PARA LA NATURALEZA

“El cambio climático tiene un impacto transformador en la economía mundial y en la sociedad, y lo tendrá durante las próximas décadas. Los planes y actividades net-zero deben tener en cuenta su impacto no sólo en el planeta, sino también en las personas, esforzándose por garantizar que los beneficios del crecimiento económico se repartan de la forma más justa posible entre todos los miembros de la sociedad”.

Nicolas Moreau, CEO, HSBC Asset Management

SAP

Financiar la acción por el clima con un impacto social positivo

Como inversor en los Fondos de Carbono para los Medios de Vida (LCF), SAP se ha comprometido a invertir ~10 millones de euros para ayudar a financiar proyectos que protejan el clima, restauren los ecosistemas, promuevan la agricultura sostenible y mejoren los medios de subsistencia y la resiliencia de las comunidades rurales. Los LCF son fondos de inversión de impacto

que apoyan proyectos de carbono con un fuerte impacto social y económico para las comunidades locales. En lugar de dividendos financieros, los inversores reciben créditos de carbono a cambio de su inversión, lo que ayuda a las empresas, los inversores financieros y las ciudades a acelerar la acción por el clima y lograr un impacto social a escala.



ManpowerGroup

Contratación para una transición justa a net-zero

ManpowerGroup está comprometido con la formación y el perfeccionamiento del talento para ayudar a las empresas a cumplir sus compromisos net-zero. El grupo se ha asociado con una empresa mundial de turbinas eólicas para atraer, formar y contratar a trabajadores cualificados en 52 países para una serie de funciones, con especial atención a la contratación de un 35% de candidatos diversos en puestos de liderazgo. El enfoque se centró en la identificación de competencias adyacentes para las nuevas funciones ecológicas emergentes, y en la asociación con universidades para crear un programa global de graduados que permita identificar talentos emergentes de alto potencial para diseñar, fabricar, instalar y mantener turbinas eólicas e impulsar la transición ecológica.



TERCERA PARTE

CÓMO EMPEZAR

Cada empresa tiene su propio modelo de negocio, actividades, relaciones en la cadena de valor y ambientes operativos únicos y, por tanto, su propia capacidad para hacer contribuciones prácticas a la lucha contra la desigualdad. Las empresas deben esforzarse por identificar, evaluar e integrar estratégicamente medidas para abordar los riesgos y las oportunidades relacionados con la desigualdad, al tiempo que aprovechan los principales facilitadores de la acción empresarial.

Navegar por agenda empresarial para combatir la desigualdad

Aplicar un marco de transformación empresarial sostenible

El potencial de cambio de cualquiera de las acciones destacadas en este informe diferirá de una empresa a otra, y dependerá de cada organización priorizar y avanzar en las acciones con mayor potencial de impacto dadas sus capacidades y contextos específicos.

Identificar, evaluar e integrar estratégicamente los pasos necesarios para abordar los riesgos y oportunidades relacionadas con la desigualdad en todo el espectro del modelo operativo de una empresa representa un proceso potencialmente complejo. La aplicación de un marco de transformación empresarial sostenible en apoyo de los esfuerzos para hacer frente a la desigualdad ayudará a planificar este viaje, y representa una forma práctica de hacer un progreso real sin complejidades.

Un marco como el que se muestra en la Figura 15 (creado conjuntamente con PwC), puede ayudar a los líderes empresariales a identificar, evaluar y abordar los riesgos y oportunidades relacionados con las prácticas empresariales relevantes para la desigualdad, que abarcan los diferentes ámbitos de impacto de la empresa y sus niveles de influencia. Entre los pasos importantes de un marco de este tipo se incluyen:

1. Establecimiento de una línea base y evaluación de la madurez

Desde el principio, es fundamental realizar un análisis del statu quo. Es importante determinar cómo, y con qué acciones específicas, la empresa está abordando actualmente la desigualdad en los diferentes ámbitos de impacto, de qué nivel de influencia goza actualmente en cada uno de ellos y en qué tipo de colaboraciones se

está embarcando ya para generar impacto. Debe haber un "balance" exhaustivo del nivel de progreso de los proyectos en curso que incorpore la participación reflexiva de las partes interesadas para determinar la eficacia de las iniciativas actuales. Las empresas pueden complementar esto con un análisis comparativo para determinar también los niveles de madurez de sus pares del sector.

Preguntas clave

- ¿Qué áreas de acción son relevantes para la empresa y qué actividades ya se están llevando a cabo?
- ¿Qué políticas, procesos, sistemas, actividades, habilidades y/o controles ya existen para resolver los problemas de desigualdad y qué impacto están teniendo?
- ¿Con quién colabora la empresa para impulsar el impacto?

2. Establecimiento de prioridades y objetivos

A partir de este análisis y de la definición de la base, el siguiente paso fundamental es determinar qué ámbitos de actuación debe priorizar la empresa para seguir avanzando y qué tipo de objetivos debe fijarse. Este establecimiento de prioridades debe basarse en un análisis exhaustivo de los riesgos y oportunidades; ¿dónde la falta de acción representa el riesgo más importante (tanto para las personas asociadas al modelo operativo de la empresa y la cadena de valor, y a la propia empresa), y dónde están las oportunidades de mayor impacto para que la empresa produzca un cambio transformador en la vida de las personas, mejore el rendimiento social de la organización y desbloquee nuevos beneficios empresariales. Este proceso de

priorización ayudará a poner de relieve qué partes de la empresa requieren cambios prioritarios, y proporciona la base sólida necesaria para desarrollar una respuesta estratégica sólida.

Preguntas clave

- ¿Cuáles son los mayores impactos para la empresa de combatir la desigualdad?
- ¿Cómo es el camino del impacto (el recorrido desde la entrada hasta el impacto) en cada área de acción?
- ¿Cuál es la probabilidad de que su acción tenga un impacto positivo basándose en los datos disponibles y en un marco de decisión basado en el impacto?

3. Integración y aplicación estratégicas

Una vez identificadas las acciones prioritarias para abordar la desigualdad, las empresas pueden proceder a desarrollar un plan de acción bien estructurado. El plan debe ser claro en cuanto a la estrategia para cada ámbito de impacto sobre las personas. A la hora de desarrollar y aplicar estas estrategias, será vital que las empresas consulten continuamente a los grupos afectados y a las partes interesadas en general y, en muchos casos, activen nuevas colaboraciones para conseguir un impacto a escala. Para crear un impulso cohesionado, también será importante disponer de controles de gobernanza interna adecuados.

Preguntas clave

- ¿Cuáles son las ambiciones de la empresa respecto a los esfuerzos para combatir la desigualdad?
- ¿Quiénes son las principales partes interesadas?

- *¿Quiénes son los diferentes actores en el ecosistema empresarial necesarios para ayudar a abordar las desigualdades de forma colaborativa? ¿Cómo colaborará la empresa con ellos?*

4. Revisión del desempeño social

A continuación, las empresas deben considerar qué procesos pueden poner en marcha para realizar un seguimiento adecuado y preciso del desempeño en relación con los resultados deseados para abordar la desigualdad, así como para garantizar que los objetivos y las ambiciones sigan evolucionando en función de los comentarios de las principales partes interesadas y los grupos afectados. La gama de resultados deseados e hitos medibles debe revisarse periódicamente. Esto ayudará a determinar si se han alcanzado, si están en vías de alcanzarse o si no están en vías de alcanzarse (y por

qué no), o si es necesario replantearlas en función de la evolución de los objetivos y ambiciones de la empresa.

Preguntas clave

- *¿Cuáles son los resultados deseados mensurables y las correspondientes acciones empresariales?*
- *¿Qué hitos e indicadores pueden utilizarse para medir los avances en la lucha contra la desigualdad?*
- *¿Cómo evaluará la empresa el rendimiento y cómo se recopilará la información pertinente?*

5. Comunicación sobre los progresos

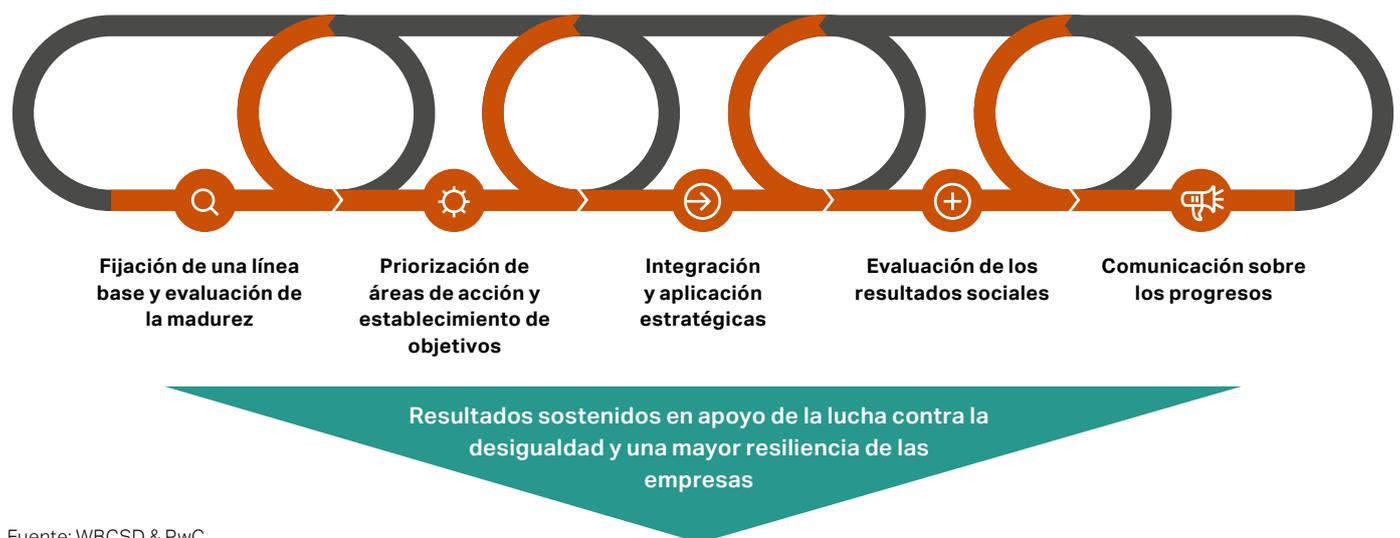
Las empresas deberán decidir si informarán sobre los progresos y con qué frecuencia, y si dichas comunicaciones son internas (y en caso afirmativo, a qué nivel) o tanto

internas como externas. Las empresas deben considerar cómo comunicar externamente sobre el progreso de forma que el "decir" y el "hacer" estén alineados. Las organizaciones más grandes pueden decidir que los avances se revisen y garanticen de forma independiente antes de comunicarlos a las partes interesadas, sobre todo externamente.

Preguntas clave

- *¿La comunicación sobre el progreso será interna, externa o ambas?*
- *¿Cómo se asegura la empresa de que no se crea una brecha entre lo que se dice y lo que se hace?*
- *¿Qué estrategias puede aprovechar la empresa para sumar a sus pares y a la comunidad empresarial en general a avanzar en sus esfuerzos para hacer frente a la desigualdad?*

Figura 15: Un marco de transformación empresarial sostenible para abordar la desigualdad



Fuente: WBCSD & PwC

(Nota: La lista de actividades anterior no es exhaustiva y ofrece una visión general de las actividades por las que puede pasar una empresa durante su viaje de transformación).

“Abordar la desigualdad y crear prosperidad compartida para todos debe estar en el centro de la agenda empresarial para el crecimiento sostenible”.

Andreas Eggenberg, Presidente de Masisa



Claves para la acción empresarial

A medida que las empresas se embarcan en las acciones catalizadoras descritas en este informe, hay una serie de acciones habilitadoras transversales que serán fundamentales para impulsar el éxito a largo plazo.

Adoptar cambios críticos en la mentalidad

Es importante reconocer que las transformaciones necesarias para garantizar que el sector privado cumpla con su potencial para ayudar a abordar la desigualdad no siempre se consiguen ciñéndose a las ideas y prioridades existentes. Como parte de su estrategia [Visión 2050: La Hora de la Transformación](#), el WBCSD reconoce que los cambios necesarios para llevarnos a un mundo en el que más de 9.000 millones de personas vivan bien, dentro de los límites planetarios, a mediados de siglo, dependerá de tres cambios en la mentalidad estratégica de las empresas, a saber: **reinventar** el capitalismo para recompensar la verdadera creación de valor en lugar de la extracción de valor; crear **resiliencia** a largo plazo; y adoptar un enfoque de **regeneración** de la sostenibilidad empresarial. Los cambios de mentalidad empresarial en estas tres áreas guiarán la forma en que se toman las decisiones y, en última instancia, serán piedras angulares importantes a la hora de abordar la desigualdad.

Una mentalidad de reinención:

La combinación del capitalismo de empresas con ánimo de lucro y mercados competitivos ha contribuido a la innovación, la creación de riqueza y el aumento del nivel de vida, y su poder innovador y enorme alcance son esenciales si queremos afrontar nuestros retos más difíciles. Sin embargo, en la actualidad también está generando resultados insostenibles desde el punto de vista social, medioambiental

y económico. El problema central es que el capitalismo como lo conocemos hoy no distingue entre creación de valor y extracción de valor. Al privilegiar el rendimiento del capital financiero sobre la preservación (por no hablar de la acumulación) de otras formas de capital, nuestra versión actual del capitalismo ha agotado peligrosamente el capital natural, social y humano que sustenta la creación de valor económico.

En esta coyuntura, necesitamos un capitalismo reinventado que genere verdadero valor. Esto garantizará que veamos más empresas bien gestionadas, que tomen mejores decisiones y ofrezcan las innovaciones necesarias en productos, servicios y modelos de negocio que contribuyan a una sociedad floreciente. Esto también promoverá mercados de capitales que valoren adecuadamente las prácticas empresariales inclusivas y sostenibles, recompensando a las empresas con mayor impacto social y medioambiental positivo, y movilizándolo al mismo tiempo el capital hacia empresas, activos y soluciones que creen verdadero valor para la sociedad.

Una mentalidad de resiliencia:

La resiliencia no consiste en tener defensas fuertes y ser resistente al cambio. Se trata de anticiparse, aceptar y adaptarse a los cambios y las disrupciones, reconociendo al mismo tiempo que las empresas son tan resilientes como sus ecosistemas, comunidades, economías y sociedades en las que operan. Cuando las empresas reconocen que forman parte de un sistema

más amplio, su concepción de la resiliencia pasa de ser una cuestión de robustez propia a una cuestión de resiliencia colectiva.

Una mentalidad de regeneración:

Regeneración significa ir más allá de una mentalidad de “no hacer daño” a una en la que construimos la capacidad de nuestros sistemas sociales y ambientales para sanar y prosperar. Ante la espiral de tensiones sociales y los puntos de inflexión de los ecosistemas, tenemos que dejar de limitarnos a intentar mantener el *statu quo* y adoptar un enfoque más regenerativo. El pensamiento regenerativo puede ayudarnos a restaurar y alimentar los sistemas sociales y medioambientales de los que depende nuestro éxito empresarial. [La Brújula para un Negocio Justo y Regenerativo](#), elaborado por Forum for the Future en colaboración con el WBCSD, ofrece más información sobre cómo incorporar con éxito una mentalidad regenerativa a la toma de decisiones empresariales.

Gobernanza de las partes interesadas

Como se subraya a lo largo de este informe, las empresas están mejor preparadas para respetar los Derechos Humanos y abordar la desigualdad cuando comprenden las perspectivas de las personas a las que afectan sus actividades, especialmente las más vulnerables. En última instancia, cualquier esfuerzo serio del sector privado para abordar la desigualdad debe basarse no sólo en los esfuerzos para identificar y comprometerse de forma proactiva

con los grupos de actores que se ven afectados o pueden verse afectados por las acciones de la empresa, sino también en procesos sólidos que sirvan para integrar los conocimientos obtenidos de la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones de la empresa.

Para que esto se haga realidad, las estructuras de gobierno, tanto en la sala de juntas como en toda la empresa, deben incorporar los aportes de las partes

interesadas y centrarse en los riesgos para las personas. Las decisiones que no tengan en cuenta la voz de las principales partes interesadas y las preocupaciones de la sociedad podrían ser, más adelante, malas decisiones.

La tabla de la Figura 16, extraída de la investigación del WBCSD y DNV,¹⁹³ presenta una serie de preguntas clave, así como ejemplos de prácticas líderes, para que los consejos de administración y la dirección

de las empresas tengan en cuenta a la hora de explorar hasta qué punto están comprometidos con sus grupos de interés y cómo ese compromiso respalda la toma de decisiones.

Figura 16: Preguntas clave y prácticas de liderazgo que los consejos de administración deben tener en cuenta para apoyar la gobernanza de las partes interesadas

| | Preguntas clave | Prácticas líderes |
|---|--|--|
| Paso 1 Identifique quiénes son sus principales interesados | ¿Ha identificado qué grupos de interés son esenciales para la creación de valor que impulsa y ofrece su modelo de negocio? | Se identifican todas las partes interesadas y se mapean sus relaciones con las partes pertinentes del modelo empresarial. |
| | ¿En qué medida conoce las expectativas e impacto en las partes interesadas? | Buena comprensión de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. |
| Paso 2 Entender e interactuar con los que se ven afectados por su modelo de negocio e influyen en él | ¿En qué medida consulta a las partes interesadas para conocer sus puntos de vista y garantizar una información de calidad? | El comité administrativo recibe periódicamente información detallada de alta calidad sobre las principales partes interesadas. |
| | ¿Hasta qué punto está formalizada la participación de las partes interesadas en sus sistemas y procesos de gobernanza? | El compromiso y la información de las partes interesadas se formaliza desde el consejo de administración y se extiende a toda la organización para todas las partes interesadas importantes. |
| Paso 3 Evaluar e integrar los puntos de vista y opiniones de las partes interesadas en la toma de decisiones y otros procesos empresariales | ¿En qué medida están integrados los debates con las partes interesadas en la agenda diaria del consejo? | Todas las opiniones y comentarios de las partes interesadas se incluyen en la agenda del día y se revisan periódicamente en las reuniones del Consejo a lo largo del año. |
| | ¿Está seguro de que está obteniendo una visión plenamente representativa de las opiniones de sus interlocutores? | La administración conoce las opiniones de todas las partes interesadas y en que éstas sean representativas de los grupos de interés. |
| | ¿Influyen las opiniones de las partes interesadas de forma material en las decisiones estratégicas a largo plazo del consejo? | Las opiniones de las partes interesadas siempre influyen materialmente en el desarrollo de los objetivos a largo plazo, la planificación y la toma de decisiones en los consejos de administración. |
| | ¿En qué medida se integra la participación de las partes interesadas en las prácticas empresariales o en la toma de decisiones, por ejemplo, en las evaluaciones de materialidad y gestión de riesgos? | El consejo de administración incorpora todas las opiniones de las partes interesadas en las prácticas empresariales existentes, incluida el desarrollo, gestión de riesgos, materialidad y mapeo de oportunidades. |

Medición y comunicación

En última instancia, los avances sostenidos en la lucha contra la desigualdad dependerán de la capacidad de las empresas para identificar, medir y comprender adecuadamente su impacto directo en la sociedad y los impactos indirectos y las dependencias de las personas. En cada una de las acciones destacadas en este informe, será importante que las empresas den cuenta de la forma en que crean, preservan o erosionan el valor para las diferentes partes interesadas a lo largo del tiempo, de modo que tengan en cuenta los impactos indirectos e información útil con la que tomar decisiones.

Este concepto de valoración es fundamental. Para mejorar la toma de decisiones y, por tanto, los resultados, las empresas necesitan pasar de medir los resultados a valorar los impactos. Por ejemplo, que una empresa cree 1.000 nuevos puestos de trabajo puede sonar positivo, pero carece de contexto. Debemos comprender el valor de esos empleos. Si el 80% de ellos implican contratos de trabajo precarios y/o pagan por debajo del salario digno, entonces esto proporciona una comprensión muy diferente del valor de estos nuevos puestos de trabajo, y por lo tanto de las consecuencias sobre las personas. En este contexto, el [Protocolo de Capital Social y Humano](#) ofrece a las empresas importantes

orientaciones sobre cómo comprender mejor sus efectos positivos y negativos en su gente y en la sociedad en general.

Al mismo tiempo, las expectativas de las partes interesadas en cuanto a la divulgación externa de los resultados sociales de las empresas son cada vez mayores. La atención prestada a la "S" de ESG ha aumentado drásticamente en los últimos años, en parte como resultado de que COVID-19 expusiera sin piedad una serie de vulnerabilidades y riesgos sociales. También están surgiendo una serie de hitos normativos que exigen mayores niveles de transparencia empresarial en torno a los esfuerzos por abordar los riesgos sociales.

La divulgación generalizada, coherente y comparable de los resultados en relación con los ámbitos de actuación expuestos en este informe contribuirá a sentar las bases de una mayor confianza entre el sector privado y otros actores interesados como parte de un contrato social renovado y duradero. Al mismo tiempo, la comunicación también proporcionará a los mercados de capitales la información que necesitan para valorar y recompensar adecuadamente las prácticas empresariales inclusivas, ayudando a aprovechar el poder de las economías de mercado para hacer frente a las desigualdades y ofrecer mejores resultados para las personas.

BCTI anima a las empresas a explorar oportunidades para mejorar la revelación

de información social en torno a las áreas de acción destacadas en este informe, y recomienda aprovechar las normas y marcos de información establecidos como primer paso clave. Normas GRI y la Métrica del Capitalismo de las Partes Interesadas del [Foro Económico Mundial](#) proporcionan orientaciones útiles, mientras que las metodologías de evaluación elaboradas por la [Workforce Disclosure Initiative](#) y [World Benchmarking Alliance](#) también ofrecen puntos de referencia útiles.

Mientras tanto, también será importante que las empresas sigan de cerca la aparición de nuevos estándares y marcos que impulsarán la convergencia y un mayor rigor en el ámbito de la información social. El Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) ha indicado que tiene previsto establecer en los próximos años una amplia base mundial de normas de divulgación de información social, mientras que la puesta en marcha del [Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con la Desigualdad](#) proporcionará orientaciones, umbrales, objetivos y parámetros para que las empresas y los inversores midan y gestionen su impacto sobre la desigualdad.

“La Coalición de Capitales acoge con satisfacción y apoya este Informe emblemático de BCTI, ya que proporciona un plan de acción claro y significativo para que las empresas aborden la desigualdad. Comprender dónde se crea y se erosiona el valor -y para quién- de forma sistemática utilizando el Protocolo de Capital Social y Humano permite a las empresas hacer un seguimiento de su progreso a lo largo del tiempo y medir su rendimiento en materia de desigualdad”.

Mark Gough, CEO, Capitals Coalition



CONCLUSIÓN

¿Pasar del propósito a la acción?

El camino por recorrer

Aunque las alarmantes estadísticas sobre la disminución de la confianza y el aumento de los conflictos reflejan las profundas divisiones existentes en las sociedades de todo el mundo, también apuntan a un aumento de la unidad en torno a los llamados en favor de una mayor inclusión y equidad, así como de las expectativas en orden a que los gobiernos y las empresas actúen. Es hora de que los líderes empresariales se aseguren de responder a estas expectativas al máximo de su potencial.

Este informe ha expuesto por qué redunda en interés de las empresas hacerlo, y ofrece una agenda integral para orientar la acción empresarial. Sin embargo, es sólo un punto de partida. Ha llegado el momento de convertir la ambición en acción. Debemos actuar de forma proactiva y decidida para reforzar la "S" de ESG, un pilar de acción fundamental que se ha pasado por alto durante demasiado tiempo. Esperamos que este informe pueda impulsar una acción empresarial generalizada para detener los riesgos que plantea la creciente desigualdad y ayudar a sentar las bases de una evolución hacia una forma de capitalismo más integradora en la que las economías de mercado se aprovechen para ofrecer mejores resultados para todos.

De cara al futuro, BCTI y sus socios mantendrán sus esfuerzos para trabajar en la aplicación de la agenda de acción identificada en este informe, catalizando y coordinando los siguientes esfuerzos para avanzar las herramientas, estándares y colaboraciones que puedan apoyar a la comunidad empresarial mundial en este viaje.

Llamado a la acción

Los comisionados de BCTI hemos optado por dirigir nuestras propias organizaciones hacia los esfuerzos por construir un mundo de oportunidades en el que las empresas puedan prosperar como parte de una sociedad más justa y equitativa. Con este informe, hacemos un llamado a todos los líderes empresariales para que se unan a nosotros para:

1. **Reconocer la creciente desigualdad** como un riesgo sistémico (y empresarial) urgente que todas las empresas deben abordar.
2. **Redoblar los esfuerzos para garantizar el respeto de los Derechos Humanos por parte de las empresas** como base fundamental para reforzar su capacidad para hacer frente a la desigualdad y promover la prosperidad compartida.
3. **Aprovechar el programa de acción de BCTI** para priorizar, establecer objetivos e identificar métricas en torno a las oportunidades más impactantes que las empresas tienen a su disposición para impulsar un cambio transformador en la vida de las personas.
4. **Identificar y comprometerse de forma proactiva con los grupos de interés** que se ven o pueden verse afectados por su actividad empresarial con el fin de diseñar y mejorar continuamente estrategias impactantes para abordar la desigualdad.
5. **Emprender colaboraciones creativas** con responsables políticos, ONG, inversores y otros agentes para superar las barreras sistémicas e impulsar transformaciones a gran escala.



Agradecimientos

Muchas personas han contribuido a este informe. Estas personas han dedicado generosamente su tiempo, han aportado sus puntos de vista profesionales y han elaborado hábilmente este informe. En estas páginas se enumeran los principales colaboradores. Además, los miembros de la Comisión han recurrido a la experiencia de muchas personas que trabajan en

sus respectivas organizaciones. Estas personas no se citan aquí, pero han proporcionado información, comentarios y otros tipos de apoyo. Muchas partes interesadas también han aportado valiosos consejos y comentarios en talleres, diálogos y otros foros. Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todos ellos, -con o sin nombre- quienes han aportado.

| Grupo de trabajo BCTI | |
|---|--|
| Amazon | Alyssa Boggs, Sara Blackwell |
| Arcadis | Nana Berchie, Nadia Cicek |
| Corporación Ayala | Victoria Tan, Paolo Monteiro |
| Bain & Company Inc. | John Hazan, Sophie Ladousse |
| Baker McKenzie | Stephen Ratcliffe, Monica Kurnatowska, Yindi Gesinde and Penny Darragh |
| bp | Rza Aliyev |
| BASF SE | Anthony Heslop, Brigitte Dittrich-Krämer |
| Empresas por un Crecimiento Inclusivo | Marie Basso, Nal Nangai Venkatakrishna |
| Coalición de Capitales | Natalie Nicholles |
| CARE | Mark Muckerheide, Erin Oakley |
| Charoen Pokphand Group Co., Ltd | Viranon Futrakul, Nitipat Nantavaropas |
| Consejo para el Capitalismo Inclusivo | Meredith Sumpter, Alexandra Rogan |
| CSR Europa | Emanuela Pisano, Bianca Pailloux |
| DSM N.V. | Achim Hupperts |
| Enel | Rubinia Proli, Paola Lischio |
| Environmental Resources Management Limited (ERM) | Linden Edgell |
| Equinor | Marte Stensrud |
| Hitachi Ltd. | Tomoko Soma, Yuri Itoh |
| HSBC Asset Management | Ozge Usta, Oliver Wilcock |
| IDH | Sonia Cordera, Carla Romeu Dalmau |
| Grupo Inter IKEA | Alinde Melin, Berit Gleixner |
| Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) | Mollie Brennan, Rahul Antao |
| Organización Internacional de Empleadores (OIE) | Matthias Thorns |
| Confederación Sindical Internacional - CSI | Alison Tate |
| ITC Limited | Nazeeb Arif, Nandini Basu |
| Jupiter Gestión de Activos | Sandra Carlisle |

AGRADECIMIENTOS

| Grupo de trabajo BCTI | |
|--|---|
| JUST Capital | Tolu Lawrence, Alison Omens |
| KPMG International | Karin Eggers, Mark Essex, Becky Knight, Ruth Lawrence, Lina Hilwani, François Marlier, Kristine Remedios, Grant Wardell-Johnson |
| Fundación Salario Digno | Shaheen Hashmat |
| ManpowerGroup | Raul Grijalba, Agnieszka Ekert, Emma Almond |
| Masisa | Reinaldo Gallegos |
| Grupo Mercedes-Benz AG. | Karsten Schroeder, Sebastian Behm |
| Neste | Salla Ahonen, Nina Norjama, Chrisanne Kouzas |
| Nestlé SA | Rob Cameron, Yann Wyss |
| Grupo Olam | Julie Greene |
| Petroleum Nasional Berhad (PETRONAS) | Haslina Abdul Ghani, Huey Fang Woo |
| Philip Morris International SA | Jennifer Motles, Nicole Austin |
| PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) | Wendy van Tol, Barry Murphy, Nabeel Osman, Bethan Grillo |
| Sabancı Holding | Derya Özet Yalgi, Tugçe Tuglu Ozalpay |
| Salvia | Natasha Thomas, Rachel Dignam |
| SAP | Giovanna Enea, Gitte Winther Bruhn |
| Corporación Saudí de Industrias Básicas (SABIC) | Danielle Cannata, Leon Jacobs |
| ShareAction | Simon Rawson |
| Turno | Anthony Ewing, Bob Dannhouser |
| Solvay S.A. | Dominique Debecker, Marie Flourié |
| Grupo Tata | Manjuta Sriram |
| El Equipo B | Sierra Leder |
| Los valiosos 500 | Ryan Curtis-Johnson |
| Unilever | Anouk Heilen, Matteo Squire |
| Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) | Griet Cattaert |
| Universidad de Cambridge | Anna Barford |
| Vale International S.A. | Patricia Ulrich, Viviane Leffingwell |
| Coalición We Mean Business (WMB) | Clemence Schachter |
| Orgullo en el trabajo | Bianca Nijhof |
| Alianza Mundial para la Evaluación Comparativa | Sofia del Valle |
| Programa Mundial de Alimentos (PMA) | Tim Hunter |
| YMCA Mundial | Kathleen Elsig |
| Corporación Eléctrica Yokogawa | Karen Murray |

AGRADECIMIENTOS

Secretaría de BCTI

James Gomme, Director

Marcus Burke, Gestor de proyectos

Nazwa Khalid, Asociada

John Hazan, Asesor de Proyectos (en comisión de servicios desde Bain & Company)

Beth Jenkins, Responsable de Distribución de Valor

Chrisanne Kouzas, Responsable de Derechos Humanos (cedida por Neste)

Sophie Ladousse, Responsable de Diversidad e Inclusión (cedida por Bain & Company)

Socio asesor principal

Bain & Company

Otros servicios de consultoría

Las Empresas Luchan contra la Pobreza

Socios de Esprit

ERM

FSG

Hystra

KPMG International

PwC

Turno

SocialSide Insight

NOTAS AL PIE

NOTAS

- 1 Nuestro mundo en datos. Sin fecha. [“El PIB mundial en los dos últimos milenios”](#).
- 2 Moatsos, Michail. 2021. [“Pobreza extrema mundial: Presente y pasado desde 1820”](#).
- 3 Chancel, Lucas et al. 2021. [“Informe sobre la desigualdad en el mundo 2022”](#). Laboratorio Mundial de Desigualdad. Páginas 11 y 57
- 4 Chancel, Lucas et al. 2021. [“Informe sobre la desigualdad en el mundo 2022”](#). Laboratorio Mundial de Desigualdad. Páginas 10 y 15.
- 5 Chancel, Lucas et al. 2021. [“Informe sobre la desigualdad en el mundo 2022”](#). Laboratorio Mundial de Desigualdad. Página 10.
- 6 Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2020. [“Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2020”](#).
- 7 Oxfam. 2022. [“La desigualdad mata”](#). Página 6.
- 8 Grupo del Banco Mundial. 2018. [“¿Progreso justo? Movilidad económica entre generaciones en todo el mundo”](#).
- 9 Foro Económico Mundial. 2020. [“Índice de movilidad social global”](#).
- 10 The Economist. 2021. [“¿Por qué algunos lugares han sufrido más muertes por COVID-19 que otros?”](#).
- 11 Banco Mundial. 2021. [“Estimaciones actualizadas del impacto de COVID-19 en la pobreza mundial: Mirando hacia atrás en 2020 y las perspectivas para 2021”](#).
- 12 Chancel, Lucas et al. 2021. [“Informe sobre la desigualdad en el mundo 2022”](#). Laboratorio Mundial de Desigualdad. Página 123.
- 13 Grupo del Banco Mundial. 2020. [“Estimaciones revisadas del impacto del cambio climático en la pobreza extrema para 2030”](#).
- 14 Bain & Company. Investigación interna de Bain Futures
- 15 Véase, por ejemplo, Zerilli, John et al. 2021. A Citizen’s Guide to AI. Cambridge, MA: MIT Press y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [“Nuevas amenazas a la seguridad humana en el Antropoceno: Exigiendo mayor solidaridad”](#). Página 70.
- 16 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [“Nuevas amenazas a la seguridad humana en el Antropoceno: Exigiendo mayor solidaridad”](#).
- 17 Edelman. 2022. [“Barómetro de confianza Edelman 2022”](#).
- 18 Edelman. 2022. [“Barómetro de confianza Edelman 2022”](#). Página 16.
- 19 Esta tendencia se refleja en un descenso a largo plazo de la medida “actitudes” del Índice de Paz Global del 1,8% desde 2009. Esta medida ha disminuido en el 60% de los países estudiados. Véase Instituto de Economía y Paz. 2022. [“Índice de Paz Global 2022: Medir la paz en un mundo complejo”](#). Página 39.
- 20 Gould, Eric D. y Alexander Hijzen. 2016. [“¿Alejarse, perder la confianza? El impacto de la desigualdad en el capital social”](#). Fondo Monetario Internacional.
- 21 Paskov, Marii y Caroline Dewilde. 2012. [“Desigualdad de ingresos y solidaridad en Europa”](#). Documento de debate GINI 33. Universidad de Ámsterdam, Centro de Estudios sobre la Desigualdad de Ámsterdam.
- 22 OCDE. [“Bajo presión: la clase media exprimida”](#). Página 3.
- 23 Casara, Bruno G.S., Caterina Suitner y Jolanda Jetten. 2021. [“El impacto de la desigualdad económica en las creencias conspirativas”](#). Journal of Experimental Social Psychology, de próxima publicación.
- 24 Instituto para la Economía y la Paz. 2021. [“Índice de Paz Global 2021: Midiendo la paz en un mundo complejo”](#).
- 25 Instituto para la Economía y la Paz. Sin fecha. [“Un mundo menos pacífico al aumentar los disturbios civiles y la inestabilidad política debido al COVID-19”](#).
- 26 Instituto para la Economía y la Paz. 2022. [“Índice de Paz Global 2022: Medir la paz en un mundo complejo”](#).
- 27 Soltvedt, Torbjorn. 2022. [“101 países registran un aumento de los disturbios civiles en el último trimestre: lo peor está por llegar a medida que aumenta la presión socioeconómica”](#). Verisk Maplecroft.
- 28 Von Chamier, Paul. 2021. [“Inequality, Lockdown, and COVID-19: Sociedades desiguales luchan por contener el virus”](#). Centro de Cooperación Internacional de la Universidad de Nueva York

NOTAS

- 29 IPCC. 2022. "[Sexto Informe de Evaluación del IPCC](#)".
- 30 Por ejemplo, los modelos del FMI sugieren que cuando la participación en la renta del 20% de las personas más ricas de un país aumenta sólo un 1%, el crecimiento del PIB se reduce un 0,08% en los cinco años siguientes, mientras que un aumento de la participación en la renta del 20% de las personas más pobres de un país se asocia a un crecimiento un 0,38% mayor (véase Fondo Monetario Internacional. 2015. "[Causas y consecuencias de la desigualdad de ingresos: A Global Perspective](#)"). Del mismo modo, los modelos de la OCDE sugieren que reducir la desigualdad en 1 punto de Gini se traduciría en un aumento del crecimiento acumulado de 0,8 puntos porcentuales en los cinco años siguientes, o 0,15 puntos al año (véase Cingano, Federico. 2014. "[Tendencias en la desigualdad de ingresos y su impacto en el crecimiento económico](#)". Documentos de trabajo de la OCDE sobre asuntos sociales, empleo y migración n.º 163.
- 31 Cingano, Federico. 2014. "[Tendencias en la desigualdad de ingresos y su impacto en el crecimiento económico](#)". Documentos de trabajo de la OCDE sobre asuntos sociales, empleo y migración n.º 163.
- 32 Instituto de Recursos Mundiales. 2022. "[Lograr la equidad social en la acción por el clima: Oportunidades sin explotar y elementos básicos para no dejar a nadie atrás](#)". Página 11.
- 33 Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU. 2020. [Informe Social Mundial 2020: La desigualdad en un mundo en rápida transformación](#). Páginas 156-158.
- 34 CSR Europe y Moody's ESG Solutions. 2022. [Barómetro de la industria sostenible](#).
- 35 Edelman. 2021. "[Barómetro de confianza 2021](#)".
- 36 OIT. 2020. "[Trabajo Infantil: Estimaciones mundiales 2020](#)".
- 37 OIT, Walk Free, OIM. 2022. "[Estimaciones mundiales de la esclavitud moderna](#)".
- 38 OIT, Walk Free, OIM. 2022. "[Estimaciones mundiales de la esclavitud moderna](#)".
- 39 Alianza Mundial para la Evaluación Comparativa. 2022. "[Evaluación de referencia de la transformación social 2022](#)".
- 40 Turno. 2021. "[Banderas rojas del modelo de negocio](#)".
- 41 Turno. 2021. "[Indicadores de liderazgo y gobernanza de una cultura respetuosa de los derechos](#)".
- 42 Foro económico mundial. 2019. "[Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de una empresa en la cuarta revolución industrial](#)".
- 43 Turno. 2021. "[Evaluar la calidad de las relaciones](#)".
- 44 OMS. 2022. "[Hoja informativa sobre el agua potable](#)".
- 45 OMS. 2022. "[Hoja informativa sobre saneamiento](#)".
- 46 Banco Mundial. 2021. "[Base de datos global Findex: Inclusión financiera, pagos digitales y resiliencia en la era del COVID-19](#)".
- 47 Unión Internacional de Telecomunicaciones. 2021. "[Medición del desarrollo digital: Hechos y cifras 2021](#)".
- 48 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). 2022. "[El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo](#)".
- 49 Energía sostenible para todos. 2021. "[Seguimiento del ODS7: Informe sobre los progresos en materia de energía](#)".
- 50 Grupo del Banco Mundial, GOGLA y Dalberg. 2018. "[Informe de tendencias del mercado solar sin conexión a la red 2018](#)". "Se supone que los hogares con "red no fiable" reciben electricidad durante menos de 12 horas al día.
- 51 ONU-Hábitat. Sin fecha. "[Vivienda](#)".
- 52 Foro Empresarial de la Discapacidad. 2022. "[Qué eligen comprar los consumidores con discapacidad y por qué](#)".
- 53 Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. 2022. "[Impacto global de la guerra en Ucrania en los sistemas alimentario, energético y financiero](#)".
- 54 Grupo del Banco Mundial, GOGLA y ESMAP. 2020. "[Informe de tendencias del mercado solar aislado 2020](#)".

NOTAS

- 55 Accenture y Care. 2015. "A su alcance: Cómo los bancos de las economías emergentes pueden crecer de forma rentable siendo más inclusivos".
- 56 Banco Mundial. 2022. "Panorama de la inclusión financiera".
- 57 ONU-Hábitat. Sin fecha. "Vivienda".
- 58 Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES). 2018. "Informe sobre discapacidad y desarrollo: Consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por, para y con las personas con discapacidad".
- 59 El análisis abarcó 906 directores generales de 16 países de los cinco continentes. Heidrick & Struggles. 2019. "Consejero delegado: Ruta hacia la cima 2019".
- 60 Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos. 2021. "Características de la población activa por raza y etnia, 2020".
- 61 Wahba, Phil. 2021. "Sólo 19: La falta de directores generales negros en la historia de Fortune 500".
- 62 Korn Ferry. 2018. "El índice salarial global de género de Korn Ferry analiza las razones detrás de las desigualdades salariales entre hombres y mujeres".
- 63 Asociación Nacional para Mujeres y Familias. 2020. "Las mujeres negras y la brecha salarial".
- 64 Campaña de Derechos Humanos. Sin fecha. "La brecha salarial entre los trabajadores LGBTQ+ en Estados Unidos".
- 65 Woo-Mora, Guillermo. 2022. "Develando la raza cósmica: desigualdades raciales en América Latina". Documento de trabajo 2022/03 del Laboratorio Mundial de Desigualdad.
- 66 <https://news.un.org/en/story/2022/09/1126901#>
- 67 TIIP. 2022. "Administración sistémica: Invertir para abordar la desigualdad de ingresos". Página 16.
- 68 UN DESA. "Hoja informativa sobre discapacidad y empleo".
- 69 Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y Korn Ferry. 2022. "Diversidad, equidad e inclusión en el lugar de trabajo: The journey to leading practice".
- 70 Alianza Mundial para la Evaluación Comparativa. 2022. "Evaluación de referencia de la transformación social 2022".
- 71 Cloverpop. Sin fecha. "Hackear la diversidad con una toma de decisiones inclusiva".
- 72 "Ingresos por innovación" se definen como los ingresos procedentes de productos o servicios lanzados en los últimos tres años. Lorenzo, Rocío et al. 2018. "Cómo los equipos de liderazgo diversos impulsan la innovación".
- 73 Bersin, Josh. 2015. "Por qué la diversidad y la inclusión se han convertido en una prioridad empresarial".
- 74 Organización internacional del trabajo. 2019. "Las mujeres en los negocios y la gestión: The Business Case for Change".
- 75 Microsoft. 2019. "Marketing inclusivo: Oportunidades para empoderar a todas las personas".
- 76 Encuesta a 6.178 demandantes de empleo en EE.UU., Canadá, Reino Unido e Israel. ZipRecruiter. 2019. "Más del 86% de los demandantes de empleo afirman que la diversidad en el lugar de trabajo es un factor importante a la hora de buscar empleo".
- 77 Creary, Stephanie J. et al. 2019. "Cuándo y por qué la diversidad mejora el rendimiento de su junta directiva". Harvard Business Review, 27 de marzo.
- 78 Foro Económico Mundial 2020. "Informe sobre el futuro del empleo 2020".
- 79 McKinsey & Company. 2022. "La transición a cero: Lo que podría costar, lo que podría aportar".
- 80 Grupo del Banco Africano de Desarrollo. 2015. "Informe sobre el desarrollo de África".
- 81 Datos del Banco Mundial. 2021. Porcentaje de jóvenes que no estudian, trabajan ni reciben formación.
- 82 Coalición Empresarial Mundial por la Educación y la Comisión de Educación. 2019. "El cuadro de mando de competencias 2030: Tendiendo puentes entre las empresas, la educación y el futuro del trabajo".

NOTAS

- 83 Salesforce. 2022. "Salesforce lanza el Índice Global de Competencias Digitales: Visión en profundidad de 23.000 trabajadores".
- 84 Foro Económico Mundial. 2021. "Plan de recuperación de la juventud".
- 85 Bain & Company. 2022. "El futuro laboral: Más humano, no menos".
- 86 El grupo Hatcher. 2019. "Entrando en acción: Posicionando a los trabajadores de Bajos Ingresos para tener éxito en una economía cambiante".
- 87 Foro Económico Mundial. 2021. "Mejorar las competencias para una prosperidad compartida".
- 88 Korn Ferry. 2022. "La escasez de talento de 8,5 billones de dólares".
- 89 ADT. 2019. "Informe 2019 sobre el estado de la industria".
- 90 Foro Económico Mundial. 2019. "Hacia una revolución de la reconversión profesional".
- 91 Bain & Company. 2022. "Taking Flight: How to Maximize the Potential of Career-Connected Learning".
- 92 Garton, Eric. 2017. "El caso de invertir más en las personas". Harvard Business Review, 4 de septiembre.
- 93 PwC. 2020. "2020 Global Digital IQ: Abróchate el cinturón. Vuelve la incertidumbre".
- 94 Instituto de Trabajo. 2022. "Informe de retención 2022: Cómo los empresarios provocaron la gran dimisión".
- 95 Instructure. 2019. "¿Cómo conseguir que los empleados de hoy se queden y se comprometan? Desarrolla sus carreras profesionales".
- 96 Foro Económico Mundial. 2021. "La inversión en mejora de las cualificaciones podría aumentar el PIB mundial en 6,5 billones de dólares de aquí a 2030".
- 97 OMS/OIT. 2021. "Estimaciones conjuntas de la carga de morbilidad y lesiones relacionadas con el trabajo, 2000-2016: Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo". Los factores de riesgo más importantes son las largas jornadas laborales (750.000 muertes), la contaminación atmosférica, los gases y humos (450.000 muertes) y las lesiones (360.000 muertes).
- 98 340 millones sufren accidentes laborales y 160 millones enfermedades relacionadas con el trabajo cada año. Alianza Mundial para la Evaluación Comparativa. 2022. "Evaluación de referencia de la transformación social 2022".
- 99 OMS. 2022. "Directrices sobre salud mental en el trabajo".
- 100 Fugiel, P.J., Lambert, S.J. 2019. "On-call and On-demand Work in the USA: Adversarial Regulation in a Context of Unilateral Control". En Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries. Work, Organization, and Employment. Springer, Singapur.
- 101 Buttle, Martin. 2020. "Trabajo inseguro en tiempos inseguros: An Investor Briefing". ShareAction.
- 102 Organización Internacional del Trabajo. 2021. "Las desigualdades y el mundo del trabajo". Página 51.
- 103 Schneider, Daniel y Kristen Harknett. 2019. "Consecuencias de la inestabilidad rutinaria del horario de trabajo para la salud y el bienestar del trabajador". *American Sociological Review*, volumen 84, número 1.
- 104 Buttle, Martin. 2020. "Trabajo inseguro en tiempos inseguros: An Investor Briefing". ShareAction.
- 105 OIT. 2016. "El empleo no estándar en el mundo".
- 106 <https://www.nelp.org/publication/lasting-solutions-americas-temporary-workers/>
- 107 Comisión Europea. 2016. "Bajos salarios y pobreza en el trabajo: medidas preventivas y enfoques preventivos". Además, el crecimiento del trabajo atípico en la UE durante el período 2011-2016 se produjo predominantemente en los cuatro quintiles inferiores. Véase Eurofound. 2020. "Cambios en el mercado de trabajo: Tendencias y enfoques políticos hacia la flexibilización".
- 108 Organización Internacional del Trabajo. 2021. "Las desigualdades y el mundo del trabajo". Página 50.
- 109 Adolfsson, Maja, Anna Baranowska-Rataj y Anneli Lundmark. 2022. "Empleo temporal, representación de los trabajadores y formación pagada por el empresario: A Comparative Analysis". *Revista Sociológica Europea*.
- 110 Servicios públicos de empleo europeos. 2019. <https://www.pesnetwork.eu/2019/11/05/lmb5-part-time-employment/>

NOTAS

- 111 Proyecto nacional de legislación laboral. 2019. ["Soluciones duraderas para los trabajadores temporales de Estados Unidos"](#).
- 112 WBCSD. 2022. ["Gente sana, empresa sana: Implantando una cultura de salud y bienestar de los empleados"](#).
- 113 Fundación Salario Digno. Sin fecha. ["Living Hours: Proporcionar seguridad de horarios junto a un salario digno real"](#).
- 114 Japsen, Bruce. 2020. ["La mala salud de los trabajadores cuesta a los empresarios estadounidenses 575.000 millones de dólares al año"](#). Forbes.
- 115 OMS. 2022 [Directrices sobre salud mental en el trabajo](#).
- 116 WBCSD. 2022. ["Gente sana, empresa sana: Implantando una cultura de salud y bienestar de los empleados"](#).
- 117 Deloitte. 2020. ["Salud mental y empleadores: refrescando los argumentos a favor de la inversión"](#).
- 118 WBCSD. 2022. ["Gente sana, empresa sana: Implantando una cultura de salud y bienestar de los empleados"](#).
- 119 Fugiel, Peter J. 2022. ["Una nueva investigación muestra que los horarios inestables no ofrecen más flexibilidad a los trabajadores estadounidenses"](#).
- 120 Hashemian, Mahdi, Zeynep Ton y Hazhir Rahmandad. 2021. ["The Effect of Unstable Schedules on Unit and Employee Productivity"](#). MIT Sloan Research Paper No. 6056-19.
- 121 Williams, Joan C. et al. 2018. ["La programación estable aumenta la productividad y las ventas: The Stable Scheduling Study"](#). Universidad de California Hastings College of the Law, Center for Worklife Law.
- 122 Buttle, Martin. 2020. ["Trabajo inseguro en tiempos inseguros: An Investor Briefing"](#). ShareAction.
- 123 Padín, Laura y Maya Pinto. 2019. ["Soluciones duraderas para los trabajadores temporales de Estados Unidos"](#). Proyecto nacional de derecho laboral.
- 124 Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2022. ["La Conferencia Internacional del Trabajo añade la seguridad y la salud a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo"](#). 10 de junio.
- 125 Deloitte. 2020. ["Salud mental y empresarios"](#).
- 126 WBCSD. 2022. ["Gente sana, empresa sana: Implantando una cultura de salud y bienestar de los empleados"](#).
- 127 El equipo de BCTI utilizó datos de empleo de la OIT por nivel de cualificación, sector y país, a los que asociamos datos de salario medio de la Fundación WageIndicator y los comparamos con los umbrales de salario digno por país (también de la Fundación WageIndicator). A continuación, identificamos el número de empleados en todo el mundo que están por debajo del umbral del salario digno. Todas las fuentes de datos corresponden al año 2020. Coalición Mundial por un Salario Digno. Sin fecha. ["¿Qué es un salario digno?"](#)
- 128 Cálculos BCTI.
- 129 El porcentaje de pequeños agricultores con ingresos inferiores al mínimo vital puede llegar al 95%. Ver cortometraje en IDH. Sin fecha. ["Hoja de ruta sobre la renta vital"](#).
- 130 Whittaker, Martin. 2022. ["Los estadounidenses están de acuerdo: las empresas deben invertir en los trabajadores, lo que incluye pagarles un salario digno"](#). Business Insider, 26 de mayo. Datos de 2020.
- 131 Instituto de Política Económica. 2022. ["La retribución de los CEO en 2021"](#).
- 132 Instituto de Política Económica. 2022. ["La retribución de los CEO en 2021"](#).
- 133 Alianza Mundial para la Evaluación Comparativa. 2022. ["Evaluación de referencia de la transformación social 2022: ¿Contribuyen las empresas a transformaciones de los sistemas que no dejen a nadie atrás?"](#).
- 134 Rogers MacJohn en colaboración con SocialSide. 2022. ["Posibilitar la transformación agrícola basada en los pequeños agricultores"](#). Farmer Income Lab.
- 135 Fundación Salario Digno. 2017. ["El salario digno: Principios básicos y perspectivas globales"](#).
- 136 Jung, Y. C., McFarlane, A., y Das, A. 2021. ["El efecto de los salarios mínimos sobre el consumo en Canadá"](#).

- 137 Esta cifra incluye los efectos del aumento de la productividad y del gasto. Los datos de la Harvard Business School (Emanuel & Harrington 2020) muestran una elasticidad entre el aumento salarial y la productividad de 1,1-1,2. Hemos utilizado las estimaciones anteriores del número de empleados que ganan por debajo del salario digno para calcular el costo de cerrar la brecha salarial (1,89 billones de dólares) y el aumento de la productividad (utilizando el multiplicador de 1,1-1,2). El aumento del gasto se basa en un multiplicador de 1,21 del Economic Policy Institute for the US (2013). En conjunto, la ganancia de productividad y el aumento del gasto equivalen a 4,56 billones de dólares. Este modelo se basa en datos y estimaciones de alto nivel que contienen importantes incertidumbres, lo que significa que los resultados son correctos solo direccionalmente. Habría que seguir investigando sobre países, sectores y empleo por nivel de cualificación para deducir el cambio exacto en la productividad y el gasto que cabe esperar, ya que ese cambio puede variar sustancialmente en función de esos factores.
- 138 Nestlé. No date. "[We are helping to close the living-income gap for cocoa farming communities](#)".
- 139 IDH. No date. "[Call to Action: We can build a living wage economy to eradicate poverty](#)".
- 140 Walters, David. 2010. "[The Role of Worker Representation and Consultation in Managing Health and Safety in the Construction Industry](#)". International Labour Organization.
- 141 Economic Policy Institute. 2021. "[Unions help reduce disparities and strengthen our democracy](#)".
- 142 For a literature review of high-quality quantitative studies in Britain, see Bryson, Alex and John Forth. No date. "[The added value of trade unions: A review for the TUC of existing research](#)".
- 143 International Labour Organization (ILO). 2012. "[Weakening collective bargaining hurts recovery](#)". September 12.
- 144 Ahlquist, John S. 2017. "[Labor Unions, Political Representation, and Economic Inequality](#)". Annual Review of Political Science Volume 20.
- 145 OECD. 2019. "[Negotiating our way up. Collective bargaining in a changing world of work](#)".
- 146 International Labour Organization (ILO). 2021. "[Trade unions in transition: What will be their role in the future of work?](#)"
- 147 Visser, Jelle. 2016. "[What happened to collective bargaining during the great recession?](#)" IZA Journal of Labor Policy, Volume 5, Issue 9.
- 148 Shierholz, Heidi. 2020. "[Weakened labor movement leads to rising economic inequality](#)". Economic Policy Institute, January 27.
- 149 World Benchmarking Alliance. 2022. "[Social Transformation Baseline Assessment 2022](#)".
- 150 Quak, Evert-Jan. 2019. "[Supporting the different channels of worker representation](#)". K4D Helpdesk Report.
- 151 Aidt, Toke and Zafiris Tzannatos. 2002. "[Unions and Collective Bargaining: Economic Effects in a Global Environment](#)". World Bank.
- 152 Laroche, Patrice. 2017. "[Research Shows Unionized Workers Are Less Happy, but Why?](#)" Harvard Business Review, August 30.
- 153 The Economist. 2002. "[Let's all sit down together](#)". April 22.
- 154 Gallup. 2022. "[U.S. Approval of Labor Unions at Highest Point Since 1965](#)".
- 155 UN Principles for Responsible Investment (UNPRI). 2022. "[The Investor Case for Responsible Political Engagement](#)".
- 156 Open Secrets. 2022. "[Lobbying Data Summary](#)" and "[Business, Labor & Ideological Split in Lobbying Data](#)".
- 157 World Economic Forum. 02 Feb 2022. "[4 ideas on how businesses can be responsible for political lobbying](#)".
- 158 PRI and OECD. 2022. "[Regulating Corporate Political Engagement](#)".
- 159 OECD. 2021. "[Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access](#)".
- 160 Business Fights Poverty and the Corporate Responsibility Initiative at the Harvard Kennedy School. 2018. "[Advocating Together for the SDGs: How civil society and business are joining voices to change policy, attitudes and practices](#)".
- 161 Edelman. 2020. "[2020 Edelman Trust Barometer](#)". Also see Edelman. 2019. "[2019 Edelman Trust Barometer](#)".
- 162 UNPRI and OECD. 2022. "[Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges, and the Role for Investors](#)".
- 163 UNPRI and OECD. 2022. "[Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges, and the Role for Investors](#)".

- 164 (Global Initiative for Fiscal Transparency, 2022)
- 165 OECD. 2020. "[Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021: A New Way to Invest for People and Planet](#)".
- 166 Clausing, Kimberly, Emmanuel Saez, and Gabriel Zucman. 2020. "[Ending Corporate Tax Avoidance and Tax Competition: A Plan to Collect the Tax Deficit of Multinationals](#)". Social Science Research Network.
- 167 Emmanuel Saez and Gabriel Zucman. 2020. "The Triumph of Injustice: How the rich dodge taxes and how to make them pay". New York: W.W. Norton & Company.
- 168 Methodological differences and limitations on the data account for this large range. See, for example, Faccio, Tommaso and Roberto Iacono. 2021. "[Corporate Income Taxation and Inequality](#)"; Tørsløv, T., L. Wier, and G. Zucman. 2015. "[Close to 40% of multinational profits are shifted to tax havens each year](#)"; IMF. 2019. "[Corporate Taxation in the Global Economy](#)".
- 169 Global Alliance for Tax Justice, PSI & Tax Justice Network. 2021. "[The State of Tax Justice 2021](#)". Citing Crivelli, Ernesto, Ruudde Mooij and Michael Keen. 2016. "Base Erosion, Profit Shifting and Developing Countries". Public Finance Analysis, Vol. 72, No. 3. According to the Global Alliance for Tax Justice report, other work suggests indirect losses may be in a range of 4-6 times larger (Cobham, Alex and Petr Janský. 2018. "Global Distribution of Revenue Loss from Corporate Tax Avoidance: Re-Estimation and Country Results". Journal of International Development, Vol. 30, No. 22) or 2-15 times larger (Garcia-Bernardo, Javier, Petr Janský and Thomas Tørsløv. 2021. "Multinational Corporations and Tax Havens: Evidence from Country-by-Country Reporting". International Tax and Public Finance).
- 170 The B Team Responsible Tax Principles, The B Team, 2019, [A-New-Bar-for-Responsible-Tax.pdf](#) (Bteam.org)
- 171 Edelman. 2021. "[Trust: The New Brand Equity](#)".
- 172 UN PRI. 2018. "[Evaluating and Engaging on Corporate Tax Transparency: An Investor Guide](#)".
- 173 S&P Global Corporate Sustainability Assessment CSA Companion 2022, S&P Global, 2022, https://portal.csa.spglobal.com/survey/documents/CSA_Companion.pdf
- 174 UN PRI. 2015. "[Engagement Guidance on Corporate Tax Responsibility: Why and How to Engage with Your Investee Companies](#)".
- 175 Country-by-Country Reporting, KPMG EU Tax Centre, <https://home.kpmg/xx/en/home/services/tax/regional-tax-centers/eu-tax-centre/country-by-country-reporting.html>
- 176 Australia: Public country-by-country (CbC) reporting proposed in 2022-2023 federal budget, 27/10/2022, [Australia: Public CbC reporting proposed - KPMG United States](#) (home.kpmg)
- 177 Tax Morale II: Building Trust between Tax Administrations and Large Businesses, OECD, 05/09/2022, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/7587f25c-en/index.html?itemId=/content/publication/7587f25c-en>
- 178 Understanding tax transparency, KPMG Responsible Tax Project, 2021, "[Understanding tax transparency - KPMG Responsible Tax](#)".
- 179 World Health Organization (WHO). 2016. "[An estimated 12.6 million deaths each year are attributable to unhealthy environments](#)".
- 180 World Health Organization (WHO). 2021. "[Climate change and health](#)".
- 181 World Food Programme (WFP). 2021. "[Climate Crisis and Malnutrition: A case for acting now](#)".
- 182 United Nations (UN). No date. "[Life on Land: Why It Matters](#)".
- 183 Montt, Guillermo, Federico Fraga, and Marek Harsdorff. 2018. "The future of work in a changing natural environment: Climate change, degradation and sustainability". ILO Future of Work Research Paper Series.
- 184 Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 2022. "[Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability](#)".
- 185 World Resources Institute. 2022. "[Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind](#)".
- 186 Institute for Economics and Peace. 2020 "[Ecological Threat Register](#)"
- 187 Net Zero Tracker. 2022. "[Net Zero Stocktake 2022](#)".
- 188 Business for Nature. 2022.

- 189 Swiss Re Institute. 2021. "The economics of climate change: no action not an option".
- 190 World Economic Forum. 2020. "Nature risk rising".
- 191 New Climate Economy. 2018. "Unlocking the Inclusive Growth Story of the 21st Century: Accelerating Climate Action in Urgent Times".
The 2018 Report of the Global Commission on the Economy and Climate.
- 192 World Economic Forum. 2020. "New Nature Economy Report II: The Future of Nature and Business".
- 193 WBCSD & DNV. 2021. "Improving Stakeholder Governance"



BCTI The Business Commission to Tackle Inequality

Powered by

