

**PROYECTO FOMENTO  
A LA IGUALDAD DE GÉNERO  
EN EL TRABAJO**

---

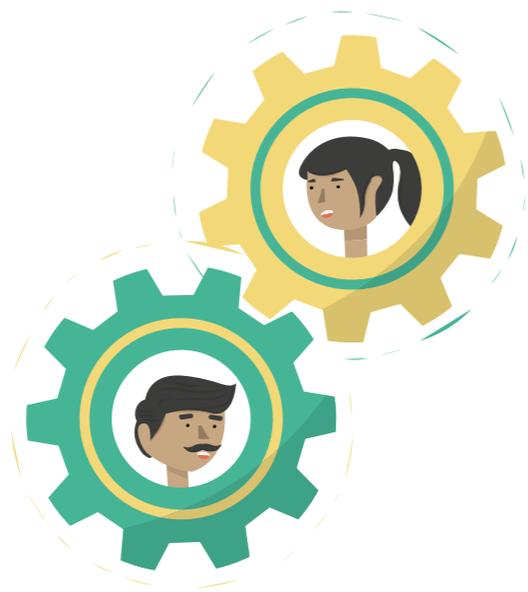
Financiado por la Unión Europea



**Manual para Promover**

**LA IGUALDAD DE GÉNERO**

**EN LA CADENA DE SUMINISTRO**



**uah** / Universidad  
Alberto Hurtado



**chilemujeres**<sup>®</sup>  
fundación

**PROYECTO FOMENTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO**

Financiado por la Unión Europea

**Manual para Promover la Igualdad de Género en la Cadena de Suministro**

Registro de Propiedad Intelectual: 2020-A-3854

ISBN Manual Impreso: 978-956-357-251-3

ISBN Manual Digital: 978-956-357-252-0

**Autoras** / Alicia Díaz Nilo, Claudia Donaire y María Eugenia Bersezio**Aporte** / Fundación ChileMujeres**Marco Teórico** / Claudia Donaire**Colaboración** / Yerko Ljubetic**Edición** / Claudia Donaire**Periodista** / Karen Puchi**Diseño** / Bianca Sartori**Ilustraciones** / Álvaro Fierro**Ilustración Portadillas** / Alejandro Délano**Ilustración Página 21** / Freepik.com**Corrección de Texto** / Pía Muñoz**Impresión** / Ograma

"La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Universidad Alberto Hurtado y la Fundación ChileMujeres y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea".

Derecho de Autor de la Universidad Alberto Hurtado.

Con las licencias debidas. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda prohibida, sin autorización escrita del titular del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

**Índice**

<b>Introducción</b>	- <b>Las cadenas de suministro en la economía global</b> .....	13
<b>Capítulo I</b>	- <b>Cadenas de suministro</b> .....	19
	1. ¿Qué es una cadena de suministro?.....	20
	2. ¿Por qué surgen las cadenas de suministro?.....	22
	3. Características de las cadenas de suministro.....	22
	4. ¿Cómo se organizan territorialmente las cadenas de suministro?.....	23
<b>Capítulo II</b>	- <b>Cadenas de suministro e igualdad de género</b> .....	27
	1. Participación laboral de las mujeres en las cadenas mundiales de suministro: Impactos positivos y negativos.....	28
	2. Desigualdades de género en las cadenas de suministro.....	29
	3. Marco normativo para eliminar las desigualdades de género en las cadenas de suministro.....	33
<b>Capítulo III</b>	- <b>Papel de las empresas en la eliminación de las desigualdades de género en las cadenas de suministro</b> .....	39
	1. El deber de las empresas de respeto a los derechos humanos.....	40
	2. El diálogo social para la igualdad de género en la cadena de suministro.....	43
	3. Compromisos de las empresas y marcas líderes.....	44
	4. Medidas en la cadena de suministro para la igualdad de género.....	46
	5. Sistemas de gestión de igualdad de género en las cadenas de suministro.....	48
<b>Capítulo IV</b>	- <b>Beneficios de la igualdad de género en las cadenas de suministro</b> .....	51
<b>Capítulo V</b>	- <b>Conclusiones</b> .....	55
<b>Capítulo VI</b>	- <b>Anexos</b> .....	59



La recuperación sostenible dependerá entre otras cosas de construir un crecimiento económico inclusivo que aspire a la erradicación de las desigualdades, entre ellas las que afectan a las mujeres en las cadenas de suministro.



## Stella Zervoudaki

*Embajadora, Jefa de la Delegación de la Unión Europea en Chile*

La UE desde su constitución se ha ocupado de resguardar estándares laborales justos en sus países miembros basados en el respeto a la dignidad humana, el respeto a los derechos humanos, la no discriminación y la igualdad entre hombres y mujeres.

La UE tiene un compromiso con el trabajo decente y con el diálogo social como medio para construir consensos entre los interlocutores sociales.

En materia de empleo, la UE se esfuerza para proteger los derechos de los trabajadores y garantizar igualdad de oportunidades y de acceso al mercado de trabajo, condiciones de trabajo justas y protección e inclusión social.

En un contexto donde la producción se ha globalizado, los países europeos tienen una participación importante en las cadenas de suministro globales. Por esa razón, la UE tiene como objetivo de promover prácticas respetuosas de las regulaciones relevantes y de velar por el respeto de los estándares laborales, y en particular la igualdad de género en el empleo y la ocupación profesional condenando las prácticas comerciales desleales entre las empresas y sus socios minoristas.

En este contexto, el “Manual para Promover el Enfoque de Género en la Cadena de Suministro”, que nos presenta el Proyecto de Igualdad de Género en el Trabajo desarrollado por la Universidad Alberto Hurtado y la Fundación ChileMujeres, con

fondos de cooperación de la UE, nos permite visibilizar la necesidad de ocuparnos de las condiciones de trabajo de las mujeres en las cadenas de suministro. La análisis de estas condiciones demuestra los desafíos y las oportunidades que existen para avanzar hacia la igualdad de género en las cadenas de suministros.

La recuperación sostenible de los países tras la pandemia del Covid 19, dependerá entre otras cosas de su capacidad de construir, sobre la base de acuerdos políticos amplios y de un diálogo social constructivo, un crecimiento económico inclusivo que aspira a la erradicación de las desigualdades, entre ellas las que afectan a las mujeres en el mundo del trabajo en las cadenas de suministro.



Para OIT es urgente prestar atención a las repercusiones que las cadenas de suministro tienen en el empleo, las condiciones de trabajo, los derechos laborales, incluidas los derechos de libertad sindical, y por cierto, las condiciones en que trabajan las mujeres, en todos los eslabones de estas cadenas de suministro.



## Fabio Bertranou

*Director Equipo de Trabajo OIT Cono Sur*

En sus 100 años de existencia, la OIT ha promovido la justicia social en el mundo del trabajo, adaptándose a las muy diversas circunstancias históricas, políticas y económicas que se han venido sucediendo a lo largo del siglo XX.

Los cambios políticos y las formas de organización de la sociedad y la producción han generado en las últimas décadas nuevos desafíos. La OIT ha debido dar respuesta, entre ellos, las derivadas de la profundización del proceso de globalización económica y financiera, así como la fragmentación de la producción en diferentes actividades y tareas que ha pasado a ser una de las características de la economía global: la organización en cadenas mundiales de suministro.

Es por ello que en la 105.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo del año 2016, se incluyó un punto de discusión

general sobre el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, para lograr un mejor entendimiento de la forma en que la participación en las cadenas mundiales de suministro puede favorecer el desarrollo sostenible y el crecimiento económico inclusivo, contribuyendo al logro del trabajo decente para todos.

Para OIT es urgente prestar atención a las repercusiones que las cadenas de suministro tienen en el empleo, las condiciones de trabajo, los derechos laborales, incluidas los derechos de libertad sindical, y por cierto, las condiciones en que trabajan las mujeres, en todos los eslabones de estas cadenas de suministro.

Las mujeres representaban en el año 2013 el 41,9 % del empleo total en las cadenas mundiales de suministro, con un total de 190 millones de mujeres trabajando en ellas, en los 40 países para los cuales la OIT disponía información en dicho año.

El presente manual es una muy oportuna e importante contribución. El manual destaca la relevancia que tienen las condiciones de trabajo de las mujeres que se desempeñan en las cadenas de suministro, el marco normativo y los estándares que le son aplicables, como también las estrategias para garantizar el trabajo decente en todos sus eslabones, además de consejos de buenas prácticas para promover la igualdad de género en ellas.

Finalmente, las conclusiones y consejos que nos entrega adquieren relevancia frente a la pandemia mundial de Covid 19, que hoy amenaza la salud y la vida de las personas, pero también el empleo de millones de trabajadores y trabajadoras, momento en el que también estamos reflexionando sobre los profundos impactos que tendría en el futuro de las cadenas mundiales de suministro.



Como Central Unitaria de Trabajadores de Chile tenemos la convicción de que no podemos asumir estos desafíos sin garantizar el respeto a los derechos humanos de las personas, así como asegurar el acceso a trabajo decente tanto a hombres como a mujeres, en igualdad de condiciones y respetando derechos laborales básicos.



## Bárbara Figueroa

Presidenta de la Central Unitaria de Trabajadores y Trabajadoras de Chile

La publicación que nos presenta el Proyecto de Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo, tiene por objetivo ser una guía para comprender las complejidades propias de las cadenas de suministro, y como estas pueden ofrecer oportunidades y desafíos para avanzar en igualdad de género y trabajo decente.

Entrega información básica para entender cómo operan las cadenas de suministro y por qué las formas fragmentadas de producción han ido ganando terreno en las economías y a nivel global, aportando alertas para resguardar los derechos de las mujeres trabajadoras, cómo usar adecuadamente la legislación y desarrollar acciones preventivas.

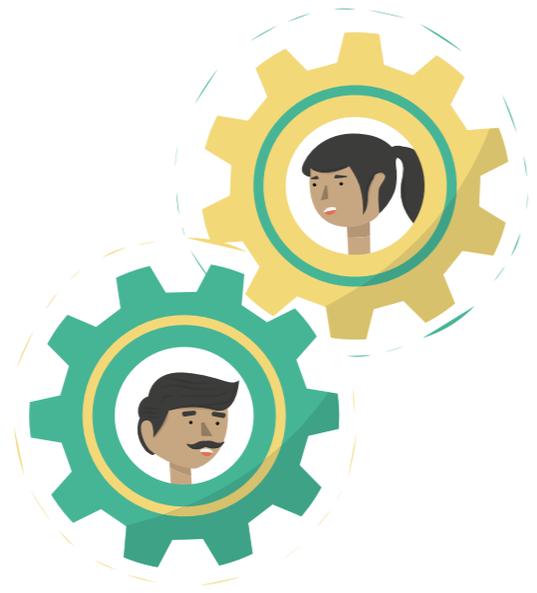
Se ocupa especialmente de la normativa y estándares internacionales

en materia de igualdad de género, así como las iniciativas globales que promueven el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, entre ellas la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, La Convención Belem do Pará y Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, así como tratados multilaterales de OIT pues, la finalidad de las normas internacionales del trabajo es promover las oportunidades de mujeres y hombres para conseguir un trabajo decente y productivo, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad.

Los contenidos son desarrollados con la finalidad de que quienes dirigen las empresas y organizaciones puedan identificar los desafíos, pero también las ventajas que representa ocuparse

del respeto a los derechos humanos de sus trabajadores y trabajadoras, con especial atención a las cuestiones de género que favorecen la diversidad e inclusión.

Las lecciones que nos entrega este manual nos servirán para avanzar en igualdad de género en las cadenas de suministro afectadas durante y con posterioridad a la pandemia del Covid 19, frente a las necesidades de trabajo decente y crecimiento económico. Como Central Unitaria de Trabajadores de Chile tenemos la convicción de que no podemos asumir estos desafíos sin garantizar el respeto a los derechos humanos de las personas, así como asegurar el acceso a trabajo decente tanto a hombres como a mujeres, en igualdad de condiciones y respetando derechos laborales básicos.



## Cadenas de suministro en la economía global

Nuestra subsistencia se basa en el trabajo. Gracias al trabajo podemos satisfacer nuestras necesidades materiales, evitar la pobreza y construir una vida digna. La organización del trabajo y de los mercados laborales es esencial para determinar el grado de igualdad de las sociedades. La calidad de las condiciones de trabajo se consideran cada vez más un problema político importante.

La Agenda 2030, en especial, ODS 5: Igualdad de Género, ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, y ODS 10: Reducción de las Desigualdades, representan una gran oportunidad para dar un salto significativo en la erradicación de las desigualdades, en particular la existente en el mundo del trabajo, entre mujeres y hombres.

La presente publicación tiene por objetivo ser una guía para que las empresas, organizaciones sindicales y de la sociedad civil, cuenten con una herramienta que sistematiza parte del conocimiento disponible sobre las cadenas de suministro desde una perspectiva de promoción de los derechos humanos y la igualdad de género, en el marco de identificar oportunidades y desafíos para avanzar en trabajo decente.

El trabajo en cadenas de suministro, los modos de producción fragmentados, requieren una atención especial, sobre todo cuando se despliegan a nivel global o mundial. En general, la organización del trabajo en las cadenas de suministro reproduce las desigualdades de género, donde

las mujeres son segregadas en “ocupaciones femeninas” estereotipadas y empleos de menor calificación y calidad, donde se asocia un bajo valor al trabajo y a las habilidades de las mujeres.

Los cambios en los sistemas de producción y comercialización, han implicado una tendencia en aumento progresivo hacia la incorporación de mano de obra femenina, en los distintos eslabones de la cadena de suministros. Resulta relevante poner atención a la forma en que se llevan a cabo estos procesos de incorporación, mantención y desarrollo de las mujeres en el mundo del trabajo remunerado, con la finalidad de implementar sistemas de alerta temprana, frente a posibles vulneraciones de derechos y/o discriminaciones que perpetúen la situación de desigualdades de género, que afectan mayoritariamente a las mujeres.

La creciente fragmentación de la producción y comercialización en diferentes actividades y tareas es una de las características de la economía global. Diversos rubros de empresas desarrollan modelos de producción y/o comercialización, a través de la externalización de determinados procesos, generando redes a escala global que pueden llegar a involucrar diversos continentes. Las cadenas de suministro globales dependen de la tecnología, de la liberalización del comercio y de la movilidad del capital, y se facilitan a través de costos de comercio y transporte más bajos y mejores redes de comunicaciones globales.





En este contexto, las cadenas de suministro se han convertido en las últimas décadas, en un lugar común en muchas industrias. Según datos de la Red Española del Pacto Mundial del año 2018, 450 millones de personas en todo el mundo trabajan en ellas y más del 80% del comer-

cio mundial está relacionado en algún momento a estos circuitos de producción y/o comercialización.

Estas formas de producción y comercialización afectan a todos los actores involucrados en estos procesos: empresas, provee-

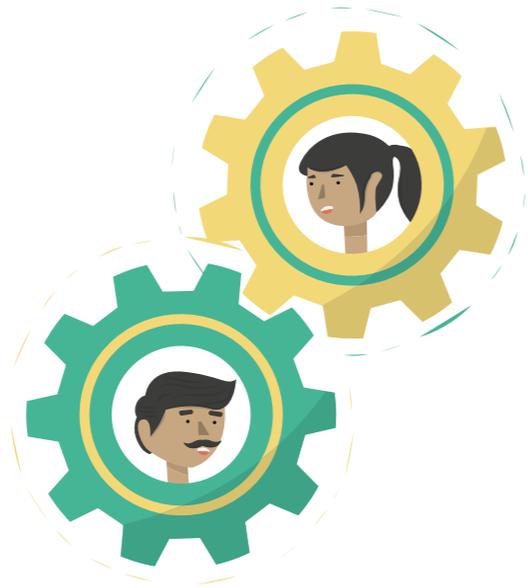
dores/as, trabajadores/as y clientes/as, en tanto son parte integral del comercio, la producción y el empleo globalizados.

En muchos países, y particularmente en los países en desarrollo, estas cadenas mundiales han creado y abierto nuevas oportunidades de empleo para el desarrollo económico y social. Sin embargo, también se observa que la dinámica de las relaciones de producción y de empleo en el marco de la economía global y en algunas cadenas mundiales de suministro puede incidir negativamente en las condiciones de trabajo decente.

La calidad del empleo en las cadenas mundiales de suministro es un parámetro difícil de medir. Al margen de la información recopilada en ciertos estudios de casos prácticos, no resulta fácil encontrar datos relativos al conjunto de indicadores que permitiría comparar la calidad del empleo en las cadenas mundiales de suministro con la de otros sectores económicos. Faltan datos pormenorizados y comparables entre países debido, principalmente, a las distintas definiciones estadísticas empleadas en las encuestas nacionales. Además, suele ser difícil establecer un vínculo claro entre las fuentes de datos nacionales y las

cadenas de suministro que actúan a escala internacional. Por estas razones, las cadenas de suministro, constituyen un territorio fundamental para incentivar el conocimiento y compromiso de las empresas y otros actores con los principios rectores sobre empresas y derechos humanos, y con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al año 2030. Que las empresas inviertan en la perspectiva de género implica que las organizaciones analicen *“en dónde se muestran las mujeres en la cadena de valor de una empresa, en el gobierno, en el liderazgo, en las cadenas de suministro y en los canales de distribución hasta los clientes finales y que los actores se comprometan con desarrollar cambios sostenibles en cada uno de estos niveles”*.

Al respecto resulta relevante tener presente que no solo hay desigualdad de género entre hombres y mujeres, sino también, se observan enormes disparidades al interior del colectivo de las mujeres. No es lo mismo habitar en territorios rurales, pertenecer a pueblos indígenas, ser adultas mayores, migrantes, entre otras. Lo que hacen necesario enfoques de interseccionalidad e interculturalidad para abordar las desigualdades de género. ●



# Cadenas de suministro

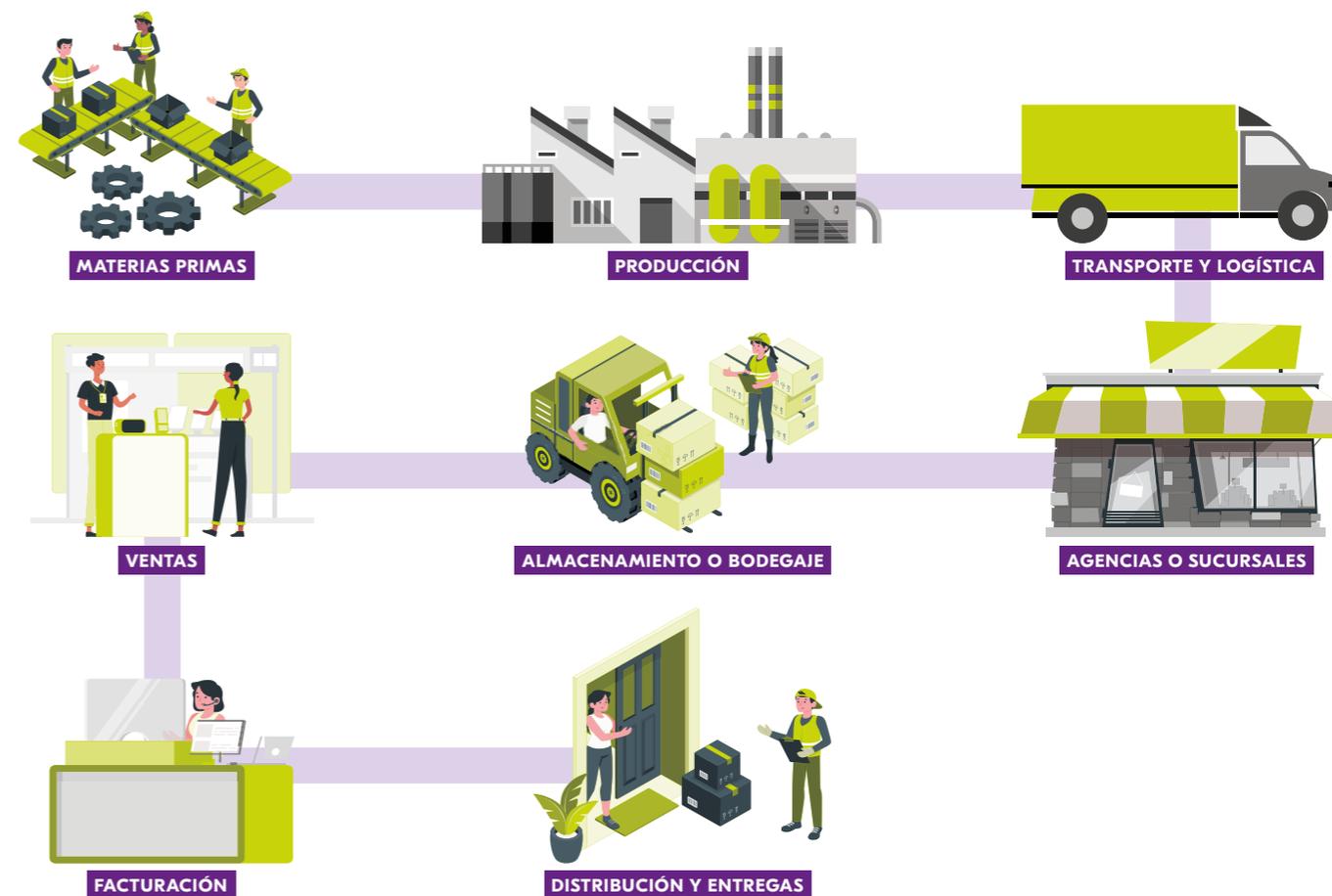
## 1. ¿Qué es una cadena de suministro?

La cadena de suministro comprende todas las actividades relacionadas con el abastecimiento, compra, transformación y gestión logística de un producto<sup>2</sup>.

Una cadena de suministro hace referencia al conjunto de eslabones enlazados en la producción y comercialización de un producto específico. Como parte de este circuito se considera: el conjunto de proveedores/as; los almacenes de materia prima; la línea de producción; el transporte y logística; los almacenes de productos terminados; los canales de venta y distribución mayoristas y minoristas; hasta llegar al o la cliente/a final.

Dependiendo del giro de una empresa, se estructura la cadena de suministro. Por ejemplo, las empresas de servicios cuentan con cadenas de suministros muy cortas. Las empresas industriales tienen cadenas de suministro con mucha logística dependiendo de las materias primas que utilizan, las líneas de producción con las que cuentan y los segmentos de mercado a los que van dirigidos sus productos. En las empresas comercializadoras, debido a que tienen poco uso de stock, sus cadenas de suministros son menos elaboradas.

2. Consejo de Profesionales de la Gestión de las Cadenas de Suministro, CSCMP. 2005.



## 2. ¿Por qué surgen las cadenas de suministro?

Las cadenas de suministros han sido impulsadas por cambios en los modos de producción y comercialización a nivel local, nacional o mundial. Los factores que han determinado cambios en los modos de producción son:

- Incremento de una demanda cada vez más exigente y personalizada de las clientas y clientes;

- La competencia global que ha llevado a las/los fabricantes a buscar nuevas maneras de producir, acordes a las necesidades cambiantes y personalizadas del mercado;
- La necesidad de las empresas de mantener los costos lo más bajos posible.

## 3. Características de las cadenas de suministro

- Dinámica: Flujo constante de información, productos y recursos entre las diferentes fases o etapas que la componen.
- Centrada en las necesidades de clientas y clientes.
- Comprende varias fases o etapas que se caracterizan con la denominación del sujeto u objeto que la caracteriza, por ejemplo: clientes/as, distribución, transporte y logística, bodegaje, agente de ventas, fabricante,

proveedores/as de componentes y/o materias primas, inventores o diseñadores y dueños de licencia. Puede comprender más o menos fases o etapas.

- Cada etapa de la cadena de suministro se conecta a través del flujo de productos, información y recursos.
- El diseño apropiado de la cadena de suministro depende de las necesidades del cliente/a, como de las funciones que desempeñan las etapas que comprende.

## 4. ¿Cómo se organizan territorialmente las cadenas de suministro?

Existen diversas escalas de organización:

- Local y/o,
- Nacional y/o,
- Mundial

Si bien es común encontrar cadenas de suministro a nivel local y nacional, son las cadenas mundiales de suministro las que han concentrado mayor presencia, se han convertido en una forma habitual de organización de las inversiones, producción y comercio en la economía globalizada.

La fragmentación de la producción se localiza en los países donde las empresas logran mayor ganancia y eficacia productiva. Un estudio de la OECD del 2006, señala que,

las tareas más sencillas como el montaje y el ensamble se asignan a territorios menos industrializados, y las funciones que exigen conocimientos especializados y de tecnología se trasladan a zonas industrialmente más avanzadas.

Estas características de la fragmentación de la producción son particularmente importantes para los objetivos vinculados con la igualdad de género, debido a que son las mujeres las que habitualmente desarrollan en los diferentes territorios, actividades con menor especialización, reproduciéndose una división social y sexual del trabajo.

Las cadenas de mayor valor agregado, generan una polarización geoeconómica de gran envergadura a nivel mundial, como señala **Cuadro N°1**:

**Cuadro N°1:**

MACROZONAS CENTRALES	MACROZONAS PERIFÉRICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concentran mayor cantidad de posiciones de alto valor agregado en la cadena.</li> <li>● Es más probable que la fuerza de trabajo tenga un costo relativo más alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tienen escasas posiciones de alto valor agregado.</li> <li>● La fuerza de trabajo tiene un costo relativo más bajo que las macrozonas centrales.</li> </ul>

La evidencia disponible sobre la participación de los países de América Latina y el Caribe en las cadenas mundiales de suministro muestra que su inserción es más reducida que la de países de otras regiones.

La participación de la región en su conjunto en las cadenas mundiales de suministro, calculada mediante el índice de participación expresado en porcentajes de las exportaciones brutas de seis países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México) entre 2000 y 2011 es baja en comparación

con la participación de Asia y otras regiones y países del mundo.

Los estudios de caso basados en investigaciones a nivel de industria y de empresa por país revelan que el papel de la región en las cadenas mundiales de suministro es bastante heterogéneo. Cabe señalar, que, si bien los países de la región participan en diversas cadenas mundiales de suministro, que van desde la agricultura a la minería, los servicios y la manufactura, los resultados son heterogéneos, como demuestra **Cuadro N°2**.

**Cuadro N°2<sup>4</sup>:**

PAÍSES	TIPO DE CSM	SECTORES
<b>Costa Rica y México</b>	Insertos en la cadena de valor norteamericana	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sectores con mayor participación de empresas mexicanas: automotriz, electrónico, equipamiento médico y telecomunicaciones.</li> <li>● En Costa Rica destacan las industrias electrónicas y de equipos médicos.</li> </ul>
<b>El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua</b>	Importante participación en la cadena de valor norteamericana	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Textiles y confecciones, sector que representa casi el 50% de las exportaciones totales conjuntas.</li> </ul>

4. Elaboración propia en base a Informe IV "El Trabajo Decente en las Cadenas Mundiales de Suministro", 105ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, de 2016.

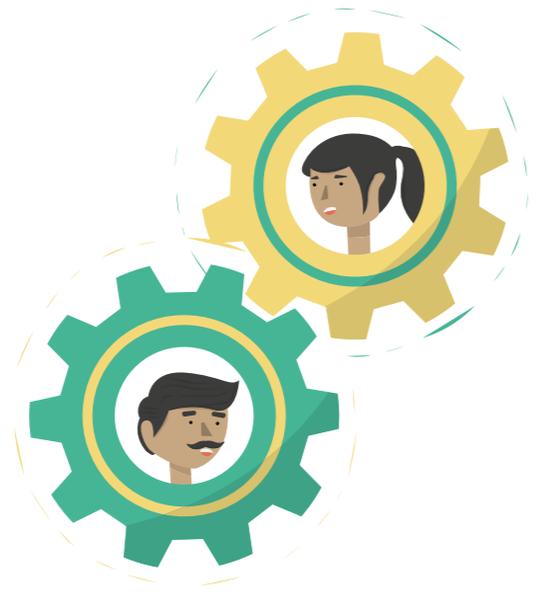
### Factores que explican las diferencias entre los países en la inserción de las cadenas mundiales de suministro:

Diversos factores contribuyen a explicar las diferencias entre los países de la región en lo que se refiere a la inserción:

- **Dotación de recursos naturales.** La riqueza de recursos naturales de varios países de América del Sur y del Caribe han permitido fomentar el desarrollo de cadenas de suministro basadas en dichos recursos y han contribuido a retrasar el desarrollo de otras cadenas.
- **Cercanía de los Estados Unidos como centro de fabricación y mercado.** La proximidad geográfica, ha dado lugar a encadenamientos basados en el ensamblaje de productos manufacturados en países de Centroamérica como México, Costa Rica y Nicaragua.
- **Calidad de la infraestructura de caminos, puentes, aeropuertos.** Otro elemento decisivo para la participación en redes de producción industriales es la disponibilidad de servicios de logística, transporte y telecomunicaciones adecuados. El grado de desarrollo de esta infraestructura y su regulación inciden directamente en el costo y el tiempo asociados a los transportes y las comunicaciones.
- **La oferta y el capital humano.** Es un factor que incide en la inserción de los países en las cadenas mundiales de suministro. Y este es un aspecto central, para el

análisis de la reproducción de las desigualdades de género en las cadenas de suministro, en tanto si bien durante los últimos años a nivel de la región se ha producido un avance progresivo a nivel de la matrícula de educación universitaria de mujeres, persiste la segregación según sexo, por ámbito de conocimiento, lo que implica que posteriormente los hombres se insertan en ámbitos de mayor productividad. ●





## Cadenas de suministro e igualdad de género

## Cadenas de suministro e igualdad de género

Las transformaciones en las formas de producción y comercialización, están produciendo resultados desiguales entre los países y al interior de ellos. Si bien se crea riqueza, existen muchas zonas que se han precarizado, transformándose en verdaderas zonas de sacrificio.

Para una gran mayoría de mujeres y hombres, las actuales condiciones de trabajo que se han generado, en el mar-

co de las cadenas mundiales de suministro, no han sido capaz de satisfacer las aspiraciones legítimas de lograr un trabajo decente; participan en ellas a través de la economía informal, sin poder acceder a derechos laborales básicos. En muchos países con buen desempeño económico, las personas que trabajan y especialmente las mujeres, han perdido derechos a consecuencia de estas nuevas formas de producción fragmentadas.

### 1. Participación laboral de mujeres en las CMS: Impactos positivos y negativos

Según el documento *“Perspectivas sociales y de empleo en el mundo de la OIT”*, del 2015, 1 de cada 5 empleos en la actualidad están vinculados a las cadenas mundiales de suministro, esto es, con una representación del 20,6% del empleo mundial, en comparación con el 16,4% que representaba en el año 1995. La mayor proporción de empleos asociados a la cadena mundial de suministro la encontramos en Taiwán y China, con un 50%.

» Las cadenas mundiales de suministro ofrecen una oportunidad de empleo para mujeres y hombres, pero si no se controla la calidad de las condiciones de trabajo en estas nuevas formas de producción fragmentada, el impacto en el empleo será negativo para ambos y sobre todo para las mujeres. «

En algunas cadenas mundiales de suministro, las mujeres representan parte importante de la fuerza de trabajo, pero acceden a empleos de baja remuneración, en los niveles inferiores de la cadena y con frecuencia son víctimas de discriminación, acoso sexual y otras formas de violencia en el lugar de trabajo. Además, carecen de acceso a medidas de protección social en general, y de la maternidad en particular, y sus oportunidades profesionales son limitadas.

La desigualdad de género, además de ser injusta, es profundamente ineficiente. Es un obstáculo que conspira contra la AGENDA 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por ejemplo, encontramos alta concentración de mujeres en las cadenas mundiales de suministros de la industria

textil, la horticultura, la telefonía móvil y el turismo. En general, se concentran en las categorías de empleo donde se pagan los salarios más bajos o que requieren menor calificación, y en un menor número de sectores.

De acuerdo a datos de la Organización Internacional del Trabajo, de 2015:

- 190 millones de mujeres trabajan en empleos relacionados con las cadenas de suministro globales en los 40 países para los cuales OIT disponía de estimaciones.
- En las economías emergentes, la participación de las mujeres en empleos de cadenas de suministro, es mayor que su participación en el empleo total.

### 2. Desigualdades de género en las cadenas de suministro

Las principales desigualdades de género presentes en las cadenas de suministros, se relacionan con la división sexual del trabajo. Las cadenas mundiales de suministro dan empleo a mujeres, pero las segregan lo mismo o más que en otros empleos, y en países con estándares laborales deficitarios, las desigualdades de género se manifiestan en forma dramática.

- En el año 2013, las mujeres representaban el 41,9 % del empleo total en las cadenas de suministro mundiales y la proporción es más alta en los países en desarrollo.

» Abordar las condiciones de trabajo de las mujeres de las cadenas mundiales de suministro, constituyen un elemento clave para avanzar en trabajo decente e igualdad de género. «

A continuación, se presentan algunas de las características del empleo y las condiciones de trabajo de las mujeres en las cadenas de suministro globales, en el **Cuadro N°3**.

Cuadro N°3<sup>5</sup>:

## PRINCIPALES DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO

**Segregación ocupacional**

Las mujeres tienden a estar más concentradas en trabajos de bajo estatus a diferencia de los hombres, en la horticultura, rubro textil y el sector turístico. A pesar de que las mujeres constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo en estos sectores, rara vez ascienden por sobre el nivel de supervisión<sup>6</sup>.

En las cadenas de suministro hortícolas, las mujeres se concentran en los segmentos de producción y embalaje, en los que son contratadas en atención a sus destrezas de motricidad fina y atención al detalle. En el sector de exportación de frutas y verduras algunos empleos, como control de calidad, lavado, clasificación y empaque están dominados por mujeres. Los trabajos que están dominados por hombres incluyen maquinaria operativa, como transporte y logística<sup>7</sup>. Muchas mujeres trabajan sin recibir remuneración, en operaciones de pequeños propietarios. Los pequeños agricultores, desempeñan un papel cada vez más importante en las cadenas de suministro mundiales, en particular en la producción de café, cacao, té, plátanos y azúcar<sup>8</sup>.

En el turismo, las mujeres generalmente se ubican en puestos de menor nivel que los hombres. En países en desarrollo están sobrerrepresentadas en los segmentos de alojamiento y excursiones, en trabajos de baja a media calificación. Las mujeres tienen más probabilidades de ser utilizadas como mano de obra flexible; como trabajadoras ocasionales, son más vulnerables a las malas condiciones de trabajo y al acoso sexual.

5. *Elaboración propia.*

6. *Christian, Evers y Barrientos, 2013.*

7. *Bamber y Fernández-Stark, 2013.*

8. *BSR Herproject, 2015.*

## PRINCIPALES DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO

**Migrantes y pueblos originarios**

En muchos países las mujeres jóvenes y/o migrantes enfrentan el riesgo de ser explotadas en los lugares de trabajo, especialmente si su alojamiento está vinculado al empleo. En la industria de la confección y en la agricultura, las mujeres inmigrantes y/o indígenas experimentan discriminación y malas condiciones de trabajo, sin que puedan reclamar, por temor a perder sus empleos y su estatus migratorio<sup>9</sup>.

También, son más susceptibles de estar en riesgo, de ser objeto de trata, con el propósito de trabajo forzoso.

**Falta de derechos de maternidad**

La precariedad de las condiciones laborales de las mujeres en las cadenas de suministros, dificulta su acceso a la licencia de maternidad y las expone a despidos estando embarazadas o incluso abortos forzados.

**Acceso limitado a formación y capacitación**

Las mujeres que trabajan, tienen accesos insuficientes a capacitaciones, por sesgos y problemas de tiempo, lo que reduce aún más sus oportunidades de acceder a empleos más calificados y mejores remunerados. Se requiere esfuerzos sostenidos para garantizar que las mujeres puedan participar en la formación profesional para mejorar sus habilidades y acceder a empleos decentes, en igualdad de condiciones que los hombres.

9. *Silva, 2017.*

## PRINCIPALES DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO

### Trabajo precario

Las mujeres están sobrerrepresentadas en el trabajo informal, temporal e inseguro, no perciben salarios justos y son invisibles en la cadena de suministro.

A nivel mundial, el 53% de las mujeres trabajan en empleos vulnerables, lo que puede aumentar el riesgo de sufrir violencia.

En la región de América latina y el Caribe, se mantiene la tendencia de largo plazo de una participación creciente de las mujeres en los mercados laborales. Sin embargo, el incremento de la inserción de las mujeres tiene lugar en un contexto en que la mayor parte de los empleos emergentes son de mala calidad<sup>10</sup>.

### Largas horas de trabajo

Los efectos de largas horas de trabajo en las trabajadoras, que a menudo también son responsables de las tareas domésticas y la crianza de los hijos, pueden ser extremos. Trabajar hasta altas horas de la noche, también plantea riesgos de seguridad, especialmente si las mujeres tienen que tomar el transporte público o caminar en áreas sin iluminación<sup>11</sup>.

La extensión de las jornadas laborales se relaciona a la reducción de los plazos de entrega, el carácter estacional de la demanda y la volatilidad de los contratos de abastecimiento, con frecuencia a cambio de una compensación insuficiente para las mujeres.

### Trabajo infantil

A pesar de una reducción del trabajo infantil a nivel mundial, sigue estando presente en los niveles más bajos de la cadena mundial de suministro, por ejemplo en el trabajo a domicilio.

### Violencia de género

La falta de estándares laborales y escaso poder de negociación de las mujeres, las expone a la violencia de género y al acoso sexual, sobre todo si deben responder a sobrecarga de trabajo y/o a responder a objetivos de producción en plazos no razonables<sup>12</sup>.

» Las desigualdades de género se perpetúan por los roles y normas de género tradicionales que están incorporados en una cultura que tolera el acoso sexual en el lugar de trabajo y en toda la sociedad<sup>13</sup>. «

## 3. Marco normativo para eliminar desigualdades de género en las cadenas de suministro

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, de 1948, reconoce “derechos iguales para hombres y mujeres” y obliga a los Estados a dar protección y fomentar los derechos humanos de las mujeres. La igualdad de género y el principio de no discriminación por motivo de sexo, están reconocidos en sendos tratados multilaterales la comunidad de Naciones Unidas y de la Organización de Estados Americanos.

### a) CEDAW

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas

de Discriminación contra la Mujer, conocida como CEDAW, es considerada la carta internacional de derechos de las mujeres más importante. Fue aprobada por las Naciones Unidas en 1979, entró en vigor el 3 de septiembre de 1981. Los Estados parte del Convenio asumen el compromiso a condenar la discriminación contra la mujer en todas sus formas, y a seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación contra la mujer, debiendo cumplir las obligaciones específicas, siguientes:

10. CEPAL, OIT, 2019.

11. Guzman, 2014.

12. Better Work, 2015.

13. Cruz y Klinger, 2011.

- Consagrar, en sus constituciones nacionales y en cualquier otra legislación apropiada el principio de la igualdad del hombre y de la mujer y asegurar por ley u otros medios apropiados la realización práctica de ese principio;
- Adoptar medidas adecuadas, legislativas y de otro carácter, con las sanciones correspondientes, que prohíban toda discriminación contra la mujer;
- Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por los tribunales nacionales o competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación;
- Abstenerse de incurrir en todo acto a práctica de discriminación contra la mujer y velar porque las autoridades e instituciones públicas actúen de conformidad con esta obligación;
- Tomar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer practicada por cualquier personas, organizaciones o empresas;
- Adaptar todas las medidas adecuadas, incluso de carácter legislativo, para modificar o derogar leyes, reglamentos, usos y prácticas que constituyan discriminación contra la mujer;
- Derogar todas las disposiciones penales nacionales que constituyan discriminación contra la mujer.

» La CEDAW señala que, “discriminación contra la mujer”, denota toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera. «

### b) Control del Comité CEDAW

El Comité CEDAW es el órgano de expertos independientes que supervisa la aplicación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y compuesto por 23 expertos en materia de derechos de la mujer. Supervisa el cumplimiento a través de un sistema de control periódico que establece el convenio y mediante el examen de casos que se regula su Protocolo Facultativo.

A través del control periódico, los países que son partes en la Convención deben presentar cada cuatro años informes detallados sobre el cumplimiento de sus cláusulas, el Comité los examina y formula recomendaciones generales y sugerencias.

Por su parte, el Protocolo Facultativo de la CEDAW autoriza al Comité para aceptar denuncias sobre violaciones e investigar las situaciones de vulneración grave o sistemática de los derechos de las mujeres. Estos procedimientos son facultativos y solo están disponibles si el Estado interesado los ha aceptado.

### c) Convención Belém do Pará

Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, conocida como Convención Belem do Para, es el tratado interamericano de derechos humanos que establece el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. Ha favoreci-

do la adopción de leyes y políticas públicas para la prevención, erradicación y sanción de la violencia contra las mujeres, formulación de planes nacionales, organización de campañas contra la violencia de género e implementación de protocolos y de servicios de atención.

» La violencia impide el ejercicio de otros derechos fundamentales, civiles y políticos, así como derechos económicos, sociales y culturales. «

### d) Convenios de OIT

La Organización Internacional del Trabajo, mantiene vigentes los Convenios Núm. 183 de Protección de la Maternidad; Convenio Núm. 100 de Igualdad de Remuneraciones entre la mano de obra femenina y la mano de obra masculina; Convenio Núm. 111 sobre No Discriminación en el Empleo y la Ocupación; y el Convenio Núm. 156, sobre Trabajadores y Trabajadoras con Responsabilidades Familiares.

El Convenio Núm. 183, sobre protección de la maternidad, establece el deber de los Estados de proveer apoyos a las mujeres trabajadoras, durante el embarazo y con posterioridad al parto, entre ellas asistencia médica, prestaciones económicas y protección contra actos de discriminación en razón de maternidad.

El Convenio Núm. 100, sobre igualdad de remuneraciones, establece el deber de los Estados de garantizar aplicación del principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor, entre otros, promoviendo la evaluación objetiva de empleos, evitando prejuicios o estereotipos basados en el sexo.

El Convenio Núm. 111, sobre no discriminación en el empleo y la ocupación, impone a los Estados la obligación de adoptar una política nacional que promueva, por métodos adecuados a condiciones y práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación.

Por último y no menos importante, el Convenio Núm. 156, sobre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares, impone a los Estados el deber de proveer orientación y formación profesional para que los trabajadores con responsabilidades familiares puedan integrarse, permanecer en la fuerza de trabajo y reintegrarse tras una ausencia debida a responsabilidades.

### e) Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible



La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó en septiembre de 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el compromiso consensuado más ambicio-

so que hasta el momento se ha dado en la comunidad internacional con el propósito de lograr el bienestar de la humanidad en equilibrio con el planeta, a través de la adopción de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tienen un carácter indivisible y no establecen prioridades entre ellos.



La igualdad de género es parte del **ODS 5 “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres”**. También, es parte del **ODS 8 “Promover crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo, productivo y el trabajo decente para todos”**.

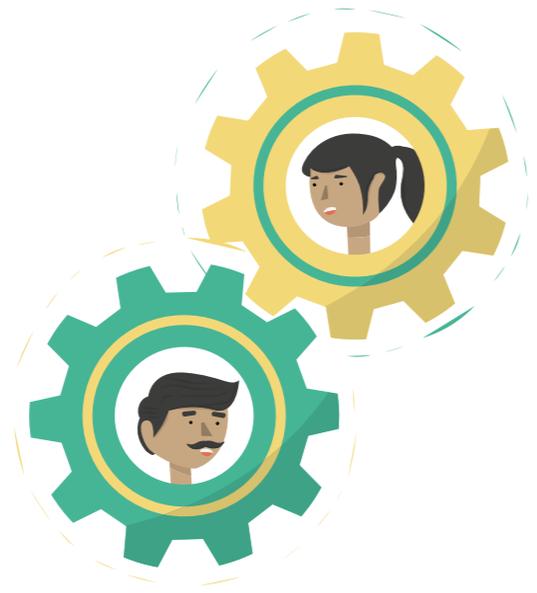
La Agenda 2030 no hace referencia directa a las cadenas mundiales de suministro, pero en su párrafo 63 señala “los esfuerzos nacionales en pro del desarrollo deben contar con

el respaldo de un entorno económico internacional propicio que incluya sistemas comerciales, monetarios y financieros coherentes y que se apoyen mutuamente, y una gobernanza económica mundial reforzada y mejorada”.

Diversas metas de los ODS se vinculan con aspectos del comercio mundial, y son aplicables a las cadenas mundiales de suministro, como las relativas a las condiciones de trabajo, las normas del trabajo, la migración laboral y la salud y seguridad en el trabajo.

También, establece respecto del ODS 8, **Ayuda para el comercio de los países en desarrollo**; respecto del ODS 9, **Integración de las pequeñas industrias y otras empresas en las cadenas mundiales de valor**; respecto del ODS 16, **Promoción del estado de derecho en el plano internacional**; y respecto del ODS 17, **Aumento significativo de las exportaciones de los países en desarrollo**.

El monitoreo y seguimiento de los avances en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se realiza a través del Foro Político de Alto Nivel, que promueve rendición de cuentas por los Estados, fomenta el intercambio de mejores prácticas y presta apoyo a la cooperación internacional. El Foro incluye Exámenes Nacionales Voluntarios de los países participantes, cuyo objetivo es rastrear y acelerar el progreso en la implementación de la Agenda 2030, con un enfoque particular en los países más pobres, más vulnerables y más rezagados. ●



**Papel de las empresas  
en la eliminación de las desigualdades  
de género en las cadenas de suministro**

## 1. El deber de las empresas de respetar los derechos humanos

Las empresas son las destinatarias de la mayoría de las políticas públicas y de los esfuerzos legislativos de los países, de las agencias y organizaciones internacionales, tendientes a promover la inclusión de las mujeres en el mundo del trabajo, en igualdad de condiciones a los hombres, como en el mejoramiento de las condiciones de trabajo de las personas, entre ellas, las mujeres.

La Organización Internacional del Trabajo reconoce el impor-

tante papel que desempeñan en el desarrollo de economías inclusivas y en la promoción de trabajo decente. Para guiar y alentar su contribución positiva al desarrollo socioeconómico y minimizar los impactos negativos de sus operaciones, ha promovido diversas iniciativas destinadas promover prácticas empresariales socialmente responsables, a través, entre otros, de asesoría técnica a empresas y organizaciones, y de la socialización y promoción de la “*Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*”.

### DECLARACIÓN TRIPARTITA DE PRINCIPIOS: SOBRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y LA POLÍTICA SOCIAL<sup>14</sup>

Esta declaración tripartita adoptada por la Organización Internacional del Trabajo es el único instrumento en el área de la responsabilidad social de las empresas que se basa en principios y normas universales de derechos humanos y que cuenta con el apoyo de los empleadores, los trabajadores y los gobiernos.

Proporciona orientación directa a las empresas multinacionales en lo que respecta a la política social y a prácticas incluyentes, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo.

Los principios que figuran en la Declaración, son encomendados a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores de los países anfitriones y de origen y a las propias empresas multinacionales. Entre ellos se encuentran los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas y los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

14. Adoptada por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo en su 204.ª reunión (Ginebra, noviembre de 1977) y enmendada en sus 279.ª (noviembre de 2000), 295.ª (marzo de 2006) y 329.ª (marzo de 2017) reuniones.

El Consejo de Derechos Humanos de la ONU adoptó en Resolución 17/4, de 16 de junio de 2011, los “*Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos*”, elaborado por el Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, y que considera 3 dimensiones, distintas pero interrelacionadas: proteger, respetar y remediar, como se expresa en **Cuadro N°4**.

Cuadro N°4<sup>15</sup>:

PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS	
Proteger	<b>Protección del Estado:</b> Corresponde al Estado proteger contra los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidos los negocios.
Respetar	<b>Responsabilidad corporativa:</b> Las empresas deben respetar los derechos humanos, a través de la <b>debida diligencia</b> para evitar infringir los derechos de las trabajadoras y trabajadores ( <i>principio de “no causar daño”</i> ).
Remediar	<b>Reparación:</b> Acceso de las víctimas a un recurso efectivo.

15. Elaboración propia.

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas deben requerir y/o aceptar orientación en derechos humanos, debida diligencia proactiva, en especial en relación a los problemas de género. «

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas deben prestar atención a la prevención de la violencia de género y las situaciones de abuso que puedan afectar a las mujeres trabajadoras. «

» **Concepto de debida diligencia:** Describe la responsabilidad de las empresas para identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan su impacto en los derechos humanos. «

El Pacto Mundial de Naciones Unidas<sup>16</sup>, también se ha hecho parte de la promoción de los derechos humanos entre las empresas, recomendándoles que integren en sus prácticas comerciales y promuevan dentro de sus esferas de influencia, los principios universalmente aceptados que cubren los derechos humanos, las normas laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

La OCDE, también ha adoptado un conjunto de normas

internacionales para el comportamiento empresarial responsable, basadas en principios y normas no vinculantes, pero que promuevan una conducta empresarial responsable en un contexto global, en línea con las normas internacionalmente reconocidas sobre trabajo decente, igualdad y negociación colectiva. Las directrices asignan a las empresas la responsabilidad de identificar, prevenir, mitigar y explicar de manera proactiva cómo abordan sus impactos en los derechos humanos.

16. Red global en la que participan agencias de las Naciones Unidas, empresas, gobiernos, organizaciones de empleadores, sindicatos y ONG.

## 2. El diálogo social para la igualdad de género en la cadena de suministro

Relaciones laborales sólidas y diálogo social efectivo contribuyen a la buena gobernanza en el lugar de trabajo, al trabajo decente, al crecimiento económico inclusivo y a la democracia<sup>17</sup>. A través del diálogo social, se puede avanzar eficazmente en la igualdad de género, y se puede configurar un entorno que pueda equilibrar los beneficios económicos y sociales de las cadenas mundiales de suministro.

En las cadenas mundiales de suministro, el diálogo social puede ayudar a mejorar la productividad, las prácticas de trabajo y respeto por los derechos de los trabajadores.

El diálogo social a nivel global puede generar acuerdos marco internacionales negociados por empleadores y sindicatos que cubran a todas las personas que la integran, en áreas específicas, como salarios, horas de trabajo, acoso sexual, violencia y dignidad en el trabajo.

» **Ejemplo de buena práctica:** En Costa Rica, donde la economía tiene un sector de exportación sólido en productos tripartitos, las políticas gubernamentales han ayudado a manejar el impacto de los riesgos competitivos globales en las trabajadoras, a través de la introducción de servicios de salud y educación universales inclusivos y medidas de protección social específicas. «

Asimismo, el diálogo social, incluida la negociación colectiva, tiene el inmenso potencial de contribuir al logro de los ambiciosos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

17. *Global Deal: Building Trust in a Changing World of Work. The Global Deal for Decent Work and Inclusive Growth Flagship Report 2018.* París y Ginebra: OCDE y OIT, 2018, página 16.

A través diálogo social y negociación colectiva se pueden concordar medidas para promover igualdad de género en las empresas:

- Igual acceso mujeres y hombres a empleos y competencias,
- Otorgamiento y duración de licencias y/o permisos maternales y parentales,
- Evaluación puestos de trabajo con enfoque de género,
- Sistemas remuneraciones con enfoque género,
- Mecanismos reclamación, por diferencias salariales,
- Prevención y protección contra la violencia y el acoso sexual,
- Protocolos de comunicación interna y externa inclusiva y no sexista.

» **Consejo de buena práctica:** El diálogo social se debe establecer con la empresa que controla la cadena de suministro, para que los resultados puedan beneficiar a todas las trabajadoras de las empresas que la conforman y llegar hasta los eslabones menos visibles de la cadena. «

### 3. Compromisos de las empresas o marcas líderes

Las empresas o marcas líderes deben hacerse cargo las desigualdades de género que se produzcan en sus operaciones y en las distintas etapas de la cadena de suministro. Para poder cumplir con esta responsabili-

dad, deben comprometerse con la igualdad de género y preocuparse de saber dónde y cómo se fabrican sus productos, y quiénes y cómo intervienen en la cadena de suministro.

» El compromiso de las empresas que controlan las cadenas de suministro tiene una influencia significativa en garantizar que proveedores y proveedoras respeten las normas internacionales del trabajo y adopten medidas específicas de género en sus políticas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensaciones y beneficios, entre otras. «

En todo el mundo, las empresas están reconociendo cada vez más la importancia de abordar las desigualdades de género en toda la cadena de suministro. Pero no siempre esta preocupación llega a todas las empresas que conforman la cadena de suministro.

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas de la cadena de suministro deben compartir buenas prácticas en materia de igualdad de oportunidades y de trato. Lo que algunas empresas de la cadena de suministro dejen de hacer en materia de igualdad de género, puede repercutir en la imagen y reputación de la marca, producto o servicio. «

En general, las empresas que controlan la cadena de suministro están en mejor situación para hacer prevalecer buenas prácticas, que aquellas que no son relevantes en la toma de decisiones. Las empresas que tienen el control de la cadena de suministro son las que más se benefician de la cadena, pero también pueden ser

las que más corran riesgos en caso de conflictos por vulneraciones a los derechos de las mujeres. En efecto, los conflictos que puedan darse en las empresas que forma parte de la cadena de suministro, pueden afectar la reputación de la marca, producto o servicio identificado con la cadena.

## 4. Medidas en la cadena de suministro para la igualdad de género

No es poco común que las empresas líderes de las cadenas mundiales de suministros implementen medidas en favor de la igualdad de género o de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pero estas medidas pueden no ser eficaces para lograr avances efectivos en materia de igualdad de género, como se indica en el **Cuadro N°5**, siguiente.

**Cuadro N°5<sup>18</sup>:**

PROBLEMAS DE EFICACIA DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS LÍDERES PARA GARANTIZAR IGUALDAD DE GÉNERO DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<b>Cobertura medidas</b>	Las medidas no logran llegar a las trabajadoras y los trabajadores que se encuentran al final de las complejas cadenas de suministro, en particular cuando los trabajadores/as están contratados mediante subcontratación, en trabajos por contrato, trabajo informal y trabajo a domicilio.
<b>Pertinencia</b>	Entre las medidas no siempre se abordan las cuestiones clave de la igualdad de género, como son las condiciones de trabajo, el desarrollo profesional, la brecha salarial, la conciliación, la prevención del acoso y de la violencia de género.
<b>Medición</b>	Las medidas no van acompañadas por diagnósticos detallados, medición de los resultados obtenidos, evaluación y mejora continua.

18. Elaboración propia.

Las empresas líderes y/o las empresas que pueden ejercer influencia en la cadena de suministro, deben preocuparse de que las medidas destinadas a garantizar la igualdad en el acceso, condiciones de trabajo, remuneraciones, y otros indicadores, entre hombres y mujeres,

lleguen a todos los trabajadores y trabajadoras de las empresas que la conforman, especialmente en aquellos eslabones más alejados u ocultos, que puedan tener personal en régimen de subcontratación o formas de empleo precario.

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas líderes deben controlar que todas las empresas que forman parte de la cadena de valor o la cadena de suministro, cumplan la legislación laboral y estándares laborales mínimos, descartando el trabajo forzoso, el trabajo infantil, brechas de salarios, el acoso y la violencia de género, y por cierto, la informalidad y el trabajo precario. «

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas líderes deben implementar sistemas de gestión que midan cómo se cumplen en la cadena los estándares laborales, entre ellos, el derecho de las mujeres a trabajar en igualdad de condiciones a los hombres, como por ejemplo, derechos de maternidad y paternidad, medidas de conciliación, prevención del acoso laboral y sexual, promoción y carrera profesional igualitarias, cómo se identifican y corrigen las brechas de salarios, entre otros. «

## 5. Sistemas de Gestión de Igualdad de Género en las cadenas de suministro<sup>19</sup>

En las cadenas mundiales de suministro también podemos encontrar empresas que utilizan los SGIG y/o que usan sistemas de certificación o sellos en materia de género. En el **Cuadro N°6**, siguiente entregamos consejos específicos para la implementación de estos sistemas de gestión en las cadenas de suministro.

### Cuadro N°6<sup>20</sup>:

CONSEJOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SGIG O SG DESTINADOS A COMPROBAR EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES LABORALES EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO	
<b>Control</b>	Se debe prestar especial atención a lo que ocurre al final de las complejas cadenas de suministro o en las etapas invisibilizadas de ella.
<b>Trasparencia</b>	Deben transparentarse las condiciones de trabajo existentes en las empresas que conforman la cadena, así como las medidas adoptadas para lograr avances en materia de igualdad de género, con fidelidad. Hay que evitar dar publicidad a logros que no son tales, o no dar cuenta pública de los avances cuando estos son reales.
<b>Investigaciones para detectar abusos</b>	Se deben favorecer investigaciones para constatar graves vulneraciones a los derechos humanos de las trabajadoras que puedan estar ocurriendo en empresas que forman parte de la cadena.

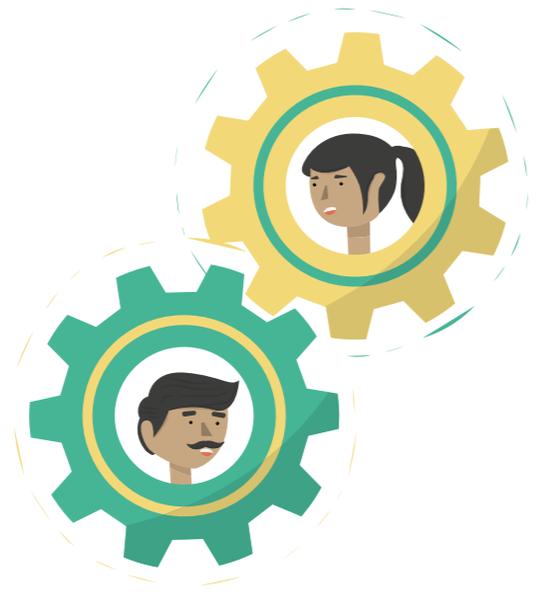
<sup>19</sup>. Para el diseño e integración de indicadores de género, ver “Manual de Integración de Indicadores de Género en la Gestión de Empresas y Organizaciones”, del Proyecto de Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo de la Universidad Alberto Hurtado.

<sup>20</sup>. Elaboración propia.

La implementación de sistemas de gestión del tipo SGIG u otros que involucran certificación o auditoría del cumplimiento de estándares, persiguen evitar los problemas generados por la vulneración a derechos humanos u otros estándares laborales. Las precauciones en su implementación persiguen

evitar los problemas generados por ejemplo con el colapso de la fábrica de prendas de vestir Rana Plaza en Bangladesh el 2013, y en el caso de esclavitud y trata de personas en la industria camaronera tailandesa del 2014, que afectaron a cadenas de suministro certificadas y auditadas. ●

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas que controlan y/o se benefician de la cadena de suministro, deben promover el uso de SGIG en la cadena, o incorporar las cuestiones de género a los sistemas de gestión existentes, y transparentar sus resultados, pero deben tener especial preocupación en que no se vulneren los controles, sobre todo si ocultan graves vulneraciones a los derechos humanos de las mujeres. «



## Beneficios de la igualdad de género en las cadenas de suministro

Las medidas en favor de la igualdad de género en las cadenas de suministro, al igual como ocurre en las empresas y organizaciones que forman parte de estas, producen efectos positivos, como se resume en el **Cuadro N°7**, siguiente:

**Cuadro N°7<sup>21</sup>:**

MEDIDAS DE IG	BENEFICIOS PARA LA CADENA DE SUMINISTRO
<b>Cadenas de suministro libres de violencia de género y acoso</b>	La promoción de lugares de trabajo libres de violencia de género en toda la cadena de suministro, puede influir en las normas sociales de la comunidad local, nacional o mundial donde operan, contribuyendo a la imagen reputacional de la marca, producto o servicio y fortaleciendo la fidelización del cliente o clienta.
<b>Diversidad de género en la cadena de suministro</b>	La diversidad de género tiene impacto en la productividad del trabajo, la calidad del servicio, en la gestión de personas, el clima laboral, entre otros.
<b>Cumplimiento de estándares laborales</b>	Las ventajas de cumplir con los estándares laborales en todas las etapas de la cadena, reduce el riesgo de conflictos jurídicos y sanciones y multas, que suelen detonarse sin previsibilidad y generando efectos comerciales y económicos muchas veces imposibles de resolver.
<b>Efectos en la calidad del servicio y la productividad</b>	Las cadenas de suministro que se ocupan no solo de las ventajas en eficiencia de la cadena (modo de producción fragmentado), sino también, en la calidad del servicio y la productividad, comprenden la importancia de resguardar los estándares laborales, entre ellas, la cuestión de la igualdad de género.

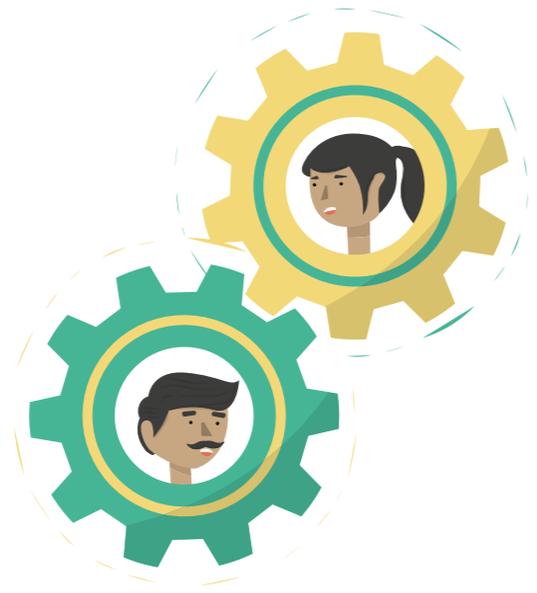
21. Elaboración propia.

» **Consejo de buena práctica:** Las empresas líderes deben difundir los avances que reporten sus SGIG, especialmente para lograr generar una relación virtuosa entre sus esfuerzos por mejorar las condiciones de trabajo de las mujeres en todos los eslabones de la cadena y la imagen que tengan las personas del producto que comercializan y/o del servicio que prestan. «

» **Consejo de buenas práctica:** Las empresas líderes deben favorecer la revisión de sus prácticas de compras de bienes y servicios, con la finalidad de garantizar y no afectar el cumplimiento de los estándares laborales por las empresas proveedoras. «

» **Los Sistemas de Gestión deben considerar que las personas que trabajan en los distintos niveles de las cadenas de suministro, son esenciales para la calidad de los productos y los servicios ofrecidos por las empresas.** «

» **Las condiciones de trabajo de hombres y mujeres son relevantes para una producción sostenible, innovadora y eficiente, en las cadenas de suministro.** «



## Conclusiones

Aumentar la participación laboral de las mujeres redundará en crecimiento económico y desarrollo social para los países, mejora las economías nacionales y locales, hace crecer las utilidades del sector empresarial, mejora el bienestar de las mujeres, de sus familias, de la sociedad.

Con esa convicción, muchas empresas están entendiendo el poder de las políticas públicas y de los esfuerzos privados en favor de la igualdad de género en el mundo del trabajo. Esta comprensión también podemos verla en las empresas que se organizan en cadenas de suministro, formas fragmentadas de organizar la producción que ya ocupan parte relevante del empleo mundial.

El presente manual ha tratado de entregar elementos conceptuales, consejos prácticos y metodológicos, con la finalidad de que las empresas que participan en las cadenas locales, nacionales y mundiales de suministro puedan identificar qué responsabilidad tienen en garantizar la implementación de sistemas de gestión que favorezcan la igualdad de género en todos los eslabones de la cadena, así como la sostenibilidad de las medidas adoptadas.

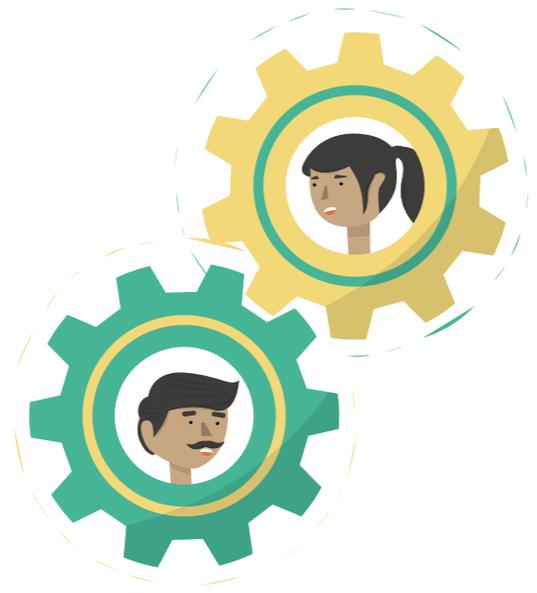
La gestión responsable de las cadenas de suministro es hoy un desafío, sobre todo en aquellas que tienen alcance global o mundial, sobre todo cuando solo se articulan considerando las ventajas económicas, sin considerar

los derechos de las personas que participan en ella, a estándares laborales consistentes con la sociedad que queremos construir y en la que la cadena quiere ejercer influencia.

Las empresas que controlan las cadenas de suministro deben superar las visiones que puedan hasta ahora haberlas determinado a no ser activas promotoras de la inserción laboral de las mujeres, en igualdad de condiciones a los hombres. Deben superar la creencia de que la contratación de mujeres es más cara para la empresa que integrar la cadena, que si se las contrata debe ser en empleos de menor calificación donde además pueden estar disponibles a aceptar remuneraciones más bajas que los hombres, o en general, que las brechas de género en el mundo del trabajo no son un problema que pueda afectar a las cadenas de suministro.

Finalmente, la incorporación de la perspectiva o enfoque de género en la gestión de las cadenas de suministro, a través de la gestión responsable de los procesos que la integran y/o de medidas que puedan implementar las empresas líderes o que controlan la cadena, reporta beneficios en muchos ámbitos: contribuye a confirmarles un posición de liderazgo en la industria respectiva y aumenta sus beneficios económicos, mejora la productividad y reduce los riesgos de conflictos y multas. ●





## Anexo n°2: propuesta de metodología para intervención en cadenas de suministro

Abordar las desigualdades de género presentes en la cadena de suministro, requiere de la articulación del conjunto de integrantes de los distintos niveles de la cadena.

A continuación, recomendamos la aplicación de una metodología desarrollada a partir del análisis de diversos instrumentos de intervención para lograr avances en materia de igualdad de género, que para ser efectivo, debe ser ajustado a las realidades y condiciones del espacio institucional y organizacional en que se implemente.

La metodología propuesta refuerza la visión de interrelación entre eslabones y, por ende, entre actores. Para visibilizar dichas interrelaciones se sugiere privilegiar el uso de herramientas cualitativas donde quienes participan en la cadena tienen la palabra: el punto de partida es escuchar a las y los participantes para entender sus actividades económicas con una mirada que trata de comprender qué hacen los hombres y las mujeres en ella, y en qué condiciones.

### ¿Cuáles son los pasos a seguir para avanzar en igualdad de género en la cadena de suministro?

CONSTITUCIÓN GRUPO MOTOR	
Establecimiento lenguaje común	Planificación
MAPEO DE ACTORES CLAVES DE LA CADENA DE SUMINISTROS	
Análisis con mirada de género	Sensibilización
INDAGACIÓN APRECIATIVA	
Descubrimiento - Sueño	Diseño - Destino
IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INSPIRADORAS EN LA CADENA	
Socialización - Réplica - Mejora	

## Paso n°1: constitución del grupo motor

La primera fase, de constitución del equipo encargado de articular a los distintos integrantes de la cadena, para avanzar en materia de igualdad de género, tiene por finalidad establecer un lenguaje común y la planificación.

Comprende las siguientes fases:

- **Fase 1: Definir una estructura interna responsable o grupo motor.** Se sugiere incorporar actores diversos de distintos niveles y localización en la cadena de suministro, especificar funciones, y por cierto, resguardar la paridad en la conformación del grupo.
- **Fase 2: Conocer la cadena con mirada de género.** Comprende la identificación de las condiciones para el cambio, posibles resistencias y las oportunidades del contexto, incluyendo en este análisis, marcos regulatorios internacionales, normativas nacionales, exigencias de las/os clientes, conciencia respecto de la igualdad de género y el trabajo decente del entorno.
- **Fase 3: Formación grupo motor.** Se debe definir un plan de formación para el grupo motor, que permita establecer un lenguaje común, y de ser necesario se debe contar con apoyo y asesoría externa.
- **Fase 4: Planificación.** Se debe definir plan general, identificar plazos y procesos, consistentes con la metodología, sus pasos y fases.

## Paso n°2: mapeo de actores clave en las cadenas de suministro

Los actores claves son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar en forma significativa, positiva o negativamente, una intervención, o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma.

- **Fase 1: Visibilización de involucrados.** Elaboración de mapa de la cadena de suministro que permita identificar dónde están las mujeres y los hombres: ¿cuáles son los factores que inciden en su participación?, ¿Qué empleos se generan para hombres y mujeres, en todos los eslabones de la cadena?
- **Fase 2: Análisis actores de la cadena e interés en la intervención.** Realizar un análisis global de los actores de la cadena, para identificar: a) Interés en la intervención, si están **a favor** (*perciben beneficios de abordar temas como la igualdad de género*); **indecisos o indiferentes** (*no se ha indagado en las posibilidades de generar espacios de interacción sobre temas referidos a la igualdad de género*); **en contra** (*perciben que la igualdad de género traslada costos o lesiona sus intereses*); b) Nivel de poder o influencia sobre otros actores de la cadena: **Alto** (*alta influencia sobre los otros*); **Medio** (*Mediana influencia sobre los otros*); **Bajo** (*sin poder de influencia sobre los otros*).
- **Fase 3: Elaboración de matriz de actores de la cadena de suministro.** Según formato:

## Niveles de Poder

Alto			
Medio			
Bajo			
	A favor	Indiferente	En contra

## Interés en la igualdad de género

- **Fase 4: Elaboración de la Matriz de Estrategias de Gestión.** Según formato:

ACTOR	PAPEL/ROL/INTERESES	POTENCIALIDAD	FACTORES INCIDENCIA POSITIVA O NEGATIVA PARTICIPACIÓN MUJERES
1.			
2.			
3.			
4.			

- **Fase 5: Ampliación grupo motor.** Un resultado esperado en esta fase es ampliar el grupo motor, de manera de abordar la etapa de indagación apreciativa con una base más amplia y diversa. Se aspira a avanzar a la conformación de una comunidad de prácticas.

## Paso n°3: indagación apreciativa

Método que se sustenta en apreciar y estudiar a las personas y/o colectivos de personas, sus fortalezas, vivencias, saberes, experiencias de logro en diversos ámbitos, generar las condiciones para revivirlas, apreciando justamente las potencialidades.

- **Fase 1: Definición de la indagación.** La indagación apreciativa se inicia con la definición de lo que realmente queremos o “tópico afirmativo”, en este caso, relacionado con la igualdad de género en la cadena de suministro (*un aspecto a desarrollar, algún proceso que se quiera mejorar, como por ejemplo*).
- **Fase 2: Descubrimiento.** Se identifican las mejores experiencias, aquellas más efectivas y de éxito personas y/o actores, de la cadena de suministro, en relación a avanzar en igualdad de género y al “tópico afirmativo”. Se moviliza al equipo u organización desde el reconocimiento de sus mejores experiencias. Se identifican los factores positivos que los posibilitaron, se comparten his-

torias e ideas inspiradoras que han surgido, para crear nuevas imágenes. Algunas preguntas posibles, son:

¿Cuál es la experiencia positiva dentro de la organización, en la que se ha avanzado en igualdad de género, de la que te sientes orgulloso?  
 ¿Qué estamos haciendo para avanzar en igualdad de género?  
 ¿Qué hace que funcione de una manera satisfactoria?  
 ¿Cómo lo perciben nuestros clientes?

- **Fase 3: Visión o sueño.** Es esta fase, se aborda una invitación a la imaginación y a la creatividad, a través de un sueño o visión de futuro compartido sobre “*lo que puede ser*” a nivel de la cadena de suministro si avanzamos en igualdad de género. Tomando como base las ideas inspiradoras del momento de descubrimiento, se reencuadra la situación de un pasado de logro a un futuro que puede ser más satisfactorio.

Importante en esta fase de sueño crear espacios de reflexión y diálogo entre los participantes para la generación de nuevas ideas e imágenes.

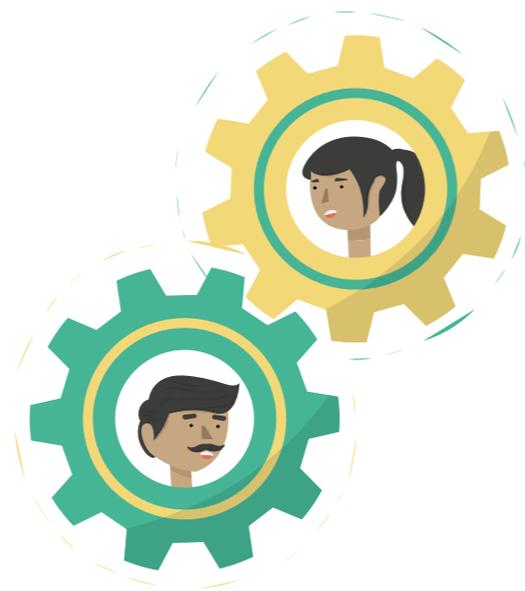
- **Fase 4: Diseño.** En esta fase se “*lo que debe ser*”. Se construyen los pilares para la consecución del Sueño-Visión, inspirados en la información generada en las anteriores etapas. El proceso se inicia con la identificación de los valores, creencias y otros elementos característi-

cos de la cultura organizacional y las prácticas y otros elementos que configuran la infraestructura organizacional en un doble movimiento, hacia al interior de cada actor de la cadena como entre actores. Posteriormente, se pasa a definir y seleccionar las proposiciones provocativas, que faciliten la construcción de nuevas prácticas para convertir el sueño en una realidad.

- **Fase 5: Destino.** En esta fase el objetivo es poner en acción el Sueño. El objetivo aquí es innovar: *“lo que será en el futuro”*. Se identifican y planifican las acciones necesarias y metas a corto y largo plazo, que permitan la consecución de las proposiciones provocativas. Por ejemplo: se crea un sistema de reuniones periódicas, se establecen acuerdos y compromisos para la ejecución estas proposiciones y se determina el calendario de ejecución, formas de evaluación y análisis periódicos para la implementación de planes de mejoras.

#### Paso n°4: socialización de prácticas inspiradoras

En esta etapa se visibiliza los logros obtenidos con la intervención y las prácticas inspiradoras. La socialización permitirá conocer la percepción de un número mayor de trabajadores y trabajadoras, y debiera conducir a replicar la metodología para atender a otros “tópicos afirmativos”. ●



“La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Universidad Alberto Hurtado y la Fundación ChileMujeres y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea”.