



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

POR QUÉ Y CÓMO INCORPORAR LA
PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN
DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADEMICO 2022/2023

AUTORA: LÍA LLEDÓ GARCÍA
TUTOR: MARÍA JOSÉ ALARCON GARCÍA

No se nace mujer: llega una a serlo.

Ningún destino biológico, físico o económico define la figura que reviste en el seno de la sociedad la hembra humana; la civilización en conjunto es quien elabora ese producto intermedio entre el macho y el castrado al que se califica como femenino.



Simone de Beauvoir, 1999

INDICE

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	7
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	9
2.1. Situación de las mujeres en el mercado laboral.....	10
2.2. Marco normativo	17
3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	24
3.1 Conceptualizando la dirección de recursos humanos con perspectiva de género.....	26
3.2 Ventajas y beneficios de incorporar la perspectiva de género en la dirección de recursos humanos	29
4. LOS PLANES DE IGUALDAD COMO ESTRATEGIA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	32
4.1 Qué son los planes de igualdad de mujeres y hombres y qué empresas están obligadas a llevarlas a cabo.	33
4.2 Fases del plan de igualdad.	35
5. CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	43
WEBGRAFIA	48

RESUMEN

A lo largo de la historia, las mujeres han enfrentado desafíos y barreras que limitan su participación plena y equitativa en el ámbito laboral. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación de las mujeres en el mercado laboral y resaltar la importancia de implementar una Dirección de Recursos Humanos con perspectiva de género. A pesar de los avances logrados en las últimas décadas, persisten desigualdades y discriminaciones que afectan su desarrollo profesional y económico.

Se abordarán temas como las brechas de género en el mercado laboral. Aspectos como la segregación ocupacional, donde las mujeres se concentran en sectores de baja remuneración y menor jerarquía, mientras que los hombres ocupan puestos más prestigiosos y mejor remunerados. Además, se abordarán obstáculos como la falta de oportunidades de ascenso, la carga desproporcionada de responsabilidades domésticas y la persistencia de estereotipos de género que limitan las elecciones profesionales de las mujeres.

A continuación, se examinará la importancia de una Dirección de Recursos Humanos con perspectiva de género como herramienta para promover la igualdad de oportunidades en el entorno laboral. Esta perspectiva implica adoptar políticas y prácticas que consideren las necesidades y aspiraciones específicas de las mujeres, fomentando la equidad y la diversidad en la organización. Además, se examinarán los beneficios de una Dirección de Recursos Humanos con perspectiva de género tanto para la plantilla como para las organizaciones.

Estos beneficios incluyen la retención del talento femenino, la mejora del clima laboral, el aumento de la productividad, la atracción de nuevas habilidades y la mejora de la reputación de la empresa.

Finalmente, se aborda el estudio de los planes de igualdad de mujeres y hombres como la estrategia a desarrollar para incorporar la perspectiva de

género en la gestión de los recursos humanos y promover la igualdad de trato y oportunidades y eliminar la discriminación.

Palabras clave: Desigualdades, Segregación ocupacional, Dirección de Recursos Humanos, Beneficios, Mujeres.

ABSTRACT

Throughout history, women have faced challenges and barriers that limit their full and equitable participation in the workforce. The present work aims to analyze the situation of women in the labor market and highlight the importance of implementing a Human Resources Department with a gender perspective. Despite the progress made in recent decades, inequalities and discriminations persist that affect their professional and economic development.

Topics such as gender gaps in the labor market will be addressed. Aspects such as occupational segregation, where women are concentrated in low-paying and lower-ranking sectors, while men hold more prestigious and better-paid positions, will be discussed. Additionally, obstacles such as the lack of promotion opportunities, the disproportionate burden of domestic responsibilities, and the persistence of gender stereotypes that limit women's professional choices will be addressed.

Next, the importance of a Human Resources Department with a gender perspective will be examined as a tool to promote equal opportunities in the workplace. This perspective involves adopting policies and practices that consider the specific needs and aspirations of women, fostering equity and diversity in the organization.

Furthermore, the benefits of a Human Resources Department with a gender perspective for both the workforce and organizations will be examined.

These benefits include the retention of female talent, the improvement of the work environment, increased productivity, the attraction of new skills, and the enhancement of the company's reputation.

Finally, the study of gender equality plans as the strategy to be developed to incorporate a gender perspective into human resources management and promote equal treatment and opportunities, and eliminate discrimination is addressed.

Key Words: Inequalities, Occupational segregation, Human Resources Department, Benefits, Women.



1. INTRODUCCIÓN

La dirección de recursos humanos con perspectiva de género, un tema de gran relevancia en las últimas décadas, busca promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, eliminando las barreras y los estereotipos que puedan limitar el acceso de las mujeres a ciertos empleos y cargos de responsabilidad, así como cualquier discriminación por razón de sexo que de manera directa o indirecta pudiera producirse.

Este enfoque resulta especialmente importante en un contexto en el que, a pesar de los avances conseguidos en materia de igualdad de género, las mujeres siguen enfrentándose a desigualdades en el mercado laboral, como la brecha salarial, la falta de oportunidades de ascenso y la segregación ocupacional, entre otros. Unas desigualdades fruto de la discriminación, tanto directa como indirecta¹, que afecta a las mujeres en el contexto laboral.

Abordar la desigualdad de género en el mundo laboral requiere la implementación de políticas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su género.

Esto incluye medidas como la eliminación de la brecha salarial de género, la promoción de la igualdad de género en el acceso a la educación y la formación profesional, la implementación de políticas de licencia parental equitativas y la adopción de medidas para combatir el acoso y la discriminación de género en el lugar de trabajo.

¹ La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres define y distingue en su artículo 6 entre discriminación directa e indirecta:

“1. Se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.

2. Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados”.

Además, es importante sensibilizar y educar a los empleadores y empleados sobre la importancia de la igualdad de género y promover la participación activa de mujeres en roles de liderazgo y en campos tradicionalmente dominados por hombres.

Es por eso, que este trabajo se va a centrar en las brechas de género existentes en el ámbito laboral, identificando las prácticas discriminatorias y las barreras que afectan a mujeres en el desarrollo de sus carreras profesionales, las políticas de recursos humanos (de ahora en adelante RRHH) inclusivas que promueven la igualdad de oportunidades, y los planes de igualdad como estrategia para eliminar esta segregación

El presente trabajo de final de grado está dividido en tres partes. El primer bloque del trabajo se centra en el estado de la cuestión, y en él se realiza una revisión de la literatura existente sobre el tema a tratar, incluyendo estudios, investigaciones y cualquier otro tipo de información relevante al objeto de conocer la situación de las mujeres en la esfera laboral.

El marco teórico engloba el segundo bloque del trabajo, donde una vez que se tiene un conocimiento general del tema, es necesario profundizar en los conceptos y teorías que son relevantes para el trabajo. En este apartado se presentan y explican los principales conceptos teóricos, así como las distintas teorías que pueden ser relevantes para la investigación.

En el tercer apartado se realizar un análisis detallado del tema a tratar, utilizando los conceptos teóricos presentados en el marco teórico e incluyendo datos empíricos, estadísticas e información adicional que ayuden a comprender mejor el tema de investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que, a partir del análisis realizado, se proponen para ayudar a solventar los problemas de la sociedad.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para ponernos en contexto, uno de los principales factores en el avance hacia la igualdad entre mujeres y hombres ha sido la incorporación de éstas al mundo laboral, superando la creencia de que su papel debía quedar limitado a las tareas domésticas y el cuidado de los hijos.

En este sentido, es importante reconocer que las mujeres tradicionalmente han estado muy condicionadas por los roles y estereotipos de género, un tema de gran importancia en la actualidad, debido a su impacto en la persistente desigualdad de género que existe en el ámbito laboral.

La sociedad ha creado y perpetuado ciertos estereotipos de género que influyen en la percepción de las habilidades y competencias de hombres y mujeres en diferentes trabajos y sectores. Estos estereotipos a menudo se traducen en una brecha de género en la elección de carrera, así como en la asignación de roles y responsabilidades en el lugar de trabajo.

Es fundamental entender cómo estos roles y estereotipos de género impactan en el mercado laboral y en las oportunidades de las personas en el mundo del trabajo, pues la lucha por la igualdad de género en el lugar de trabajo, requiere de la comprensión y desafío de estos estereotipos, así como de la creación de políticas y prácticas que promuevan la diversidad y la inclusión. Estos estereotipos pueden limitar las oportunidades de las mujeres y perpetuar la desigualdad de género en el lugar de trabajo. Por ejemplo, se espera que las mujeres sean más emotivas, compasivas y colaboradoras, lo que las hace más propensas a trabajar en profesiones como la enfermería, la educación y los servicios sociales. Mientras tanto, los hombres son considerados más agresivos, dominantes y racionales, lo que los hace más propensos a trabajar en campos como la ingeniería, la tecnología y los negocios.

Los estereotipos de género también pueden influir en la manera en que se contrata, promueve y paga a los trabajadores. Las mujeres pueden ser menos propensas a ser contratadas para trabajos que se consideran "masculinos", o pueden ser menos propensas a ser promovidas a puestos de liderazgo.

Además, las mujeres suelen recibir un salario inferior al de los hombres que realizan trabajos similares.

En este apartado veremos algunos de los hitos que han favorecido esta irrupción de las mujeres en el ámbito del trabajo, en qué situación se encuentran las mujeres actualmente en nuestro país y finalmente se expondrán las principales normas que han contribuido a desarrollar el principio de igualdad en la esfera laboral.

2.1. Situación de las mujeres en el mercado laboral

La Revolución Industrial, en el siglo XIX, supuso un cambio muy significativo en la organización del trabajo. La concentración de la producción en las grandes fábricas, la mecanización de los procesos y la división del trabajo en tareas simples y repetitivas, buscando la eficiencia, atrajo a las ciudades gran cantidad de mano de obra sin ninguna cualificación, dando lugar al nacimiento del proletariado. Mujeres y hombres que se incorporaron a estas nuevas fábricas con malas condiciones laborales, de manera segregada y en situaciones de desigualdad. Las mujeres se concentraron, principalmente, en la industria textil y en el calzado, menos mecanizada y necesitada de mano de obra más barata.

Muy diferente era la situación de las mujeres pertenecientes a la burguesía, la clase social formada por las personas acomodadas, con propiedades y capital. Un arquetipo de mujer ideal, perfecta esposa y madre, que centra sus esfuerzos en el cuidado y bienestar de la familia y de su posición social.

La creencia de que el lugar de las mujeres debía ser el hogar, también fue fructificando entre los varones del proletariado que infravaloraban el trabajo femenino y veían amenazar sus propios trabajos. De este modo, fue generalizándose la idea de que el papel que debían desempeñar las mujeres eran los relacionados con las labores domésticas y de cuidados, también fuera del hogar si la economía familiar así lo requería; criadas, costureras, maestras o enfermeras eran algunos de los trabajos socialmente admitidos para las mujeres.

En muchos países del mundo las mujeres eran excluidas de ciertos campos profesionales y se les negaba el acceso a la educación y la formación necesarias para obtener empleos bien remunerados" (Hartmann, 1976).

Con la II Guerra Mundial y la marcha de tantos hombres al frente, las necesidades laborales de las fábricas fueron cubiertas por mujeres, si bien los puestos de trabajo fueron de nuevo ocupados por los hombres una vez finalizada la contienda.

En muchos países del mundo las mujeres eran excluidas de ciertos campos profesionales y se les negaba el acceso a la educación y la formación necesarias para obtener empleos bien remunerados" (Hartmann, 1976).

En Estados Unidos, una de las principales potencias mundiales, durante gran parte del siglo XX, las mujeres se han enfrentado a una fuerte discriminación laboral. En 1963, se aprobó la Ley de Igualdad Salarial para combatir la brecha salarial de género, la cual en ese momento era del 59% (National Women's Law Center, 2021). Además, las mujeres tuvieron que luchar para ingresar a ciertos campos profesionales, como la medicina y la abogacía. En 1972, la Ley de Educación para Todos los Niños (Title IX) prohibió la discriminación de género en la educación, incluyendo el acceso a la educación y la formación profesional necesarias para muchos trabajos bien remunerados (National Women's Law Center, 2021)

En otros países, la situación de las mujeres en el mercado laboral ha sido aún más difícil. Este es el caso de los países de Oriente Medio y África del Norte, las mujeres tienen tasas de participación laboral muy bajas debido a la discriminación cultural y legal (World Economic Forum, 2020). En países como Arabia Saudita, las mujeres han sido históricamente excluidas de la fuerza laboral y no se les permite conducir o viajar sin la aprobación de un hombre (Human Rights Watch, 2021). Sin embargo, la participación de la mujer en el mercado laboral ha aumentado con el tiempo, y muchas mujeres trabajan ahora en una amplia gama de profesiones e industrias, aunque no exentas de limitaciones y barreras.

Si hablamos de limitaciones y barreras en el contexto laboral, es ineludible hacer referencia al techo de cristal con el que se encuentran las mujeres en su desarrollo profesional. Un término utilizado para describir la barrera invisible que limita el ascenso de las mujeres, especialmente en puestos de alta dirección y en empresas de mayor tamaño. Es un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado en el ámbito académico, con el fin de entender por qué, a pesar de que las mujeres han logrado avances significativos en la educación y la experiencia laboral, todavía se enfrentan a obstáculos en su carrera que les impiden alcanzar su pleno potencial.

Un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company en 2019, encontró que "solo el 29% de los puestos de liderazgo en todo el mundo son ocupados por mujeres" (McKinsey, 2019).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México, reportó en 2020 que "la proporción de mujeres en los puestos directivos empresariales y gerenciales no supera el 30%" (INEGI, 2020).

Según los datos del estudio "Women in Business, 2021", en España el porcentaje de mujeres directivas se sitúa en el 34%, porcentaje que desciende considerablemente cuando hablamos de posiciones de CEO, en las que solo hallamos un 23% y la situación se agrava cuando focalizamos en las empresas más grandes.

Algunos autores señalan que los anteriores porcentajes podrían tener como explicación los estereotipos de género. En este sentido, según Eagly y Carli (2007) se asocia a los hombres características de liderazgo, tales como la competencia y la habilidad para tomar decisiones, mientras que a las mujeres se les atribuyen características estereotipadas, como la amabilidad y la empatía, lo cual lleva a que las mujeres sean evaluadas con criterios diferentes y a que se les considere menos aptas para ocupar posiciones de liderazgo.

Es importante desafiar y romper los estereotipos de género en el lugar de trabajo para lograr una mayor diversidad e igualdad de oportunidades para todas las personas.

Esto implica fomentar una cultura de igualdad de género, promover la diversidad y la inclusión, y crear políticas y prácticas de empleo que sean equitativas y justas para todas las personas, independientemente de su género.

Veamos algunos datos referidos a España, no sin antes recordar que las mujeres representan la mitad de la población española, un poco más, concretamente el 50,9%.

Tabla 1: Población España.

	%	%
Población	49,1	50,9

Fuente: INE 1T2021

A la vista de ello, la cuestión que cualquiera podría plantearse es ¿si las mujeres son la mitad de la población, lo natural, lo matemáticamente lógico, no sería que ellas representaran más o menos el 50% en todos los ámbitos y estamentos de la sociedad? Veamos que ocurre en el mercado laboral, los grandes datos en el primer trimestre de este año nos apuntan que el porcentaje de mujeres en activo es diez puntos inferior al de los hombres, 52,9 % en mujeres frente al 62,7% de los varones. También encontramos una brecha similar en la tasa de empleo², mientras que en relación a la tasa de paro la diferencia, aunque menor, juega en contra de las mujeres con un 18 % frente a un 14%.

² En términos sencillos, la tasa de actividad tiene en cuenta para medir la situación de empleo de un país a la población activa, que no es más que la suma de la población ocupada y la población parada. En cambio, la tasa de empleo solamente incluye a la población ocupada, sin tener en cuenta a la población parada o desempleada sobre el total de la población en edad de trabajar, comprendida en edades entre 16 y 64 años.

Tabla 2: Tasa de actividad, paro y empleo

	Varones	Mujeres	Total
Tasa actividad	62,74	52,91	57,69
Tasa de paro	14,07	18,13	15,98
Tasa de empleo	53,91	43,32	48,47

Fuente: INE 1T2021

Y es que, el mercado laboral español, como en el resto del mundo, se caracteriza por la segregación horizontal, la segregación vertical y la precariedad del trabajo femenino.

La siguiente tabla (tabla 3) muestra una importante segregación horizontal, es decir una diferencia importante en la concentración de mujeres y hombres en los grandes sectores económicos. Observamos como el sector servicios es la sección mayoritario, concentrando el 75,5% del total del empleo y aunque es el sector mayoritario en ambos casos, en el caso de las mujeres el valor es muy superior al de los varones y alcanza el 88,7% del total del trabajo femenino. En el resto de divisiones, el porcentaje de varones supera al de mujeres, siendo la participación de éstas muy minoritaria en el sector de la construcción con un 1,2%.

Tabla 3: Porcentajes de personas trabajadoras según sectores económicos, en relación con cada uno de los sexos

Sectores de la actividad	Varones	Mujeres	Total
Agricultura	5,9	2,1	4,2
Industria	18,7	7,9	13,8
Construcción	11,1	1,2	6,6
Servicios	64,3	88,7	75,5
Total	100	100	100

Fuente: INE 1T2021

Si atendemos a continuación a la distribución de mujeres y hombres según los regímenes de afiliación a la Seguridad Social, vemos como la situación en el régimen general es casi paritaria, por lo que la situación de desigualdad laboral se da fundamentalmente por las diferencias derivadas en el sistema especial del régimen general para el empleo en el hogar en el que la afiliación de mujeres está en torno al 95%; también destacar que en el régimen especial de trabajadores autónomos la concentración de varones es de un 64,1% muy superior al de mujeres (35,9%).

Si atendemos a personas extranjeras, los datos son bastante similares, salvo en el caso de la agricultura donde la participación de los varones es bastante superior al de las mujeres.

Tabla 4: Personas trabajadoras según regímenes de afiliación a la Seguridad Social

Régimen Seguridad Social	Españoles/as		Extranjeros/as	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Régimen General	51,8	48,2	59	41
R. General S. E. Agrario	58,4	41,6	70,7	29,3
R. General S. E. E. Hogar	4,5	95,5	5,9	94,1
Régimen E. Autónomos	64,1	35,9	63,2	36,8

Fuente: Ministerio Trabajo, abril 2021

Por lo que se refiere a las diferentes condiciones laborales que encontramos en función del sexo, señalar la mayor tasa de temporalidad de las mujeres un 24% frente a un 20% en los varones. Respecto al empleo parcial, del total de contratos a tiempo parcial el 74 % son mujeres y una de cada cuatro mujeres empleadas lo hace en esta modalidad. La brecha salarial también azota y se sitúa en el 21,4%. Otra de las características que persiste en el mercado laboral es la segregación vertical. Concepto que utilizamos para señalar la diferente concentración de mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos.

Y es que el techo de cristal, como decíamos, esa barrera invisible que dificulta el ascenso de las mujeres a posiciones de alto nivel, y el suelo pegajoso, esas fuerzas que las mantiene atrapadas en la base de la pirámide económica, continúa mostrando la realidad en la que muchas mujeres desarrollan su actividad laboral.

En relación al suelo pegajoso o "sticky floor", la investigación académica también ha dedicado esfuerzos a explorar sus implicaciones. Concretamente, el estudio realizado por Cotter, Hermsen y Vanneman (1999) examinó el efecto del techo de cristal y del suelo pegajoso en los Estados Unidos y los resultados revelaron que tanto el techo de cristal como el suelo pegajoso contribuyen a las disparidades de género en el avance profesional. Por su parte, Cha y Weeden (2014) investigaron la relación entre el exceso de trabajo y la persistencia de la brecha salarial de género y su estudio mostró que el suelo pegajoso puede estar relacionado con el exceso de trabajo, ya que las mujeres enfrentan mayores dificultades para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, lo que afecta sus oportunidades de ascenso y, en última instancia, sus ingresos.

También, Williams, Blair-Loy y Berdahl (2013) exploraron el impacto de los estereotipos de género y las expectativas sociales en el suelo pegajoso y su investigación reveló que las percepciones negativas hacia los empleados que buscan flexibilidad en sus carreras, especialmente entre las mujeres, pueden contribuir a mantenerlas en posiciones de menor poder y autoridad.

La comprensión de este fenómeno es fundamental para implementar políticas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades y promuevan el avance profesional de las mujeres.

Tampoco hemos de olvidar que la pandemia del COVID-19, que asoló al mundo entero, también ha afectado de forma desproporcionada a las mujeres en el mercado laboral, ya que muchas han perdido su empleo o se han tenido que enfrentar a mayores responsabilidades laborales y de cuidados debido al cierre de escuelas y guarderías.

Esto ha puesto de relieve la necesidad de intensificar las políticas que apoyen la participación plena e igualitaria de las mujeres en el mercado laboral, incluyendo medidas para abordar la igualdad salarial, mejorar el acceso a guarderías asequibles y promover la flexibilidad en el lugar de trabajo.

La disponibilidad de guarderías asequibles es esencial para que las mujeres puedan combinar el trabajo y el cuidado de los hijos, lo que a su vez puede mejorar su participación en el mercado laboral³ y reducir la brecha salarial de género (OECD, 2019).

2.2. Marco normativo

Sin duda, los avances de las mujeres en el ámbito laboral, han ido de la mano de los avances legales en materia de igualdad.

El principio de igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres es un derecho reconocido a nivel internacional y uno de los pilares fundamentales del sistema democrático. Desde mitad del siglo XX, fundamentalmente, y desde diferentes instituciones se ha desarrollado un marco legislativo en materia de igualdad entre mujeres y hombres dirigido a eliminar cualquier tipo de desigualdad o discriminación por razón de sexo.

a) Ámbito Internacional

En este ámbito es necesario destacar la **Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)** como punto de partida, aunque evidentemente hemos de reconocer que han existido movimientos sociales y reivindicativos anteriores gracias a los cuales se han ido incorporando mejoras en normativas de diferente rango y en diferentes regiones del mundo. La Declaración establece, por primera vez, los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en

³ Por ejemplo, en Suecia, se ha implementado un sistema de guarderías públicas y asequibles para todos los niños, lo que ha permitido a las mujeres suecas tener una tasa de participación laboral del 80% (Eurostat, 2021). Además, muchas empresas suecas han adoptado políticas de flexibilidad laboral, como el trabajo a tiempo parcial y el trabajo desde casa, lo que ha mejorado.

el mundo entero y entre ellos el respeto a la dignidad e integridad de la persona sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de sexo.

La **Convención sobre los derechos políticos de las mujeres** (ONU 1952) la cual establece que las mujeres tienen derecho a votar en todas las elecciones y a ser elegidas para puestos públicos de elección en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna.

La **Convención sobre la eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer** (CEDAW), adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, sentó un precedente en el reconocimiento de los derechos de las mujeres.

Establece principios vinculantes para la igualdad de participación y de derechos de las mujeres en el mercado laboral, con referencias específicas a la necesidad de la igualdad de remuneración y de oportunidades para incorporarse al mercado laboral. Concretamente, en su Artículo 11 plantea medidas específicas con respecto al trabajo en condiciones de igualdad y la protección a la maternidad.

La **Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer** (1993). Reconoce que:

- las relaciones de poder históricamente desiguales entre mujeres y hombres están en el origen de la violencia contra las mujeres,
- la violencia contra las mujeres constituye una violación de los derechos humanos, y
- la violencia contra las mujeres se produce en todas las sociedades, en todas las situaciones y en todos los ámbitos, incluido el laboral.

Las **Conferencias mundiales sobre la mujer auspiciadas por Naciones Unidas**, que tuvieron lugar en **México** (1975), **Copenhague** (1980), **Nairobi** (1985) y **Beijing** (1995), impulsaron las políticas de igualdad entre mujeres y hombres, fundamentalmente la última de ellas, en la que se desarrolla como mandato intergubernamental la estrategia de mainstreaming de género o integración de la perspectiva de género de forma transversal.

Por supuesto, también destacar el papel de la igualdad de género en la Declaración del Milenio y sus 8 **Objetivos de Desarrollo del Milenio** (ODM) fijados en el año 2000 para el horizonte 2015; y la agenda 2030 que los retomó y amplió dando lugar a los 17 **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS).

Normas Internacionales del Trabajo para la promoción de la igualdad de género

El **Convenio 100 de la OIT sobre igualdad de remuneración** (1951). Considera que el término remuneración comprende el salario o sueldo ordinario y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador por los servicios prestados y determina la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de “igual valor”.

El **Convenio 111 de la OIT, relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación**, aprobado en junio de 1958, obliga a los miembros a “formular y adoptar una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato en materia de empleo y ocupación, con el objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto”.

El **Convenio 156 de la OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares** (1981), tiene por objeto promover que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un trabajo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.

El **Convenio 183 de la OIT sobre la protección de la maternidad (2000)** revisa y amplía los anteriores para dar cobertura a “todas las mujeres empleadas, independientemente de su ocupación o del tipo de establecimiento, incluyendo a aquellas que desempeñan formas atípicas de trabajo dependiente”.

La protección de la maternidad reconoce, entre otros, el derecho de todas las madres a tener un periodo de descanso después del parto ligado al derecho a recibir prestaciones pecuniarias durante el mismo y la prohibición del despido de las mujeres durante el embarazo, la licencia por maternidad y un periodo determinado después de la reincorporación al trabajo.

b) Ámbito comunitario

Desde la constitución de la Unión Económica Europea se pudo observar cómo la igualdad se constituía en uno de sus principios fundamentales. Si bien el carácter principalmente económico al que respondía la CEE en sus orígenes contribuyó a que el **Tratado fundacional (Roma 1957)** recogiese el derecho a la igualdad incidiendo fundamentalmente sobre la igualdad retributiva que debería de regir entre hombres y mujeres.

Posteriormente, el **Tratado de Ámsterdam (1999)** incorpora el Principio de Igualdad como un valor fundamental y avanza hacia la igualdad real poniendo de manifiesto la necesidad de eliminar las persistentes discriminaciones indirectas y reconocer y legitimar las acciones positivas.

Entre las diversas Directivas existentes y que atañen al ámbito de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres se podrían citar las siguientes:

- Directiva 92/85/CE, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia.
- Directiva 2002/73/CE de reforma de la Directiva 76/207/CEE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo a la formación y a la promoción profesional, y a las condiciones de trabajo.
- Directiva 2004/113/CE sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.

- Directiva 2006/54/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, define la discriminación directa, la discriminación indirecta, el acoso y el acoso sexual e insta asimismo a los empresarios a adoptar medidas preventivas para luchar contra el acoso sexual.
- Directiva 2010/18/UE por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental.
- Directiva 2010/41/UE sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma
- Directiva 2011/36/UE, relativa a la prevención y lucha contra la trata de seres humanos y a la protección de las víctimas
- Directiva 2012/29/UE, por la que se establecen normas mínimas sobre los derechos, el apoyo y la protección de las víctimas de delitos, y por la que se sustituye la Decisión marco 2001/220/JAI del Consejo.

Asimismo, hemos de destacar las diferentes **estrategias para la Igualdad entre Mujeres y Hombres** que se han ido desarrollando, siendo la última la establecida para el periodo 2020-2025.

En ella se describe las acciones clave para acabar con la violencia y los estereotipos de género; garantizar la igualdad de participación y de oportunidades en el mercado laboral, incluida la igualdad de retribución; alcanzar el equilibrio de género en la toma de decisiones y la política.

c) Ámbito Nacional

La **Constitución española** (1978) consagra la igualdad como un derecho fundamental. En su art 14 se determina que “Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”; en su art. 9.2 establece la obligatoriedad que tienen los poderes públicos de promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y en el 35 el derecho a acceder al trabajo en condiciones de igualdad, prohibiendo cualquier tipo de discriminación.

Con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley de igualdad, el desarrollo de las políticas se había venido estableciendo a partir de **Planes de Igualdad**, entendidos estos como programas de acción dirigidos a eliminar las desigualdades por razón de género.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI) establece el fundamento jurídico para avanzar hacia la efectiva igualdad en todos los ámbitos de la vida política, civil, laboral, económica, social y cultural. Para ello articula la combinación de estrategias preventivas dirigidas a evitar las conductas discriminatorias, con el compromiso de desarrollar políticas activas que permitan hacer efectivo el despliegue del principio de igualdad.

Desarrollo de políticas activas que no se limita al ámbito de la administración sino también al ámbito privado, ya que como decía anteriormente “La igualdad real y efectiva solo es posible con el compromiso de los agentes públicos y los agentes del ámbito privado”.

Es por este motivo por el que la norma presta una especial atención a las organizaciones laborales que, como agentes de desarrollo económico, son susceptibles de incorporar medidas para corregir desigualdades en el ámbito de las relaciones laborales. Algunos de los aspectos claves de la Ley en el ámbito empresarial, son los siguientes:

- Aporta las claves para hacer efectivo el principio de igualdad.
- Incorpora aspectos vinculados a la normativa laboral y la protección social.
- Promueve actuaciones para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo.
- Define medidas que facilitan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- Regula los Planes de Igualdad y la adopción de medidas a favor de la igualdad en las empresas y su negociación en el marco de los convenios colectivos.

- Promueve la creación de un distintivo empresarial para las empresas que destaquen por la aplicación de igualdad de trato.

También la Ley prevé el desarrollo de Planes Estratégicos que, actuando como instrumentos programáticos, incluyan objetivos, ámbitos y medidas en los que los poderes públicos centren sus acciones. De este modo, a partir de la Ley se han ido sucediendo de manera regular **Planes estratégicos de igualdad de oportunidades** en el estado español.

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Busca dar a la sociedad un marco jurídico que permita dar un paso más hacia la plena igualdad, modificando siete normas con rango de ley que inciden de forma directa en la igualdad entre mujeres y hombres.

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. Tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Y, finalmente, el **Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres**, que tiene como objetivo lograr que la igualdad en materia retributiva sea efectiva y real en nuestro país, desarrollando mecanismos para identificarla y corregirla basados en el principio de transparencia.

A pesar de este progreso legislativo, todavía existen muchas barreras a las que se enfrentan las mujeres en el mercado laboral. La discriminación y los prejuicios basados en el género persisten en muchos lugares de trabajo, donde a menudo no se asciende a las mujeres o se les paga menos por el mismo trabajo que a los hombres.

Las mujeres también tienen más probabilidades de trabajar en empleos precarios y mal remunerados, como en los sectores de la asistencia, la hostelería y el comercio minorista.

3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

En los últimos años, la igualdad de género se ha convertido en una de las principales preocupaciones a nivel global, ya que a medida que la conciencia sobre la importancia de la igualdad de género crece, la perspectiva de género en la dirección de recursos humanos se ha vuelto cada vez más relevante.

La dirección de recursos humanos (de ahora en adelante DRH) es una disciplina que se enfoca en la gestión de los empleados en una organización y la perspectiva de género en DRH se refiere a la incorporación de la igualdad de género y la no discriminación en todas las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización.

No se trata solo de cumplir con requisitos legales o políticas de igualdad, sino de aprovechar las ventajas y beneficios tangibles que esto puede aportar a una organización

Esta perspectiva busca garantizar que las políticas y prácticas de DRH no perpetúen estereotipos de género ni discriminación contra las mujeres, sino que, por el contrario, promuevan la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en el lugar de trabajo, es de vital importancia en las organizaciones por diversas razones.

La incorporación de la perspectiva de género en DRH ha sido un tema importante en el mundo empresarial en las últimas décadas, este consenso es crucial para lograr una gestión efectiva y equitativa de los recursos humanos en las organizaciones. Esta perspectiva reconoce y aborda las desigualdades de género, así como las dinámicas de poder y roles asignados socialmente a hombres y mujeres en el ámbito laboral, ya que promueve la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en el entorno laboral.

Esto implica eliminar barreras y prejuicios que puedan limitar el acceso de las mujeres a determinadas posiciones o roles, así como garantizar condiciones laborales equitativas y políticas de remuneración justas.

No solo es éticamente necesaria, sino que también ofrece beneficios tangibles para las organizaciones. Desde la atracción y retención de talento hasta la mejora de la reputación corporativa y el impulso de la innovación, incorporar la perspectiva de género en la dirección de recursos humanos es un enfoque estratégico que puede ayudar a las empresas a alcanzar un mayor éxito en el competitivo mundo empresarial actual.

En muchos países, se han adoptado políticas y prácticas de DRH con perspectiva de género para abordar las desigualdades de género en el lugar de trabajo y promover la igualdad de oportunidades. Esto se ha visto como una medida necesaria para lograr la igualdad de género en el ámbito laboral y para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU. Algunos estudios como los de Powell y Butterfield (2015) y Smith y Calasanti (2005) han demostrado que la incorporación de la perspectiva de género en DRH puede tener beneficios significativos para las organizaciones, incluyendo una mayor retención de talentos, una mejor reputación corporativa y una mayor innovación. Además, la igualdad de género en el lugar de trabajo puede contribuir a reducir la brecha salarial de género y a aumentar la participación económica de las mujeres.

La función de RRHH es un área en el que las mujeres avanzan cada vez más, y se ha constatado que están bien representadas en los puestos directivos de RRHH de muchas organizaciones. (Women In Business, 2019). Según una encuesta realizada por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2019), las mujeres representan alrededor del 70% de la mano de obra de RRHH. Esto se atribuye en cierta medida a la percepción de que los RRHH son un campo más orientado a las personas y que se adapta bien a las habilidades e intereses de las mujeres. Aunque las mujeres han progresado en este campo, siguen enfrentándose a algunos retos en la profesión, entre ellos se encuentran la desigualdad salarial, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y un sesgo sutil que puede rebajar su estatus o influencia dentro de una organización.

Sin embargo, RRHH puede desempeñar un papel clave en la lucha contra estos sesgos aplicando políticas que aborden la igualdad de género y la diversidad y defendiendo estas cuestiones dentro de la organización.

En general, la inclusión de más mujeres en RRHH puede aportar una serie de beneficios, como una mayor diversidad de pensamiento, una mejor comprensión de la gestión del capital humano y una mayor concienciación sobre la importancia de la conciliación de la vida laboral y familiar y la flexibilidad laboral.

3.1 Conceptualizando la dirección de recursos humanos con perspectiva de género.

Definimos la dirección de recursos humanos, siguiendo a Milkovich, Newman y Gerhart (2021), como el proceso de gestionar a las personas en una organización de manera estratégica y sistemática, con el objetivo de lograr un rendimiento óptimo y sostenible de los empleados en línea con los objetivos y la estrategia de la organización. Esto implica, tal y como sostienen Werther y Davis (1996) que la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como el control de las actividades de adquisición, desarrollo, compensación, integración, mantenimiento y la separación de los recursos humanos, para lograr los objetivos organizacionales eficientemente y efectivamente.

Sus objetivos están orientados a maximizar el potencial de los empleados y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización, tales como pueden ser el atraer, desarrollar, evaluar y retribuir al personal. En este sentido, Dessler (2017) afirma que una de las funciones principales de la DRH es reclutar y seleccionar a los empleados adecuados para llenar las vacantes existentes y anticipadas en la organización. Para lograrlo, se utilizan diversas estrategias, como la elaboración de descripciones de puestos claras, la utilización de fuentes de reclutamiento efectivas y la implementación de procesos de selección rigurosos.

Por su parte, según Noe et al. (2019), el desarrollo y la capacitación de los empleados es esencial para el crecimiento y la competitividad de la organización. Esto implica la identificación de necesidades de formación, la implementación de programas de capacitación y desarrollo, así como el fomento de oportunidades de aprendizaje continuo.

En cuanto a la evaluación del rendimiento, ésta es un proceso clave para medir y valorar el desempeño de los empleados en una organización, al igual que la retribución. Sin embargo, existen diferencias en cómo se evalúa el rendimiento de mujeres y hombres, lo que puede llevar a disparidades en las oportunidades de promoción y desarrollo profesional.

Estas diferencias pueden deberse a sesgos de género en la evaluación, criterios de evaluación que favorecen ciertos atributos o comportamientos más asociados con un género, y la influencia de estereotipos de género en las percepciones sobre el rendimiento.

En cuanto a las retribuciones, se ha documentado una brecha salarial de género en los distintos campos, lo que indica que las mujeres tienden a recibir salarios más bajos en comparación con los hombres, incluso cuando desempeñan funciones similares. Las causas de esta brecha salarial son multifacéticas y pueden estar relacionadas con factores como la segregación ocupacional, tanto horizontal, en la cual las mujeres se concentran en industrias o roles de menor remuneración, como vertical, en la que el porcentaje de mujeres es menor conforme se asciende por la jerarquía, así como la discriminación salarial directa o indirecta.

El análisis de las diferencias en la evaluación del rendimiento y las retribuciones entre mujeres y hombres en la empresa revela la existencia de desafíos y desigualdades que afectan la igualdad de oportunidades y la equidad salarial

En definitiva, la misión de la dirección de recursos humanos es atraer, retener, motivar y desarrollar a las personas que la empresa necesita para llevar a cabo sus actividades y lograr sus objetivos. Para ello, es necesario desplegar unas políticas y prácticas que garanticen la igualdad de trato y de oportunidades

de las personas, así como contar con una cultura organizacional y unos líderes comprometidos y que valoren la igualdad y la diversidad.

Como se ha comentado, incorporar la perspectiva de género en la dirección de recursos humanos es fundamental, en cuanto que puede ayudar a reducir la discriminación y las brechas de género en el lugar de trabajo y, a su vez, mejorar la diversidad e inclusión de género, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados para mejorar la reputación de la organización.

La perspectiva de género se refiere a un enfoque analítico que busca comprender y abordar las desigualdades y discriminaciones basadas en el género, así como las dinámicas de poder y roles asignados socialmente a hombres y mujeres. Según la Comisión Europea (2013), la perspectiva de género se define como "un enfoque analítico y conceptual que pone de relieve las desigualdades y las relaciones de poder entre mujeres y hombres, y cómo estas influyen en la vida cotidiana de las personas". También destaca que la perspectiva de género permite identificar y abordar las desigualdades de género, así como promover la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Scott, J (1986) argumenta que la perspectiva de género "se refiere a una forma de entender las estructuras sociales en términos de relaciones de poder entre hombres y mujeres, y cómo estas relaciones afectan a la organización y el funcionamiento de la sociedad.

Incorporar la perspectiva de género en los diferentes ámbitos de nuestra sociedad se ha convertido en una herramienta crucial para promover la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres, y uno de los ámbitos en los que resulta imprescindible es en la dirección de recursos humanos. Al integrar de manera efectiva la perspectiva de género en las prácticas de RRHH, las organizaciones pueden obtener beneficios significativos tanto para su capital humano como para su desempeño general. Tal y como señala la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: La perspectiva de género es fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo y a la promoción profesional, y para prevenir y combatir la violencia y el acoso sexual en el lugar de trabajo.

3.2 Ventajas y beneficios de incorporar la perspectiva de género en la dirección de recursos humanos

La consideración de la perspectiva de género en la dirección de RRHH promueve la diversidad e inclusión en el entorno laboral (Lopez-Fernandez y Ramos-Villagrasa, 2020) y proporciona múltiples ventajas y beneficios, tanto para los empleados como para las empresas.

Al tener en cuenta las necesidades y características específicas de hombres y mujeres, se fomenta la participación equitativa de ambos géneros en todos los niveles de la organización. En este sentido, un estudio realizado por la Fundación Cepaim en España, muestra que las empresas con una gestión de RRHH basada en la perspectiva de género tienden a tener equipos de trabajo más diversos y una mayor representación de mujeres en puestos directivos. Atraer y retener el talento diverso enriquece la fuerza laboral con diferentes perspectivas y habilidades. Además, según un estudio realizado por la consultora Grant Thornton, las empresas con una mayor representación de mujeres en puestos directivos suelen ser más interesantes para las nuevas generaciones de trabajadores.

Diversos son los estudios que han demostrado las ventajas de la incorporación de la perspectiva de género en la DRH. Algunos de ellos destacan una mejora de su desempeño financiero (Junquera, 2017; Estadísticas oficiales de la UE, 2019; Kalyanpur y Shirodkar, 2019; Krambia-Kapardis et al., 2020; OIT, 2021), una mayor atracción y retención del talento (Cabrera-Suárez et al., 2015; Saavedra García, 2019; Ministerio de Igualdad, 2020, FEM, 2021; Kochan, et al, 2023) y un aumento de la innovación y toma de decisiones más efectivas (Renzulli, Aldrich, y Moody, 2000; Pérez et al., 2021).

Otras investigaciones demuestran que consideran la perspectiva de género en la gestión del personal tienen un impacto positivo en la productividad y la competitividad de las organizaciones (Díaz-Fernández et al., 2018; Moreno et al., 2020), y reduce la necesidad de rotación del personal (Chen et al., 2019).

Otro estudio de Claes, Heynen y Mine (2017) en Bélgica encontró que la formación del personal en cuestiones de género fue una estrategia efectiva para mejorar la inclusión de la perspectiva de género en la DRH.

En este orden de ideas, el estudio realizado por la consultora Deloitte (2021), puso de relieve que las empresas que promueven la diversidad de género en la dirección de recursos humanos obtienen una mejor rentabilidad financiera, mayor retención de talentos y una imagen más positiva en el mercado. Esto se debe a que las empresas que valoran la diversidad en su plantilla tienen un clima laboral más favorable, lo que se traduce en una mayor satisfacción y motivación de los empleados.

También el trabajo que llevó a cabo la Universidad de Valencia (2020) reveló que la implementación de políticas de igualdad de género en la dirección de recursos humanos mejora el rendimiento de la empresa y reduce los costos asociados a la discriminación de género. También, la inclusión de la perspectiva de género en la gestión de recursos humanos permite a las empresas responder mejor a las necesidades y demandas de un mercado cada vez más diverso.

Asimismo, cabe destacar el estudio de la Fundación Másfamilia (2020) junto con la Universidad Rey Juan Carlos en el que encontraron que las empresas con una mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo y con políticas de igualdad de género tienen un 15% más de rentabilidad económica. También, señalar el trabajo de la Fundación SERES (2020) que afirma que las empresas socialmente responsables, incluyendo aquellas que promueven la igualdad de género, son más valoradas por los consumidores y tienen una mayor reputación corporativa en España. Finalmente, mencionar las investigaciones llevadas a cabo por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades en España que revelan que las organizaciones que aplican políticas y prácticas de igualdad de género experimentan una mejora en el clima laboral, promoviendo una mayor satisfacción y compromiso de los empleados (Instituto de la Mujer, 2017)

Como vemos, los estudios científicos demuestran que trabajar por la igualdad de género en las empresas no solo es un acto de justicia social, sino que también puede generar beneficios tangibles para las empresas, desde una

mayor rentabilidad y desempeño financiero hasta una mayor capacidad para atraer y retener talentos, la igualdad de género se presenta como una herramienta importante para el éxito empresarial.

La práctica empresarial en España también nos muestra algunos ejemplos. Así, diversas empresas líderes han asumido el compromiso de promover la igualdad de género a través de políticas y programas innovadores, obteniendo beneficios tanto para sus empleados como para la sociedad en general. Banco Santander es una empresa líder en el fomento de la igualdad de género en el sector bancario, estableciendo metas de representación femenina en puestos directivos y ofreciendo programas de desarrollo profesional para mujeres.

En el artículo "Banco Santander lidera la igualdad de género en la banca" publicado en Expansión, se resalta su compromiso con la igualdad de género y se detallan las iniciativas implementadas. El artículo "Inditex, un referente en igualdad de género" en Cinco Días destaca sus esfuerzos en la promoción de la igualdad de género y proporciona una visión más detallada de las acciones emprendidas. El grupo gallego ha implementado medidas para cerrar la brecha salarial de género y promover la igualdad de oportunidades tanto en sus tiendas como en su cadena de suministro. Por otro lado, CaixaBank es reconocida por su enfoque inclusivo y por implementar políticas de conciliación y medidas para promover la igualdad de oportunidades.

Las empresas mencionadas han demostrado un firme compromiso con la promoción de la igualdad de género en España. A través de iniciativas como el establecimiento de metas de representación femenina, el cierre de la brecha salarial de género y la implementación de programas de desarrollo profesional, estas empresas han logrado beneficios tangibles para sus empleados y la sociedad en general.

Tal y como se ha expuesto, la incorporación de la perspectiva de género en la dirección de recursos humanos ofrece beneficios significativos para las organizaciones: al promover la diversidad, mejorar el clima laboral y atraer el talento diverso, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva y un impacto positivo en su desempeño general.

Al aplicar políticas y prácticas de RRHH basadas en la perspectiva de género, las organizaciones pueden potenciar su productividad, creatividad e innovación. La diversidad de género en los equipos directivos ha demostrado estar relacionada con una toma de decisiones más equilibrada y una mayor adaptabilidad ante los desafíos del entorno empresarial. Además de los beneficios mencionados, la incorporación de la perspectiva de género en la dirección de RRHH también contribuye a cumplir con la normativa legal en materia de igualdad de género y no discriminación.

A modo de resumen se podría decir que la dirección de recursos humanos y la perspectiva de género son elementos indispensables que deben ir de la mano en el ámbito empresarial.

Como hemos señalado, integrar la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos no solo es una cuestión de justicia y equidad, sino que también conlleva numerosos beneficios para las organizaciones, en cuanto que contribuye a la creación de un entorno inclusivo y diverso que fomenta la innovación, el compromiso y el rendimiento. Ignorar las diferencias de género y las desigualdades en el entorno laboral puede generar brechas y barreras que afectan tanto a los empleados como a la organización en su conjunto, por tanto, es esencial que las empresas aborden activamente la igualdad de género en la DRH, adoptando políticas, prácticas y programas que promuevan la equidad y la inclusión.

4. LOS PLANES DE IGUALDAD COMO ESTRATEGIA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha comentado, la dirección de recursos humanos desempeña un papel crucial en el diseño e implantación de políticas y estrategias que promuevan la igualdad y en este contexto, los planes de igualdad se convierten en una herramienta esencial.

Los planes de igualdad buscan eliminar las brechas y desigualdades existentes, garantizando que todas las personas, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades y sean tratadas de manera justa en el ámbito laboral.

Al adoptar los planes de igualdad, la dirección de recursos humanos puede impulsar cambios significativos en la organización, creando un entorno laboral en el que todos los empleados se sientan valorados, respetados y tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, al mismo tiempo que contribuyen a atraer y retener talento diverso, mejorar la productividad y la imagen de la empresa, y cumplir con las obligaciones legales y responsabilidades sociales (Cárdenas-Castro y Bonilla, 2020; Castro-López y González-Santos, 2020; Calvo-Serrano, 2021).

4.1 Qué son los planes de igualdad de mujeres y hombres y qué empresas están obligadas a llevarlas a cabo.

La legislación, como ya se ha comentado anteriormente, exige a todas las empresas respetar el principio de igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral, y determina que, con esta finalidad, deberán adoptar medidas para evitar cualquier tipo de discriminación (art.45 de la LOI).

No obstante, no todas ellas están obligadas a realizar planes de igualdad, tal y como los define y determina las normas aplicables:

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI).
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

Los Planes de igualdad de las empresas son definidos como un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y a eliminar la discriminación por razón de sexo (art. 46 LOI).

Su obligatoriedad viene marcada por tres factores, el tamaño, el convenio colectivo o la autoridad laboral:

1. El tamaño. En 2007 la LOI establecía la obligación a empresas con 250 trabajadores o más, el RD-ley 6/2019 obliga a las empresas con cincuenta o más personas en plantilla, si bien esta obligatoriedad se implantará de forma paulatina
 - a. De 50 a 100 personas en plantilla, deberá tenerlo a partir del 7 de marzo de 2022.
 - b. Entre 101 y 150 personas en plantilla, deberá contar con el plan a partir del 7 de marzo de 2021.
 - c. Y entre 151 y 250 personas empleadas, deberá disponer del plan a partir del 7 de marzo de 2020
2. Las empresas adscritas a un Convenio Colectivo sectorial que establezca la obligación de negociar y establecer un Plan de Igualdad deberán llevarlo a cabo, con independencia de su tamaño.
3. Aquellas empresas para las que la autoridad laboral les hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan.

4.2 Fases del plan de igualdad.

Siguiendo la “Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas” desarrollada por el Instituto de las Mujeres, perteneciente al Ministerio de Igualdad del Gobierno de España, el proceso para la elaboración e implantación de un plan de igualdad responde a una serie de fases que se muestra en la figura 1 de forma sucesiva y ordenada:

Figura 1: Proceso para la elaboración e implantación de un plan de igualdad

Fase 1. Inicio del proceso de elaboración del plan de igualdad



Fase 2. Realización del diagnóstico



Fase 3. Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad



Fase 4. Implantación y seguimiento del plan de igualdad



Fase 5. Evaluación del plan de igualdad

Fase 1. Inicio del proceso de elaboración del plan de igualdad

El compromiso con la igualdad y su difusión es, junto con la constitución de la Comisión Negociadora, la primera fase del plan de igualdad.

El compromiso de igualdad

Es un documento elaborado por la alta dirección de la empresa en el que se reconoce la igualdad como un principio básico y transversal para la organización, es la forma en la que la empresa muestra y pone de manifiesto de forma oficial su compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres. Y recoge su intención de mejorar la situación de igualdad dentro de la empresa a través de la implantación del Plan de Igualdad, con el que se revisará y modificará la

política y cultura de la empresa en materia de igualdad, estableciendo medidas y objetivos evaluables para su consecución.

Constitución de la comisión negociadora

Para la constitución de la comisión se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- Composición paritaria de la representación de la empresa y de las personas trabajadoras,
- Se promoverá una composición equilibrada entre mujeres y hombres en cada una de las partes,
- Se promoverá que sus integrantes tengan formación y/o experiencia en materia de igualdad en el ámbito laboral.

La comisión negociadora podrá contar con apoyo y asesoramiento externo especializado en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, quienes intervendrán con voz, pero sin voto.

Las personas que integran la comisión negociadora, así como, en su caso, las personas expertas que la asistan deberán observar en todo momento el deber de sigilo con respecto a la información puesta a disposición.

Fase 2. Realización del diagnóstico de situación:

En esta fase se realiza un análisis exhaustivo con perspectiva de género sobre la situación actual de la empresa que permita detectar aquellos aspectos o ámbitos en los que puedan estar produciéndose situaciones de desigualdad o discriminación. Se recopila información sobre la composición de la plantilla, las políticas y prácticas existentes, las brechas salariales y las oportunidades de desarrollo y promoción.

El objetivo es identificar las áreas en las que se requiere intervención y establecer una línea base para evaluar el progreso. Los elementos y materias que deben abordarse durante la realización del diagnóstico son los que se recogen en el siguiente cuadro.

Análisis cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla por edad, vinculación, tipo de relación laboral, contrato y jornada, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puesto de trabajo, nivel formativo. • Distribución por sexo de la representación de las trabajadoras y trabajadores en relación con la plantilla.
Procesos de gestión de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección y contratación. • Proceso de formación. • Proceso de promoción profesional.
Política retributiva	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuciones. • Clasificación profesional. • Auditoría retributiva.
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo. • Régimen de trabajo a turnos. • Teletrabajo. • Permisos y excedencias. • Movilidad funcional y geográfica.
Corresponsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral. • Medidas implantadas en la empresa. • Permisos y excedencias.
Infrarrepresentación femenina	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de mujeres y hombres en el conjunto de la empresa. • Segregación vertical. • Segregación horizontal. • Presencia de mujeres y hombres en la RLT.
Prevención del acoso sexual y por razón de sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de prevención, detección y actuación. • Actuaciones de sensibilización y formación.

Los datos estarán desagregados por sexo

Fase 3. Diseño aprobación y registro del plan de igualdad:

En esta etapa, se definen los objetivos, las metas y las acciones específicas que se implementarán para promover la igualdad de género en la empresa. Se establecen medidas concretas para abordar las brechas identificadas en el diagnóstico, Además, se determinan los recursos necesarios, se asignan responsabilidades y se establecen los indicadores de seguimiento y evaluación, así como un cronograma de implementación.

El documento final del plan de igualdad deberá contener, además, el plazo de vigencia que no podrá ser superior a cuatro años y en él se detallará el sistema de seguimiento y evaluación.

Una vez redactado y aprobado el plan, éste deberá ser inscrito en el Registro de Planes de Igualdad (REGCON Registro y depósito de convenios

colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad del Ministerio de trabajo y economía social) cuando se trate de planes de igualdad de ámbito estatal o supraautonómico, o en los registros de la autoridad laboral autonómica competente para planes de igualdad relativos a ese ámbito.

Fase 4. Implantación y seguimiento del plan de igualdad

Tras la aprobación y registro del plan de igualdad se trata de ir poniendo en marcha e implantando las diferentes medidas acordadas, a la vez que se lleva a cabo las actuaciones establecidas con el fin de controlar y verificar el grado de ejecución, detectar posibles desviaciones y adoptar medidas correctoras. Una determinación adecuada de indicadores es clave en esta fase.

En este sentido, es posible señalar cuatro tipos de indicadores:

- Indicadores de seguimiento de medidas que habrán sido definidos junto con el diseño de las medidas.
- Indicadores de resultado: hacen referencia al grado de ejecución de cada medida y del plan, en su conjunto, y al número de personas afectadas por ambos.
- Indicadores de proceso: informan, respecto de cada medida y el plan, sobre la idoneidad y suficiencia de los recursos asignados, las dificultades encontradas y las soluciones adoptadas.
- Indicadores de impacto: miden los cambios en términos de igualdad en la empresa como consecuencia de la aplicación tanto de las medidas como del plan de igualdad.

Fase 5. Evaluación del plan de igualdad

A partir de la información y documentación recopilada en la fase anterior la fase de evaluación cierra el proceso y permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos definidos y de las medidas del plan ejecutadas. Se trata, en definitiva, de:

- Conocer el grado de cumplimiento del plan y comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos.
- Valorar la adecuación de recursos, metodologías, herramientas y estrategias empleadas en su implementación.
- Identificar áreas de mejora o nuevas necesidades que requieran la modificación de las medidas adoptadas o el diseño de nuevas actuaciones.

Se articulará en torno a tres ejes de análisis y valoración, que permitan comparar los resultados propuestos con los que finalmente se han obtenido. Como orientación se señalan, a continuación, algunos elementos que habrán de tenerse en cuenta al abordar la valoración de los ejes citados:

- Evaluación de resultados: hace referencia al nivel de ejecución del plan, grado de cumplimiento de los objetivos marcados, personas beneficiarias.
- Evaluación de proceso: analiza la adecuación de los recursos, métodos y herramientas empleadas durante la ejecución de acciones; las dificultades que se han encontrado y las soluciones adoptadas.
- Evaluación de impacto: valora los cambios, en términos de igualdad, que se han producido en la empresa como resultado de la implantación del plan de igualdad (reducción de desigualdades, cambios en el clima laboral o la imagen (interna y externa) de la empresa, incremento en la presencia equilibrada de mujeres y hombres...).

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha abordado la importancia de incorporar la perspectiva de género en la Dirección de Recursos Humanos (DRH) y ha analizado las razones y el modo de llevar a cabo esta incorporación. A lo largo de la investigación, se han identificado diversos desafíos y barreras que las mujeres enfrentan en el ámbito laboral, así como las persistencias de desigualdades y discriminaciones que afectan su desarrollo profesional y económico.

Una de las principales conclusiones obtenidas es que la incorporación de la perspectiva de género en la DRH es fundamental para promover la igualdad de oportunidades en el entorno laboral. A través de políticas y prácticas que consideren las necesidades y aspiraciones específicas de las mujeres, se fomenta la equidad y la diversidad en la organización. Esto implica abordar las brechas de género existentes en el mercado laboral, como la segregación ocupacional y los obstáculos que limitan las oportunidades de ascenso y elecciones profesionales de las mujeres. Asimismo, se ha evidenciado que la implementación de una DRH con perspectiva de género conlleva beneficios tanto para las plantillas como para las organizaciones.

Entre estos beneficios se encuentran la retención del talento femenino, la mejora del clima laboral, el aumento de la productividad, la atracción de nuevas habilidades y la mejora de la reputación de la empresa. Estos resultados demuestran que adoptar medidas que promuevan la igualdad de género no solo es éticamente necesario, sino también estratégico y rentable para las organizaciones.

En cuanto a la forma de incorporar la perspectiva de género en la DRH, se han propuesto recomendaciones concretas. Estas incluyen la formación del personal en temas de igualdad de género, la creación de indicadores de seguimiento y evaluación, la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones y la colaboración con organizaciones y redes que promuevan la igualdad de género.

Estas acciones buscan asegurar que la perspectiva de género esté presente en todos los procesos de gestión de recursos humanos, desde la contratación y promoción hasta la formación y desarrollo profesional.

La incorporación de la perspectiva de género en la Dirección de Recursos Humanos (DRH) no solo es una cuestión de justicia y equidad, sino que también es una necesidad estratégica para las organizaciones. A medida que se reconoce el valor y el potencial de las mujeres en el ámbito laboral, resulta crucial desarrollar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y eliminen los obstáculos que limitan su participación plena y equitativa.

Una de las conclusiones más relevantes de este estudio es que persisten desigualdades de género en el mercado laboral, como la segregación ocupacional. Esta segregación se manifiesta en la concentración de mujeres en sectores de baja remuneración y menor jerarquía, mientras que los hombres ocupan puestos más prestigiosos y mejor remunerados. Estas brechas de género no solo afectan la vida profesional y económica de las mujeres, sino que también limitan el crecimiento y la diversidad de las organizaciones.

La implementación de una DRH con perspectiva de género implica abordar estos desafíos y trabajar hacia la eliminación de las barreras que enfrentan las mujeres.

Además de los beneficios para las plantillas, la implementación de una DRH con perspectiva de género también tiene impactos positivos en las organizaciones. Por un lado, al retener y promover el talento femenino, las empresas pueden acceder a una mayor diversidad de habilidades y experiencias, lo que resulta en una ventaja competitiva en un entorno empresarial globalizado y en constante cambio. Por otro lado, la creación de un clima laboral más inclusivo y equitativo aumenta la satisfacción y la motivación de todo el personal, lo que a su vez se traduce en un incremento de la productividad y la eficiencia.

Para lograr una efectiva incorporación de la perspectiva de género en la DRH, es necesario un compromiso firme por parte de la alta dirección y una planificación estratégica que incluya objetivos claros y medibles, a través del diseño e implantación de los planes de igualdad de mujeres y hombres.

En última instancia, al incorporar la perspectiva de género en la DRH, las organizaciones están promoviendo entornos laborales inclusivos, equitativos y sostenibles, donde las mujeres pueden desarrollar todo su potencial y contribuir plenamente al éxito de la organización. Esto representa un paso importante hacia una sociedad más igualitaria y justa, donde hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo en el ámbito laboral.



BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial. (2020). La brecha salarial de género podría reducir el PIB mundial en un 23%.
- Blau, F. D. y Ferber, M. A. (1992). *The economics of women, men, and work*. Prentice Hall.
- Claes, R., Heynen, E., & Mine, B. (2017). Gender mainstreaming in human resources management: walking the talk in Flemish local government? *Public Management Review*, 19(3), 376-400.
- Díaz-Fernández, M. C., et al. (2018). "Gender diversity in human resources management and firm performance: An empirical analysis." *International Journal of Human Resource Management* 29(14): 2195-2224.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press
- Eagly, A. H., and Wood, W. (2012). "Social role theory." *Handbook of theories of social psychology* 2: 458-476.
- European Institute for Gender Equality. (2021). Gender equality index 2021: Work. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/work>
- Eurostat. (2021). Employment rate by sex, age and educational attainment level. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_70/default/table?lang=en
- Hartmann, H. (1976). Capitalism, patriarchy, and job segregation by sex. *Signs*, 1(3), 137-169.
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Diversity and its perception in gender-sensitive human resource management: implications for attraction and retention of female employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 716-734.
- Human Rights Watch. (2021). Saudi Arabia: Events of 2020. <https://www.hrw.org/world-report/2021/country-chapters/saudi-arabia>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Mujeres en la dirección empresarial y gerencial*.

- McKinsey & Company. (2015). La diversidad importa. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- McKinsey & Company. (2019): Mujeres en sus puestos de trabajo.
- Mühlemann, S., & Pekovic, S. (2021). Gender-sensitive HRM: A systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1879-1909.
- National Women's Law Center. (2021). Key gender justice milestones in the United State. <https://nwl.org/resources/key-gender-justice-milestones-in-the-united-states/>
- OECD. (2019). Tackling the roots of gender inequality in labour market outcomes: The role of childcare. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/tackling-the-roots-of-gender-inequality-in-labour-market-outcomes_0d1c8b75-en
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Mujeres y hombres en la economía informal: un panorama estadístico.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Mujeres en el trabajo: Trends 2016.
- Organización Internacional del Trabajo: Mujeres en puestos directivos 2022. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling>
- Pless, N. M., & Maak, T. (2014). Building responsible leadership for gender equality. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 369-381.
- Reskin, B. F., and Roos, P. A. (1990). "Job queues, gender queues: Explaining women's inroads into male occupations." *The Public Interest* 101: 3-44.
- UN Women. (2021). Gender and Work: Ending Discrimination and Ensuring Equality. UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/06/gender-and-work-ending-discrimination-and-ensuring-equality>
- United Nations. (2015). Sustainable Development Goals.
- World Economic Forum. (2020). Global Gender Gap Report 2020.

- World Economic Forum. (2020). Global gender gap report. <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>
- World Economic Forum. (2022). Closing the Gender Gap: Global Gender Gap Report 2022. World Economic Forum
- Sánchez, J. (2014). Discriminación directa e indirecta en el acceso al empleo de las personas con discapacidad: un análisis comparado.
- Fredman, S. (2016). Discriminación indirecta: una historia en desarrollo. Revista de Derecho Industrial
- Women in busniss 2021: Una ventana de oportunidades
- Cotter, Hermsen y Vanneman (1999): Introducción al concepto de "suelo pegajoso"
- Cha, Y. y Weeden, K. A. (2014). El exceso de trabajo y la lenta convergencia de la brecha salarial de género.
- Williams, Blair-Loy y Berdahl (2013): Comprender los contornos del estigma de flexibilidad según la clase y el género.
- Powell, G. N. y Butterfield, D. A. (2015). El "caso de negocios para mujeres" es el mismo que para los hombres.
- Smith, N. y Calasanti, T. (2005). La intersección de género de los roles laborales y familiares y su impacto en las mujeres directivas. Género, Trabajo y Organización.
- Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM). (2019): Encuesta de la fuerza laboral de recursos humanos.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. y Gerhart, B. (2021). Educación McGraw-Hill.
- Werther, W. B. y Davis, K. (1996). Recursos Humanos y Gestión de Personal
- Comisión Europea. (2013). Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres 2013.
- Scott, J. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. The American Historical Review,
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. y Thomas, D. (2003). Los efectos de la diversidad

en el desempeño empresarial: Informe de la red de investigación de diversidad.

- Renzulli, L. A., Aldrich, H. E. y Moody, J. (2000). Asuntos familiares: género, redes y resultados empresariales.
- Dessler, G. (2017). Gestión de recursos humanos.
- Noe, Armstrong, M., & Taylor, S (2019): El desarrollo de los empleados es esencial para el crecimiento y la competitividad de la organización
- Fundación Másfamilia. (2020). Índice de Igualdad de Género en las Empresas.
- Fundación SERES. (2020). Informe SERES: El valor social de las empresas en España.
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2017). Estudio sobre buenas prácticas empresariales en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
- Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres
- Estudio de la Fundación Cepaim: "La perspectiva de género en la gestión de recursos humanos"
- Estudio de Grant Thornton: "Perspectiva de género en la dirección de RRHH y su impacto en la atracción de talento"
- Beatriz Junquera González 2017: "La perspectiva de género en la gestión de recursos humanos: ventajas y desafíos para la igualdad en el empleo"
- Saavedra García, M. L. (2019). La gestión de la diversidad de género en los recursos humanos. Ciencias Sociales y Educación
- Cárdenas-Castro, M., & Bonilla, J. L. (2020). Planes de igualdad en la empresa: un enfoque integrador para la promoción de la igualdad de género.
- Calvo-Serrano, P. (2021). El impacto de los planes de igualdad en la dirección de recursos humanos
- Castro-López, M., & González-Santos, M. (2020). Los planes de igualdad en la dirección de recursos humanos: un análisis de su implementación en las empresas
- "Banco Santander lidera la igualdad de género en la banca". Fuente: Expansión
- "Inditex, un referente en igualdad de género". Fuente: Cinco Días

- "CaixaBank, una empresa comprometida con la igualdad de género".
Fuente: Expansión
- García-Lillo, F., et al. (2019). La implementación de los Planes de Igualdad en las empresas: barreras y retos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Ministerio de Igualdad. (2020). *Guía para la elaboración e implementación de planes de igualdad en las empresas*



WEBGRAFIA

- <https://www.igualdad.gob.es/ministerio/im/Paginas/index.aspx>
- <https://www.womencorporatedirectors.org/>
- <https://leanin.org/>
- <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/articles/informe-impacto-dsla-2021/social/equidad-de-genero.html>
- <https://www.uv.es/uvweb/instituto-universitario-estudios-mujer/es/instituto-universitario-estudios-mujeres-1285942729174.html>
- <https://www.boe.es/>
- <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- <https://es.weforum.org/agenda/gender-parity/>
- https://www.un.org/womenwatch/daw/egm/equality-gender-empowerment/UNCTAD_GenderEqualityEmpowerment.pdf
- [Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible \(un.org\)](#)
- [Banco Mundial – Desarrollo sostenible, resiliencia y crecimiento económico](#)
- <https://www.grantthornton.es/contentassets/9fd5628f6c26405abb96a9a7e8f0fb99/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf>