



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La inclusión de las mujeres en el ámbito corporativo:
estrategias para promover la igualdad de oportunidades y
la equidad de género

*The inclusion of women in the corporate sector: strategies
to promote equal opportunities and gender equity*

Autor/es

Kevin Teresa Lorente

Director/es

Pilar Martín Hernández

Facultad de sociales

Año 2024/2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT	4
KEYWORDS	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1- Conceptos clave.....	6
2.2- Teorías sobre la discriminación de género en el ámbito laboral	6
2.3- Panorama histórico y normativo sobre la igualdad de género en el trabajo.....	8
3. DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS MUJERES EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	9
3.1- Brecha salarial de género	9
3.2- Techo de cristal: barreras invisibles a posiciones de liderazgo	11
3.3- Dificultades para la conciliación de la vida laboral y personal.....	12
3.4- Acoso laboral y acoso sexual	13
4- ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES.....	14
4.1- Igualdad salarial: políticas para reducir la brecha salarial	14
4.2- Fomento del liderazgo femenino: mentorías y referentes	15
4.3- Conciliación trabajo-familia: políticas de flexibilidad laboral, licencias parentales etc.	16
4.4- Cultura organizacional inclusiva	17
5- EL PLAN DE IGUALDAD EN LAS EMPRESAS.....	17
5.1- Obligatoriedad de adaptar un plan de igualdad.	18
5.2- Fases en la implantación del plan de igualdad.....	19
Fase 1 – Compromiso de la organización	19
Fase 2 – Comisión de Igualdad	19
Fase 3 – Diagnóstico	20
Fase 4 – Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad.	20
Fase 5 – Implantación, evaluación y seguimiento del Plan de Igualdad.	21
6 - ESTUDIOS DE CASO.....	21
6.1- Plan de igualdad en Banco Santander.....	21
6.2- Incremento de la representación femenina en roles de creación de contenido de Netflix	23
7-EL FUTURO DE LA INCLUSIÓN FEMENINA EN EL ÁMBITO LABORAL.....	24

8- CONCLUSIONES	25
9- BIBLIOGRAFÍA	27

RESUMEN

Este trabajo, aborda la participación femenina en el entorno corporativo, identificando barreras como la desigualdad salarial, el techo de cristal, la dificultad para conciliar la vida laboral y personal, y situaciones de acoso. Se analizan medidas efectivas como las auditorías de retribución, el impulso a programas de mentoría, políticas laborales flexibles y la construcción de culturas organizativas inclusivas. También se presentan casos prácticos, como los de Banco Santander y Netflix, que reflejan los avances concretos en la aplicación de planes de igualdad. Finalmente, se examinarán las perspectivas futuras para la inclusión de las mujeres, resaltando el potencial de la transformación digital y el emprendimiento como vías para reducir desigualdades. El análisis concluye con recomendaciones clave para continuar avanzando hacia un entorno laboral más equitativo y justo.

PALABRAS CLAVE

Desigualdad Salarial, Techo de cristal, Conciliación trabajo-familia, Planes de igualdad y Digitalización y emprendimiento digital.

ABSTRACT

This paper addresses female participation in the corporate environment, identifying barriers such as wage inequality, the glass ceiling, difficulties in balancing work and personal life, and harassment. It analyzes effective measures such as compensation audits, the promotion of mentoring programs, flexible work policies, and the construction of inclusive organizational cultures. It also presents practical cases, such as those of Banco Santander and Netflix, that reflect concrete progress in the implementation of equality standards. Finally, it examines future prospects for women's inclusion, highlighting the potential of digital transformation and entrepreneurship as ways to reduce inequalities. The analysis concludes with recommendations for continuing to advance toward a more equitable and fair work environment.

KEYWORDS

Wage Gap, Glass Ceiling, Work-Family Balance, Equality Plans, and Digitalization and Digital Entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la igualdad de género en el entorno laboral ha cobrado una relevancia creciente en los ámbitos, social, político y económico. Aunque se han logrado avances legales importantes y se ha ampliado el reconocimiento del derecho de las mujeres, la equidad plena en el entorno profesional aún no es una realidad. La participación femenina sigue enfrentando barreras estructurales que impiden alcanzar una verdadera igualdad de condiciones. Es por ello, que las mujeres siguen enfrentándose a una serie de obstáculos estructurales, culturales y organizacionales que les dificultan acceder a las mismas oportunidades que a los hombres, especialmente en áreas como el liderazgo, toma de decisiones y el acceso a los puestos directivos. Además de lo expuesto, siguen manteniéndose fenómenos como la brecha salarial de género, la segregación ocupacional y las dificultades para conciliar la vida laboral y familiar.

Organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Foro Económico Mundial destacan la necesidad de adoptar políticas inclusivas que garanticen una participación equitativa de las mujeres en el ámbito laboral. Sin embargo, la presencia femenina en cargos de liderazgo y toma de decisiones sigue siendo limitada en muchas empresas. Además, la discriminación por razón de género y el acoso laboral continúan dificultando su crecimiento profesional. Por todo ello, tanto las políticas públicas como las iniciativas de las empresas tienen un papel importante a la hora de garantizar la igualdad de oportunidades y la equidad de género en el ámbito corporativo.

El objetivo que se persigue en este trabajo es analizar de manera exhaustiva los desafíos a los que se enfrentan las mujeres en el ámbito corporativo, y las diferentes estrategias y buenas prácticas que las empresas pueden implementar para promover la igualdad de oportunidades y equidad de género en sus entornos laborales. Se abordará especialmente el concepto de “techo de cristal” entendido como los obstáculos invisibles que impiden a muchas mujeres acceder a cargos directivos. También se analizarán las medidas que las organizaciones pueden aplicar para la seguridad igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional de mujeres y hombres.

Otro objetivo básico de este estudio es estudiar la efectividad de los planes de igualdad de género, que es la herramienta principal que muchas compañías empresariales introducen con el objetivo de tratar las diferencias de género que surgen en su empresa y corregirlas para garantizar un entorno inclusivo. La importancia del análisis de los planes de igualdad de género es importante para comprender como las empresas responden a la obligación de promover la igualdad de género y como superan los problemas estructurales. Este análisis esta destinado a determinar cuales son las mejores estrategias y las mas efectivas y que por tanto pueden aceptar las empresas para conseguir una mejor inclusión de las mujeres, promoviendo una cultura empresarial más justa.

Finalmente, la justificación de este trabajo surge de la creciente necesidad de comprobar las desigualdades de género en el entorno laboral. Aunque las mujeres han logrado grandes resultados en la educación y en sus profesiones, su participación y gestión en los negocios sigue siendo una minoría. La igualdad de género no es solo derechos fundamentales, sino que también es una ventaja competitiva para las empresas que llegar a lograr un entorno inclusivo, ya que un entorno variado y justo, aumenta diferentes aspectos dentro de la empresa, mejorándola significativamente. A este respecto, el propósito de este trabajo es proporcionar un análisis exhaustivo y soluciones prácticas que las organizaciones puedan implementar para conseguir una igualdad real es su política y práctica laboral.

2. MARCO TEÓRICO

Este apartado, se centrará en definir los conceptos más importantes, como las diferencias salariales, también conocida como brecha salarial, el techo de cristal o la conciliación entre el trabajo y la familia que es un fenómeno que sufren algunas trabajadoras. Por otro lado, también se explorarán las diferentes teorías que explican la discriminación de género en el lugar de trabajo. Estos conceptos y teorías ofrecen el contexto necesario para poder comprender todos los desafíos a los que se enfrentan las mujeres en el trabajo y los enfoques para superarlos.

2.1- Conceptos clave

La igualdad de género constituye un principio esencial que garantiza a todas las personas, sin distinción de género, el acceso equitativo a derechos y oportunidades. En el ámbito laboral, no se limita a asegurar una remuneración igual por el mismo trabajo, sino que abarca también el acceso justo a la formación, la promoción profesional y unas condiciones laborales equitativas. Este enfoque trasciende de la siempre ausencia de discriminación, apostando por un entorno donde mujeres y hombres puedan desarrollarse profesionalmente en igualdad de condiciones (Coco Esteban, 2024).

La brecha salarial de género hace referencia a la diferencia media en los ingresos entre hombres y mujeres que desempeñan funciones similares. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esta desigualdad sigue presente en muchos países y se deben a múltiples causas. Entre ellas destacan la segregación sectorial (ya que las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en áreas con menor remuneración), las disparidades en la capacidad o estrategia de negociación salarial, y la escasa presencia femenina en puestos de alta dirección o responsabilidad. Además, en algunos casos, las mujeres también se ven afectadas por el fenómeno de brechas salariales invisibles, que se deben a una discriminación indirecta que surgen a través de políticas de pago o prácticas de contratación que solo favorecen a los hombres (Comisión Europea, 2014).

El techo de cristal es un concepto utilizado para describir aquellas barreras invisibles que limitan el ascenso de las mujeres a puestos ejecutivos o de alto nivel dentro de las empresas. Estas barreras, no son notoriamente visibles, ya que surgen a través de prejuicios, estereotipos de género y la falta de modelos en los que se fomenten los cargos femeninos en los puestos de liderazgo. Por ello el techo de cristal se caracteriza por la combinación de expectativas sociales que se asocian a las mujeres con roles familiares (cuidado de los hijos y gestión del hogar principalmente) lo que limita su disponibilidad y movilidad dentro del entorno empresarial (Grimaldo, 2022).

El último concepto, la conciliación trabajo-familia se refiere a la capacidad de los empleados para equilibrar sus responsabilidades laborales con las responsabilidades familiares. En el caso de las mujeres, la conciliación tiende a ser más difícil debido a que las mujeres tienen una mayor carga de trabajo doméstico, así como, del cuidado de los hijos. Este fenómeno, suele ser conocido como “la doble jornada laboral” (Rea Rodríguez, C., 2024).

2.2- Teorías sobre la discriminación de género en el ámbito laboral

La discriminación por razón de género en el entorno laboral es un fenómeno multifacético que impacta a las mujeres desde el proceso de selección hasta su acceso a cargos de responsabilidad. A lo largo del tiempo, han surgido diversas teorías que intentan explicar sus causas y expresiones, tanto en formas visibles como la

desigualdad salarial, como en dinámicas más sutiles como los estereotipos, los prejuicios inconscientes o el techo de cristal.

Este apartado abordará los principales enfoques teóricos que analizan estas desigualdades, poniendo especial atención a los factores estructurales y culturales que las mantienen. Comprender estos fundamentos es clave para diseñar estrategias eficaces que impulsen entornos laborales más equitativos e inclusivos.

Las diferentes teorías que abordan la discriminación de género en el ámbito laboral son las siguientes:

- ❖ Teoría de la discriminación estadística cuyos principales autores son Edmund Phelps (1972) y Arrow (1973). Esta teoría sostiene que los empresarios, a la hora de contratar a sus trabajadores, toman sus decisiones basándose en estadísticas y suposiciones generales. Es decir, se asume que las mujeres son más propensas a faltar al trabajo por la maternidad o a no estar disponibles para la realización de sus trabajos debido a sus responsabilidades familiares, lo que tiene como resultado un trato desigual a la hora de su contratación (Arrow, 1973).
- ❖ Teoría del techo de cristal creada por Marilyn Loden en el año 1978, es una de las explicaciones más significativas sobre la escasa presencia femenina en cargos directivos. Esta perspectiva plantea que, aunque muchas mujeres cuentan con la formación y experiencia necesarias, se enfrenta a obstáculos estructurales que dificultan su acceso a posiciones de liderazgo. Entre estos impedimentos destacan los estereotipos de género, que tienden a asociar las capacidades de liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos, excluyendo así a las mujeres de estas oportunidades (Redacción, 2017).
- ❖ Teoría de Roles de Género desarrollada por Margaret Mead en la década de 1930. Esta teoría plantea que la sociedad asigna ciertos roles y expectativas a las personas en función de su género. Esto influye de manera directa en las decisiones profesionales de hombres y mujeres, siendo más influyente en las mujeres, puesto que a menudo se enfrentan a expectativas que las vinculan con el cuidado de los hijos y el hogar, lo que hace que les afecte de manera negativa, tanto en sus oportunidades profesionales como en la creación de un sesgo de género en las evaluaciones de desempeño. También a través de esta teoría, se puede explicar cómo las mujeres son vistas como menos competentes para los puestos de responsabilidad, debido a la discordancia entre el rol femenino de cuidadora y el rol masculino de líder competitivo (Castillero Mimenza, 2017).
- ❖ La cuarta teoría, es la teoría de la discriminación por preferencias o *tasted based*, que fue creada por Gary Becker en 1957. Esta teoría se basa en que la discriminación se manifiesta en los empresarios, compañeros de trabajo o incluso clientes cuando estos, no quieren interactuar con personas de ciertos grupos, dejando a un lado la productividad o las habilidades que pueden aportar (Becker, 2010).
- ❖ La última teoría, cuyos investigadores más influyentes fueron Anthony Greenwald, Mahzarin Banaji y Brian Nosek en la década de 1990 es la teoría de la discriminación implícita. Esta teoría sugiere que las personas no son conscientes de prejuicios que afectan a sus comportamientos y decisiones y que por consecuencia se transforma en una discriminación. Este tipo de discriminación es más difícil de detectar y abordar, pero tiene efectos significativos sobre el progreso profesional de las mujeres (Greenwald y Banaji, 1995; Greenwald et al., 2015).

2.3- Panorama histórico y normativo sobre la igualdad de género en el trabajo

Antes de que las mujeres se integraran de forma generalizada al mercado laboral, su rol estaba principalmente ligado al entorno doméstico y familiar. Tradicionalmente se les asignaban las responsabilidades del hogar o el cuidado de los hijos. En numerosas culturas, se consideraba que su función debía limitarse al ámbito privado, con escasa o nula participación en actividades económicas externas, las cuales, además, en muchos casos no eran remuneradas ni reconocidas. Las oportunidades educativas y profesionales para las mujeres eran escasas, y su rol en la sociedad estaba claramente definido por normas tradicionales y patriarcales. Esta situación comenzó a cambiar gradualmente con los movimientos feministas y las luchas por los derechos de las mujeres, que abogaron por la igualdad de oportunidades y el acceso al trabajo remunerado (Sánchez-Cabezudo Rina, 2021).

Es por ello por lo que la igualdad de género en el ámbito laboral ha sido un tema de lucha durante muchas décadas. A lo largo del tiempo, las mujeres han tenido que abrirse paso en un entorno que, en muchas ocasiones, no fue diseñado para incluirlas en igualdad de condiciones. Sin embargo, con el paso de las décadas y los cambios sociales progresivos, también ha ido creciendo la conciencia sobre la necesidad de garantizar condiciones equitativas para todas las personas, sin importar su género. Como respuesta, se han desarrollado políticas más inclusivas y marcos normativos para reducir la desigualdad y combatir la discriminación en los espacios de trabajo (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE. UU., 2023).

En cuanto al panorama histórico, debemos tener en cuenta que las primeras luchas por la igualdad de género en el trabajo se centraron en el sufragio femenino, es decir se enfocaron en el derecho al voto y en la posibilidad de participar en el mercado de trabajo en condiciones de igualdad. Durante el siglo XX, el movimiento feminista desempeñó un papel crucial para exigir mejores condiciones laborales, como el derecho al voto, la igualdad salarial y la eliminación de la discriminación directa en los procesos de contratación. Sin embargo, en muchos países la igualdad de género en el trabajo no se alcanzó de manera plena hasta bien avanzado el siglo XX, con hitos importantes como la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo en los años 60 y 70 en países como Estados Unidos y Reino Unido. Con el tiempo, más países se hicieron eco de esta ley y la implementaron en sus países (Sánchez-Cabezudo Rina, T. M., 2021).

En el ámbito normativo, en el siglo XX se han creado una serie de marcos internacionales y nacionales que abordaron directamente las disparidades de género en el trabajo. Un ejemplo es la Ley de Igualdad Salarial de 1963 en Estados Unidos que exigía la misma remuneración por el trabajo de igual valor (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE. UU., 2023). Sin embargo, todos estos cambios se produjeron en un proceso lento y las mujeres siguieron enfrentándose tanto a la discriminación salarial como a las barreras para acceder a puestos de liderazgo. Otro ejemplo a nivel internacional es la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 2024), adoptada por la Asamblea general de las Naciones Unidas en 1979, que estableció un estándar internacional para la igualdad de derechos y oportunidades en diferentes aspectos de la vida, incluido el trabajo. A nivel europeo, la UE ha sido un actor clave en la creación de normas que promuevan la igualdad de género en el trabajo como, por ejemplo, a través de la Directiva sobre la Igualdad de Género (2006/56/CE) que obliga a los países miembros a que garanticen una igualdad salarial, así como medidas para combatir la discriminación en el trabajo, como es el caso de España, que ha aprobado leyes que obligan a las empresas a implementar planes de igualdad, como la Ley Orgánica 3/2007 para conseguir la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que incluyen

medidas tanto para garantizar la igualdad salarial como la promoción de mujeres en el liderazgo y la conciliación de la vida laboral y personal (Jefatura del Estado, 2007).

En la actualidad, en España, se han creado diversas leyes para intentar conseguir la igualdad en el ámbito laboral entre hombres y mujeres y se han creado algunas como, por ejemplo, la Ley 16/1983 para la creación del Organismo Autónomo Instituto de la mujer para luchar por una igualdad efectiva (Boletín Oficial del Estado, 1983), la Ley 33/2002 que viene a ratificar que a igual trabajo igual salario, pero también iguales retribuciones (Boletín Oficial del Estado, 2002), y por último el Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (Boletín Oficial del Estado, 2020).

3. DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS MUJERES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Aunque se han logrado avances en materia de equidad, muchas mujeres, aun se enfrentan a obstáculos en el entorno laboral que frenan su desarrollo profesional y perpetúan desigualdades sociales. Entre los retos más frecuentes están las diferencias salariales, las barreras invisibles al liderazgo, las dificultades para equilibrar trabajo y vida personal y situaciones de acoso. A continuación, se explican con mas detalle para entender su alcance y relevancia.

3.1- Brecha salarial de género

Teniendo en cuenta la información abordada en el apartado 2.1 de este trabajo respecto a la brecha salarial, hay que tener en cuenta los efectos a largo plazo de esta para las mujeres es, por ejemplo, obtener menores ingresos a lo largo de su vida en comparación con los hombres, lo que se traduce en unas pensiones mucho más bajas y con más riesgo de pobreza cuando sean personas mayores (Gobierno de España, 2024)

Los últimos datos disponibles indican que la brecha salarial retributiva en cómputo anual en España alcanza en 2022 un 15,7%. Es cierto que se ha reducido en 5,25 puntos porcentuales por debajo de la brecha en 2018. Por esto, la brecha salarial sigue siendo un desafío al que se enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo, algunas causas son: (Gobierno de España, 2024)

- 1- Estereotipos y roles de género. Los estereotipos y roles de género son los que mantienen la división tradicional del trabajo, asignándoles a las mujeres todos los trabajos que tienen que ver con el cuidado y perfiles más administrativos, mientras que a los hombres se les asignan aquellos trabajos que se requieren liderazgo y responsabilidad (Chanzá, D. M., 2024).
- 2- Segregación horizontal y vertical. La segregación horizontal es aquella en la que la concentración de mujeres y hombres es diferente y desproporcionada en distintos sectores, lo que se traduce en una división de género en el mercado laboral. La segregación vertical por su parte se refiere a una distribución desigual entre hombres y mujeres en la jerarquía laboral, concentrándose las mujeres en los niveles inferiores, teniendo menos posibilidades de acceso a puestos de responsabilidad y poder (Chanzá, D. M., 2024).
- 3- Infravaloración del trabajo de las mujeres, esto se debe a que los trabajos que son realizados mayormente por mujeres, como las tareas de cuidado, suelen ser infravalorados en comparación con otros trabajos realizados mayormente por hombres (Rodríguez Yaben, A., 2022).

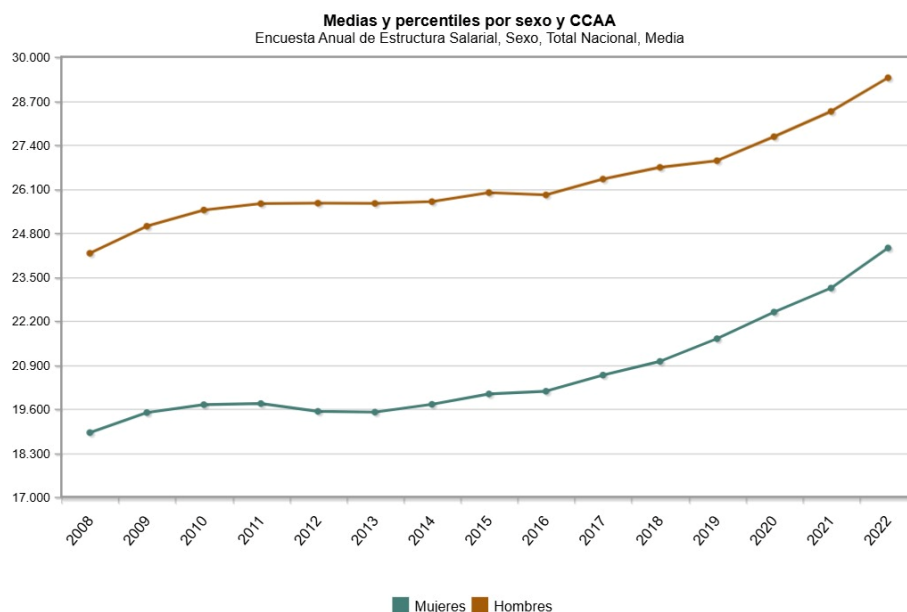
En el siguiente gráfico, muestra cómo ha cambiado el salario medio en España entre 2008 y 2022, diferenciando por género. En el caso de los hombres, el sueldo medio en 2008 era de 24.203.33 €. Tras un

leve incremento hasta 2011, se mantuvo estable durante unos años. En 2015 empezó a repuntar, y a partir de 2017 el crecimiento fue más constante, llegando a los 29.381,34 €.

En el caso de las mujeres, el salario medio en 2008 fue de 18.910,61€. Creciendo ligeramente hasta 2011, pero luego experimentó una leve caída en 2012. A partir de 2013, los salarios fueron aumentando progresivamente, con un fuerte repunte a partir de 2016. En 2022, el salario medio de las mujeres se situó en 24.359,82€.

En conclusión, tanto hombres como mujeres han visto crecer sus salarios a lo largo del tiempo, aunque persisten diferencias importantes. Aunque la brecha salarial se ha reducido, el sueldo promedio de las mujeres sigue siendo menor que el de los hombres. En términos absolutos y porcentuales, el aumento ha sido mayor para las mujeres, pero aún así su salario está lejos de igualar al masculino. Esto muestra que, a pesar de los avances, la igualdad salarial sigue siendo un desafío pendiente en el mercado laboral.

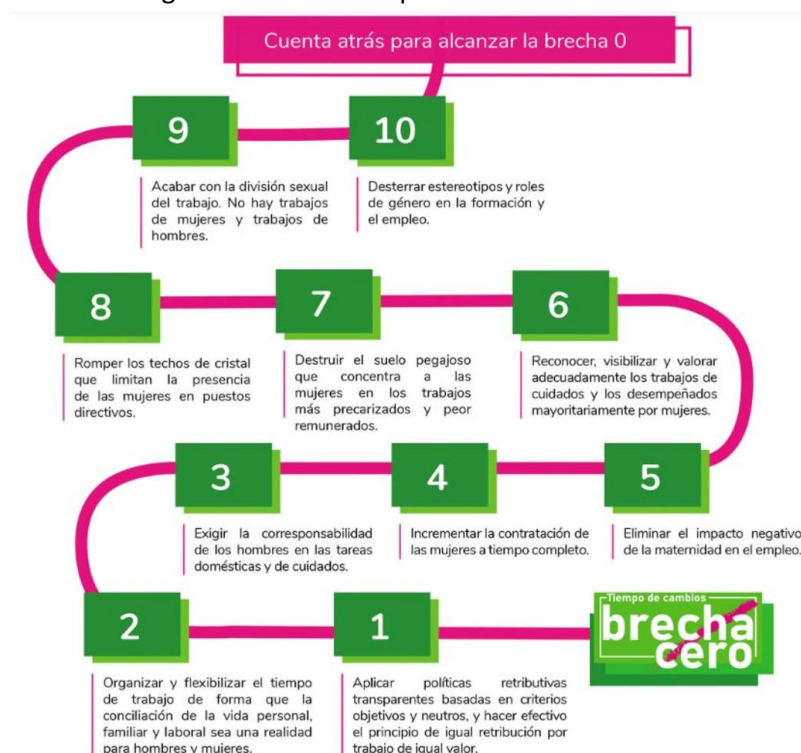
Gráfico 1: Encuesta anual de la estructura Salarial, Sexo, Total nacional, Media.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El Instituto de las Mujeres en España, puso en marcha en febrero de 2024 una campaña titulada “Tiempo de cambios. Brecha Cero” con el objetivo principal de concienciar y combatir la desigualdad salarial entre hombres y mujeres buscando eliminar este desafío al que se enfrentan las mujeres, para ello, decidieron realizar un Boletín de Igualdad en el Empleo que incluye diversas actividades y eventos. Una de estas actividades llevadas a cabo en esta campaña es la denominada “Cuenta atrás para alcanzar la brecha 0” en la que se busca alcanzar la no diferenciación salarial injustificadamente entre hombres y mujeres que desempeñan puestos de igual valor (Instituto de la mujer, 2024)

Imagen 1: Cuenta atrás para alcanzar la brecha 0.



Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal

3.2- Techo de cristal: barreras invisibles a posiciones de liderazgo

El segundo desafío al que se enfrentan las mujeres es el techo de cristal. Diversos autores como Davidson y Cooper (1992), Powell (1999) Barberá (2004) y Tomás y Guillamón (2009) describen este desafío como una barrera invisible pero casi infranqueable. Esta barrera está compuesta por una serie de creencias y estereotipos, procedimientos y el desarrollo de su potencial. Aunque este techo es transparente y solo se percibe al intentar atravesarlo, por muy difícil que parezca puede romperse, por lo que sugieren que, aunque sea difícil superarlo, no es imposible (Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1999; Barberá, 2004; Tomás y Guillamón, 2009).

A lo largo de la historia, la literatura sobre el techo de cristal, (Maddock, 1999; Estebaran, 2004; Díez, Terrón y Anguita, 2009) ha identificado las diversas barreras que hacen que sea imposible para las mujeres alcanzar puestos de responsabilidad. Los principales factores que sostienen el techo de cristal se clasifican en aspectos externos e interactivos y los aspectos internos. Los principales aspectos externos e interactivos son la cultura organizacional, la segregación ocupacional, la cooptación o, en otras palabras, la conciliación de la vida personal, familiar y profesional y la continuidad de los hombres en los cargos de poder. Además, no tenemos que olvidar las creencias sobre el liderazgo y género, que juegan un papel crucial, puesto que sugieren una falta de interés, capacidad o ambición de las mujeres para poder dirigir. En cuanto a los segundos o los aspectos internos, son todos aquellos aspectos que se encuentran dentro de las conductas y actitudes de las mujeres, que hacen que sea difícil el acceso a esos cargos de responsabilidad, así como, la capacidad de dirección de las mujeres. Estas actitudes derivan de todos los valores que han sido inculcados en la sociedad, que son diferentes para los niños y las niñas y esto puede llevar a las mujeres a que teman por asumir ciertos cargos de poder, y por tanto renunciar al puesto por factores que derivan de las propias mujeres, de su

autoestima y de su familia, como consecuencia de apoyar a los hombres a que ocupen los puestos más altos en las jerarquías (Tomás y Guillamón, 2009, Alonso González, L, 2020).

La perspectiva de género (herramienta conceptual que tiene el objetivo de identificar, cuestionar y valorar las diferencias entre hombres y mujeres) ha mostrado que ni el aumento del nivel educativo ni el nivel de participación en el mercado laboral por parte de las mujeres han hecho que haya una mayor presencia en los puestos altos de la jerarquía de las organizaciones. Esto pone de manifiesto de nuevo, la imposibilidad de las mujeres a optar a puestos de responsabilidad por los valores androcéntricos, esto es debido a aquellas prácticas realizadas consciente o inconscientemente donde el hombre ocupa una posición central en la cultura, sociedad e historia haciendo a las mujeres invisibles y colocando al hombre como sujeto de referencia (Alimo-Metcalfe, 1993).

El trabajo de Arranz en 2004 muestra que la presencia de mujeres en el profesorado universitario está concentrada en ciertas áreas de conocimiento y categorías profesionales, y que esta presencia femenina sigue una estructura piramidal, reduciéndose a medida que nos acercamos al vértice de esta. De acuerdo con un estudio realizado por García de León (2010), la proporción promedio de mujeres en el profesorado de las universidades españolas es del 33,5% pero a medida que nos acercamos a la cúspide, el porcentaje se reduce en casi un 20% al llegar al nivel de cátedra universitaria, por lo que su estudio concluye en que la distribución vertical del profesorado es asimétrica y por tanto el techo de cristal, sigue ejerciendo su efecto manteniendo a las docentes lejos de los puestos de mayor prestigio, poder y responsabilidad, como suele pasar en las estructuras organizativas de las empresas (García de León, 2010).

3.3- Dificultades para la conciliación de la vida laboral y personal

Antes de abordar este tercer desafío que enfrentan las mujeres, es fundamental considerar el concepto definido en el apartado 2.1 de este proyecto, así como la definición propuesta por Greenhaus y Beutell en 1985, quienes describieron el conflicto trabajo familia como “una forma de conflicto de roles, donde las presiones del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto” (Greenhaus y Beutell, 1985). Con el paso de tiempo, han ido surgiendo diferentes términos similares para hacer referencia a esta discrepancia existente entre el entorno laboral y familiar como es el ejemplo de interferencia trabajo-familia (Frone, 2003). Es importante destacar que autores como Carlson y Grzywacz (2008) señalan que hay una diferencia en ambos conceptos, puesto que el conflicto se centra en las presiones incompatibles mientras que, la interferencia se centra más en las conductas de las personas para responder a esas presiones (Carlson y Grzywacz, 2008).

El concepto de Greenhaus y Beutell (1985), ha sido recogido por muchos otros autores como Frone, et. al., (1992) haciendo referencia a que este problema es bidireccional, por lo que se puede distinguir dos tipos de conflicto. Por un lado, tendríamos el conflicto trabajo-familia, abordado en el apartado 2.1 de este trabajo, como es el ejemplo de trabajar fuera del horario del trabajo, adelantando próximos proyectos o tareas que se deben realizar en los siguientes días de trabajo, haciendo que la trabajadora destine menos tiempo a estar disfrutando con su familia. Y por otro lado tendríamos el conflicto familia-trabajo, que es totalmente opuesto al conflicto trabajo-familia, puesto que la trabajadora antepondría las necesidades de la familia al trabajo. Un ejemplo de este conflicto podría ser cuando la trabajadora se ve obligada a dejar de ir al trabajo, con el motivo de tener que llevar a su hijo enfermo al médico (Frone et al., 1992).

Este desafío al que se enfrentan las mujeres comenzó a recibir atención a través de la agenda pública europea en los años noventa. Sin embargo, este tema como podemos ver no es nuevo, ya que viene dado por la antigua problemática de equilibrar la producción de bienes y servicios (empleo remunerado) con la

reproducción de la fuerza laboral (Carrasquer et al., 1998). Estas áreas están relacionadas con la división tradicional del trabajo basada en el género, donde a los hombres se le asignaban tareas que tradicionalmente se destinaban a la producción, mientras que a las mujeres se les destinaban tareas de reproducción (Daly y Lewis, 2000).

Otro punto que destacar es que las mujeres siempre se han ocupado de las tareas del hogar aun habiéndose integrado en el mercado laboral, es decir, mayoritariamente no han compartido las tareas del hogar con sus parejas aun estando ambos trabajando. Es fácil ver entonces que las mujeres han sido quienes han tenido que apañárselas para cumplir con las responsabilidades familiares, domésticas y laborales sin que unas interfieran con las otras, cosa que en muchos casos son incompatibles. Esto ha hecho que tal y como dicen Estermann y Muro (2023) no se ha exigido nunca a los hombres el mismo nivel de compromiso familiar y laboral que el exigido hacia las mujeres. Un ejemplo de esto podría ser, cuando años atrás el permiso de paternidad era de menor duración respecto al de las madres, lo que hacía que saliera más reforzado este papel de que los hombres debían de trabajar mientras las mujeres debían dedicarse al cuidado (Estermann y Muro, 2023).

En la actualidad, a pesar de la gran participación de las mujeres en el mercado laboral siguen existiendo desequilibrios en cuanto a la distribución de las responsabilidades domésticas, haciendo que las mujeres sigan siendo aquellas que asuman principalmente la carga de trabajo en el hogar, incluso cuando los hombres participan en las tareas domésticas. Todo esto se produce por una valoración subjetiva diferente de cada rol, siendo el trabajo doméstico y de cuidado menos valorado y pasado más desapercibido, mientras que el productivo en las empresas tiene un gran reconocimiento además del valor económico que conlleva (Geldard, R. 2024).

3.4- Acoso laboral y acoso sexual

El cuarto desafío significativo al que se enfrentan las mujeres en el puesto de trabajo es el acoso laboral y el acoso sexual. Para entender mejor el concepto de acoso laboral en el trabajo, me gustaría hacer una contextualización para saber de dónde viene este término.

El término acoso o *mobbing* fue utilizado por primera vez en el año 1963 por Konrad Lorenz, un zoólogo y etólogo, que lo utilizó en un estudio que hizo sobre animales, cuando vio que un grupo de animales se sentían amenazados por otros (Lorenz, 2021). Unos años después otro autor definió lo que para él era el acoso laboral en un estudio que realizó. Este autor, es Heinz Leymann (1984), un psicólogo y sociólogo sueco, que lo enfoca y define como el conjunto de ataques sistemáticos contra una persona, con el objetivo de aislarla socialmente, destruir su reputación causando con ello daño psicológico (Leymann, 1996). Con el paso de los años, han ido surgiendo más definiciones y enfoques respecto a este fenómeno, siendo la definición más actual que he encontrado, la definida en el Convenio 190 de la OIT a través del Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo con fecha 10 de junio de 2019, el cual define el acoso laboral en su artículo 1 como cualquier tipo de conducta o práctica inaceptable, incluidas las amenazas, que ocurra una sola vez o de forma reiterada, y que tenga como propósito, efecto o posibilidad de causar daño físico, psicológico, sexual o económico, abarcando también todas aquellas situaciones que estén motivadas por razones de género (Organización Internacional del Trabajo, 2023). Por último, cabe mencionar que el acoso laboral suele ser en muchos casos acompañado del acoso sexual. Una definición de acoso sexual que me parece completa es la que dan Barbara A. Gutek y Mary P. Koss en su libro *Sexual Harrassment: Power and Gender in the workplace* en el año 1993 que lo definían como una conducta no deseada que tiene una

naturaleza sexual que estorba a la realización del trabajo, creando un ambiente de trabajo intimidante y hostil o que se utiliza como base para decisiones de empleo que afectan a la víctima. (Gutek y Koss, 1993).

Como se puede apreciar, el acoso sexual, puede ocurrir en ambos sexos, pero normalmente suelen sufrirlo más las mujeres que los hombres según un estudio realizado por la Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género (DGVG) y Comisiones Obreras (CCOO), que se publicó en la nota de prensa del Ministerio de Igualdad del Gobierno de España el 29 de abril de 2021. Los datos obtenidos en este estudio indican que el 47,4% de las mujeres víctimas de acoso sexual en el trabajo señalan a sus superiores varones como los responsables, un 32,4% señalan a personas de la misma categoría profesional y por otras personas un 9,2% de las cuales un 1,8% establecen a los familiares y amistades del jefe y un 1,5% a los clientes (Ministerio de igualdad, 2024)

Este estudio además revela que de todas las mujeres que han sido entrevistadas, solo 1 de cada 10 mujeres han manifestado que en la empresa donde trabajan existen el conjunto de medidas destinadas a corregir las acciones de acoso sexual laboral. Otro dato importante es que 7 de cada 10 mujeres entrevistadas (72,4%) no habían puesto en conocimiento de la empresa ser víctimas, siendo un 61,9% aquellas mujeres que no dijeron nada por miedo a posibles represalias (Ministerio de igualdad, 2024)

Los efectos más comunes del acoso laboral en la salud de las mujeres incluyen la ansiedad, depresión, estados de nerviosismo, y problemas de salud física como trastornos del sueño, dolores de cabeza o problemas gastrointestinales. Dado que se trata de una alteración grave de la salud laboral, las trabajadoras afectadas podrían solicitar una baja laboral, pero 9 de cada 10 mujeres encuestadas no se acogieron a ningún tipo de baja (Ministerio de igualdad, 2024)

4- ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES

En este apartado, se explorarán diversas estrategias y buenas prácticas que las empresas pueden implementar para promover la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral. La igualdad de género no solo es un movimiento ético, sino que también contribuye a mejorar la productividad, la innovación y el desempeño organizacional. A continuación, se detallarán las políticas y acciones específicas que pueden ayudar a reducir la brecha salarial, fomentar el liderazgo femenino, facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, y crear una cultura organizacional inclusiva.

4.1- Igualdad salarial: políticas para reducir la brecha salarial

Esta estrategia son las auditorías salariales, ya que a través de ellas las empresas pueden identificar fácilmente las causas subyacentes de la brecha salarial, asegurando que todos los empleados reciban una compensación que sea justa y equitativa al trabajo realizado.

Las auditorías salariales son una muy buena estrategia para reducir la brecha salarial, termino abordado en el apartado 2.1 de este trabajo (Legal Services Abogados, 2024). La auditoría analiza detalladamente las remuneraciones de los empleados, pudiendo detectar diferencias injustificadas que, en muchos casos, se relacionan con el género, la raza u otros factores discriminatorios. Además de que las auditorías también sirven como herramienta para controlar el cumplimiento normativo. Un ejemplo de esto es que la legislación (el Real Decreto 902/2020) en España exige llevar a cabo una auditoría aquellas empresas con más de 50 trabajadores (Gobierno de España, 2024).

Hay que tener en cuenta que, de manera interna, la equidad salarial hace que mejore de manera significativa el clima laboral, ya que cuando los empleados sienten que son compensados de manera justa y equitativa, aumenta su motivación y satisfacción en el trabajo. Esto no solo mejora la productividad, sino que también trae consigo otros beneficios para la empresa, como la disminución de la rotación del personal, haciendo que los trabajadores valoren trabajar en un entorno donde se sienten valorados y respetados a partes iguales. Además, las empresas que practican la equidad salarial son más atractivas para la captación del talento, ya que los trabajadores buscan cada vez más organizaciones en las que haya comodidad y se les valore.

Como resumen de este subapartado, podemos ver que la realización de una auditoría salarial no solo es una obligación legal en muchos casos, sino que también se puede considerar como una inversión estratégica que añade transparencia, equidad y éxito sostenible para la empresa que la realiza. La realización de estas auditorías refleja el compromiso genuino de las empresas con la igualdad, generando en muchos casos resultados positivos (Protección de Datos LOPD, 2024; Legal Services Abogados, 2024; Gobierno de España, 2024).

4.2- Fomento del liderazgo femenino: mentorías y referentes

Impulsar a las mujeres hacia cargos de liderazgo es clave para avanzar en la igualdad de género dentro del trabajo. Una de las estrategias más efectivas para lograr esto y combatir, por tanto, un desafío al que se enfrentan las mujeres, como lo es el techo de cristal, es a través de programas de mentoría o *mentoring* y la identificación de modelos a seguir (Speexx, 2024; Universidad Autónoma de Baja California, 2024).

Los programas de mentoría tratan de luchar contra los desafíos que sufren las mujeres, como las altas expectativas (a las mujeres líderes se les suele pedir más que a los hombres en un puesto similar, llegando a juzgar de manera más dura los errores y haciendo florecer el síndrome del impostor, fenómeno psicológico por el que personas triunfantes tienen una sensación de no merecer los logros que han conseguido, además de tener un sentimiento de falsedad) (Vilchez-Cornejo et al., 2023), la falta de apoyo (muchas mujeres líderes afirman que suelen sentirse aisladas, lo que les puede llegar a provocar a la larga *burnout* e insatisfacción laboral) y las dificultades en la conciliación de la vida laboral y familiar (Carrasquer et al., 1998; Gornick y Meyers, 2003).

Por todo esto, el *mentoring* está teniendo un papel cada vez más importante para combatir este tipo de desafíos, porque proporciona a las mujeres el apoyo y la orientación necesaria para poder superar las dificultades que encuentran a lo largo de su vida laboral. Estos programas ayudan a las mujeres a desarrollar habilidades de liderazgo, aumentar su confianza y enfrentarse y conllevar las complejidades del entorno laboral (Speexx, 2024). Un ejemplo de un programa de mentoría es el proporcionado por la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), que ha demostrado ser efectivo, fortaleciendo el liderazgo femenino dentro de su comunidad universitaria. Algunos de los beneficios de los programas de mentoría en el liderazgo de las mujeres son la progresión de la carrera profesional, al ayudar a las mujeres a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para poder afrontar y ascender dentro de su carrera laboral. Además, también impulsan con ello la diversidad y la inclusión, al ayudar a mujeres con diferentes edades o procedencias, lo que añade un mayor número de perspectivas y puntos de vista (Speexx, 2024).

Por otro lado, los modelos a seguir juegan un papel crucial en la inspiración y motivación de las mujeres para aspirar a roles de liderazgo, ya que ver a otras mujeres en posiciones de poder y éxito puede romper los estereotipos y barreras, mostrando al resto de las mujeres que es posible alcanzar altos puestos de responsabilidad y reconocimiento (EmpowerTIC, 2023). Líderes como Ana Botín, presidenta ejecutiva del Banco Santander, cuyo liderazgo ha sido clave para la modernización del banco y su compromiso con la

sostenibilidad y la igualdad de género (Banco Santander, 2023), o como Irene Cano, directora general de Meta (Facebook) en España y Portugal, llevando a cabo un liderazgo que ha mostrado su capacidad para liderar en un entorno altamente competitivo y en constante cambio.

La presencia visible de las mujeres en puestos de liderazgo en áreas como la política, la tecnología y los negocios es clave para transformar las ideas sobre lo que implica ser líder. No solo demuestran que las mujeres están capacitadas para asumir responsabilidades importantes, sino que también enriquecen la toma de decisiones con nuevas formas de pensar. Además, su ejemplo inspira a las jóvenes a soñar en grande y confiar en que pueden lograr sus metas profesionales (EmpowerTIC, 2023).

4.3- Conciliación trabajo-familia: políticas de flexibilidad laboral, licencias parentales etc.

La conciliación entre el trabajo y la vida familiar es un elemento crucial para promover la igualdad de género, mejorando consigo el bienestar de los empleados. Este concepto se refiere a la capacidad que tienen las personas para equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales, haciendo que sean capaces de cumplir con las obligaciones del trabajo sin interferir en su vida personal. Por ello, las empresas, para poder lograr este desafío al que se enfrentan las mujeres, deben tener políticas laborales flexibles, licencias parentales u otros métodos para facilitar a sus empleados poder ocuparse de ambas responsabilidades (laborales y familiares), ya que estas herramientas son esenciales para abordar este desafío, proporcionando a las mujeres la capacidad de equilibrar sus roles profesionales y personales de manera más efectiva (Carrasquer et al., 1998).

Las políticas de trabajo flexible permiten a los empleados adaptar sus horarios y espacios laborales según sus necesidades personales y familiares. Este enfoque no solo favorece el bienestar del personal, sino que también pueden aumentar su productividad y motivación. Entre estas medidas destacan:

- 1- El teletrabajo, que ofrece la posibilidad de desempeñar funciones desde casa. Esta modalidad se ha vuelto muy popular en los últimos años a raíz de la pandemia de COVID-19, demostrando ser de gran utilidad y efectividad para muchas empresas, ya que ofrece a los empleados una mayor flexibilidad para que puedan gestionar su tiempo de manera más eficiente, reduciendo así los tiempos de desplazamiento y permitiendo, por tanto, un mayor equilibrio entre trabajo y familia. Él es una política flexible de gran utilidad para los empleados, pero en concreto para las mujeres, ya que, como hemos visto en este proyecto, son ellas las que normalmente tienen más dificultades para lidiar con las responsabilidades familiares y laborales al mismo tiempo.
- 2- Los horarios flexibles son políticas en las que se deja el control de entrada y salida de la jornada laboral a los empleados, siempre y cuando cumplan con el número total de horas requeridas. Esta medida facilita la gestión de las responsabilidades familiares, como llevar a los niños al colegio, acompañarlos al médico, etc. Esta medida, al igual que la anterior, aumenta la satisfacción laboral y reduce el estrés que surge de las planificaciones que hay que hacer para poder cuadrar ambas responsabilidades (Coco Esteban, 2024).
- 3- La semana laboral comprimida, es una política que hasta la fecha no se suele aplicar tanto como las dos anteriormente descritas (si bien algunos países de nuestro entorno como Bélgica la incluyeron en su última reforma laboral en 2022), pero que es también interesante de mencionar, ya que permite a los empleados trabajar más horas en menos días. Un ejemplo de ello sería que los trabajadores realizaran sus 40 horas semanales en 4 días en vez de los 5 o 6 días que suelen ser lo habitual en la mayoría de los trabajos. Con esta política, es cierto que trabajarían 2 horas más cada día, pero les proporcionaría un día libre adicional para que pudieran dedicar a su familia o a actividades personales, haciendo que disfruten de un fin de semana más largo (Compromiso RSE, 2024).

4.4- Cultura organizacional inclusiva

La cultura organizacional inclusiva es un término que significa un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una organización que tratan de promover y valorar la diversidad en todas sus formas, haciendo que sus miembros se sientan seguros, respetados, valorados y apoyados. Este tipo de políticas promueven un entorno en el que la diversidad, incluyendo las diferencias de género, se valora como un recurso que enriquece la creatividad y fortalece la organización (Schein, 1980)

Fomentar una cultura organizacional inclusiva beneficia especialmente a las mujeres, al generar un entorno en el que se sienten reconocidas y respaldadas. Esto contribuye a su compromiso y satisfacción en el trabajo, al tiempo que derriba barreras y prejuicios que han limitado su acceso a posiciones de desarrollo y liderazgo. Promover la equidad permite a las empresas aprovechar plenamente el talento femenino, impulsando así la innovación y la competitividad (Fundación Diversidad, 2024).

En España se han dado pasos hacia políticas más inclusivas, aunque el camino hacia una igualdad real aún continúa. Según lo dispuesto en el Índice Europeo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) elaborado por *Ernst & Young* (EY), solo el 7% de las empresas españolas están realmente comprometidas a construir una cultura diversa e inclusiva en el lugar de trabajo. A través de este índice, se evalúa a las empresas de nueve países europeos, mostrando que España está en el puesto número dos con una puntuación de 5,92 puntos sobre 10. Sin embargo, esta puntuación indica también que hay algunas razones por las que las empresas no pueden ser completamente inclusivas, ya que hay algunas barreras como la falta de conciencia y educación sobre los beneficios de la diversidad, sesgos inconscientes, resistencia al cambio, etc., que impiden ese cambio (EY, 2024).

Este porcentaje tan bajo de las empresas españolas que realmente están comprometidas a construir una cultura diversa e inclusiva en el lugar de trabajo refleja de nuevo las dificultades que tienen las mujeres para poder alcanzar puestos de liderazgo, así como mejorar su carrera laboral dentro de las empresas españolas. Sin embargo, aquellas empresas que logran implementar una cultura inclusiva no solo benefician a las mujeres, sino que también fortalecen su propia estructura organizacional, creando un entorno más justo, equitativo y productivo para todos sus empleados (Fundación Diversidad, 2024).

5- EL PLAN DE IGUALDAD EN LAS EMPRESAS

El plan de igualdad es un conjunto de medidas que adopta una empresa para poder alcanzar así la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, eliminando cualquier forma de discriminación por razón de género y mejorando el clima laboral, su imagen y rentabilidad. Este plan será de obligado cumplimiento para aquellas empresas que se encuentren en alguno de estos tres casos: empresas que tengan 50 o más trabajadores, si el convenio colectivo aplicable a la empresa establece la obligación de tener un plan de igualdad o si así lo determina la autoridad laboral, a través de un procedimiento sancionador (Instituto de las Mujeres, 2021). En cuanto al marco normativo referente a este instrumento, nos encontramos algunas normas como:

- Ley 3/2007 (LOI): esta norma es la encargada de regular y desarrollar el derecho de igualdad y la no discriminación entre hombres y mujeres que se establece en el artículo 14 de la Constitución Española (CE). Esta norma menciona las materias en las que se debe aplicar para la elaboración y aplicación de los planes de igualdad (especificadas en el artículo 46 de la LOI), su transparencia en el

momento de la implantación y demás medidas específicas en materia de prevención de acoso sexual o por razón de sexo en el ámbito laboral (Jefatura del Estado, 2007).

- Real Decreto 1615/2009: esta norma regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la empresa”, así como todos los procedimientos y condiciones que se deben cumplir para su concesión. Cualquier empresa, independientemente de su capital, puede solicitar este distintivo a través de las convocatorias anuales del Ministerio de Igualdad. La concesión se llevará a cabo siempre y cuando la empresa cumpla con los requisitos expuestos en el artículo número 4 de este RD. Tras cumplirlos, en el Ministerio de Igualdad se constituirá una Comisión Evaluadora que tendrá en cuenta si la organización ha cumplido o no las actuaciones y medidas dirigidas a facilitar la conciliación familiar y laboral, la presencia paritaria de hombres y mujeres en cada una de las categorías profesionales y la negociación y adopción de un plan de igualdad (Ministerio de Igualdad, 2009).
- Real Decreto Ley 6/2019: establece medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y ocupación. Este decreto, a través de lo establecido en su artículo 1, modificó la Ley 3/2007, ya que esta modificación amplió el número de empresas que debían contar con un plan de igualdad a aquellas empresas de 50 o más trabajadores. Esta medida puede suponer un gran desbarajuste para las empresas, por lo que a esta modificación le acompañó una nueva disposición transitoria de la LOI para que se aplicara de la siguiente manera (Jefatura del Estado, 2019): Las empresas que cuentan con entre 151 y 250 empleados debían hacerlo antes del 7 de marzo de 2020. Las que tienen entre 101 y 150 trabajadores contaban con un plazo de hasta el 7 de marzo del 2021 y las de 50 a 100 empleados, antes del 7 de marzo de 2022.
- Por otro lado, la Ley Orgánica 2/2024 busca asegurar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa. Siguiendo la normativa europea (Directiva 2022/2381), establece que al menos el 40% de estos puestos deben ser ocupados por el sexo menos representado. Si no se alcanza esta proporción, las empresas deben modificar sus procesos de selección para avanzar hacia una representación paritaria (Jefatura del Estado, 2024).

5.1- Obligatoriedad de adaptar un plan de igualdad.

Como hemos visto en el punto anterior, teniendo en cuenta la normativa vigente, las empresas que se encuentran obligadas a realizar un Plan de igualdad son las empresas que tienen una plantilla igual o superior a 50 trabajadores. Para este cómputo de trabajadores, según lo indicado en el artículo 3 del Real Decreto Ley 6/2019, se considerará a toda la plantilla, independientemente del número de centros de trabajo o el tipo de contrato que tengan los trabajadores (incluyendo los contratos fijos discontinuos, los trabajadores puestos a disposición y los contratos a tiempo parcial con independencia de las horas de trabajo). En cuanto a los contratos de duración determinada, se tendrán en cuenta aquellos que hayan estado vigentes durante los 6 meses anteriores al momento de hacer el cálculo, computando por 1 trabajador más cada 100 días trabajados o fracción de esos contratos (Jefatura del Estado, 2019).

Además, esta norma exige verificar el número total de empleados en la plantilla al menos el último día de junio y diciembre de cada año. Si se alcanza el umbral de 50 o más trabajadores, la empresa estará obligada a elaborar, negociar e implantar un plan de igualdad con un periodo de vigencia que se haya acordado o, en su defecto, durante 4 años. En el caso de que la empresa pierda trabajadores y el umbral se sitúe por debajo de los 50, la empresa mantendrá su plan de igualdad hasta el fin de su vigencia (Jefatura del Estado, 2019).

5.2- Fases en la implantación del plan de igualdad

El proceso para el diseño y elaboración de un Plan de igualdad debe seguir estas fases en este orden, dedicando a cada una de ellas el tiempo y recursos necesarios.

Fase 1 – Compromiso de la organización

Poner en marcha un Plan de Igualdad implica una fuerte responsabilidad empresarial, ya que su propósito es garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres (Ramo Herrando, 2019).

Para lograrlo, es clave que la empresa incorpore este principio en todas sus políticas internas, tratándolo como un valor estratégico dentro de la gestión de personas. La empresa, por un lado, será la responsable de proporcionar todos los recursos necesarios para facilitar el diagnóstico de la situación real de la empresa (en términos laborales) mediante una comunicación clara con los responsables y la plantilla, mientras que, por otro lado, será la encargada de ofrecer la formación específica y necesaria en igualdad de trato a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta a todos los trabajadores independientemente del cargo que ocupen (González Gómez, A. 2021).

Fase 2 – Comisión de Igualdad

En esta fase se creará una Comisión Permanente de Igualdad en aquellas organizaciones que estén obligadas a elaborar e implantar un Plan de igualdad, siendo esta comisión un eje de actuación muy importante a la hora de elaborar este Plan de Igualdad, ya que esta comisión ayuda a:

- Realizar un diagnóstico
- Informar de forma periódica sobre las medidas que se van adoptando en la empresa
- Motivar al personal de la empresa a que participe en el proceso de elaboración
- Proponer mejoras y promover el seguimiento y evaluación del plan haciendo que se cumplan todos los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta el artículo 5 del RD 901/2020, esta comisión se creará de forma paritaria por la representación de la empresa y los representantes de los trabajadores, fomentando así, una composición equilibrada entre hombres y mujeres. El número de miembros de la Comisión de Igualdad dependerá del volumen y características de la empresa, ya que, si la empresa tiene representación legal de los trabajadores, la Comisión no podrá superar las 13 personas de cada parte (empresa y trabajadores). En el caso de que la empresa no cuente con la representación legal de los trabajadores, el número de cada parte será de 6 (González Gómez, A. 2021).

En cuanto a los plazos para la constitución de la Comisión se establecen en el artículo 4 de la misma norma, en el que expone que para las empresas con 50 o más personas trabajadoras, el plazo para elaborar el Plan de Igualdad es de tres meses desde que se alcanza el umbral que hace obligatoria su elaboración. En el caso de los convenios colectivos, el plazo será el que establezca el propio convenio y, si no se especifica, se tendrán dos meses posteriores a la publicación de este para cumplir con la obligación. Finalmente, si la autoridad laboral fija un plazo en un acuerdo, ese será el tiempo que se deberá respetar.

Una vez definidos los integrantes de la Comisión Permanente de Igualdad, se deberá de redactar el reglamento para que se determine cual va a ser el funcionamiento de este y se deberá de levantar acta en todas las reuniones que se realicen con el fin de dejar constancia de las negociaciones que se han llevado a cabo (González Gómez, A. 2021).

Fase 3 – Diagnóstico

El diagnóstico es un paso esencial en la elaboración de un Plan de Igualdad. Consiste en analizar información cuantitativa y cualitativa sobre la plantilla, diferenciada por sexo. Este estudio abarca la estructura organizativa, los horarios laborales y otros factores clave para detectar posibles desigualdades. Su objetivo es ofrecer una base sólida que permita definir acciones definitivas para garantizar la igualdad de oportunidades. Sin este análisis previo sería difícil implementar acciones concretas y efectivas para corregir las desigualdades detectadas, ya que a través de él permite a las organizaciones tener una visión clara sobre el estado actual, en términos de igualdad de género (Domínguez Morales, 2020).

El diagnóstico deberá analizar al menos, las medidas expuestas en el artículo 46 de la LOI, aunque también se deja la posibilidad de añadir otras acciones positivas, entendiéndose estas como las medidas específicas que ayuden a corregir las desigualdades entre hombres y mujeres, siendo estas razonables y proporcionadas (art. 11 LOI) cuando el diagnóstico haya detectado algún tipo de discriminación entre personas trabajadoras (González Gómez, A. 2021).

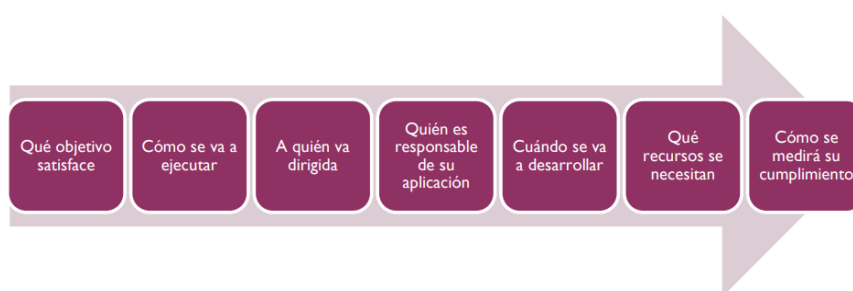
Como síntesis, el diagnóstico tiene varios objetivos clave (Domínguez Morales, 2020). En primer lugar, busca recopilar información detallada sobre las características de la empresa. Además, evalúa los métodos de gestión de los recursos humanos y su contribución a la igualdad de trato y oportunidades. También se enfoca en identificar posibles casos de discriminación, tanto directa como indirecta. Finalmente, propone soluciones para evitar cualquier situación de discriminación que se haya detectado.

Fase 4 – Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad.

A partir de los datos obtenidos en la fase 3, se deberán establecer las políticas de igualdad en todos los Planes de Igualdad, ya sean voluntarios u obligatorios, con el fin de eliminar cualquier posible discriminación en el entorno laboral. Esto implica definir los objetivos específicos, tanto cuantitativos como cualitativos, que estén alineados con las estrategias y prácticas necesarias para abordar las desigualdades y necesidades de mejora, identificadas en el diagnóstico. En cuanto a la comisión negociadora, esta será la responsable de diseñar las medidas del Plan, identificando las prioridades y recursos necesarios para su implementación, pudiéndose apoyar en expertos para que les asesoren si se requiriese (González Gómez, A. 2021).

Además, la normativa sugiere considerar diversas cuestiones al planificar las medidas a adoptar:

Imagen 2: Cuestiones a considerar a la hora de planificar las medidas a adoptar.



Fuente: Ministerio de igualdad – Instituto de la mujer

Finalmente, la Comisión Negociadora deberá de negociar de buena fe todas las medidas adoptadas, asegurando que se obtenga la mayoría entre las partes involucradas para aprobar y registrar el Plan de

Igualdad. Una vez aprobado, es esencial que se comunique a toda la empresa la existencia del plan y su contenido (Domínguez Morales, 2020).

Fase 5 – Implantación, evaluación y seguimiento del Plan de Igualdad.

Una vez aprobado el Plan de Igualdad, se implementarán todas las medidas definidas para cada área de actuación según la planificación establecida. El Plan tiene una vigencia de cuatro años, salvo excepciones como resultados desfavorables en el seguimiento y evaluación, determinaciones de Inspección Laboral por incumplimiento de requisitos legales o cambios en la estructura jurídica de la empresa. El seguimiento y evaluación del Plan deben realizarse de forma paralela a su aplicación, con el fin de supervisar las acciones adoptadas y prevenir situaciones de discriminación. Además, es importante revisar periódicamente estas medidas para ajustarlas, mejorarlas o retirarlas según su efectividad (Jefatura del Estado, 2020)

La comisión de Seguimiento, o las personas designadas, se encargará de estas tareas dentro de los plazos establecidos en el calendario del Plan.

La Comisión de Seguimiento, o las personas asignadas, será responsable de llevar a cabo estas tareas conforme a los plazos fijados en el cronograma del Plan. También deberá informar a la plantilla sobre los resultados obtenidos y elaborar informes detallados del análisis realizado, distribuyendo la información a través de los canales formales de comunicación de la empresa, como reuniones informativas y tableros de anuncios.

6 - ESTUDIOS DE CASO

6.1- Plan de igualdad en Banco Santander

En este subapartado, vamos a ver como una empresa española como es el Banco Santander, implantó un plan de igualdad en su empresa. Por poner un poco de contexto. Banco Santander, es uno de los principales bancos de España y del mundo, por ello se ha visto en la obligación de implementar un Plan de Igualdad con el objetivo de promover la igualdad de género y la diversidad en su organización. Este plan, se centra en garantizar la igualdad de oportunidades en todos los aspectos laborales, incluyendo la contratación, el desarrollo profesional, la retribución, la promoción y la conciliación de la vida laboral y personal. Banco Santander ha destacado en la promoción de igualdad de género dentro de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) priorizando la diversidad e inclusión para impulsar la innovación y optimizar su desempeño. En 2023, presentó su Plan de Igualdad 2023-2026, en concordancia con las directivas europeas y estándares internacionales (Banco Santander, 2023)

El Plan de igualdad de Banco Santander busca asegurar un trato y oportunidades equitativas entre hombres y mujeres en la empresa. Pretender incorporar la perspectiva de género en toda la cultura organizacional y en la gestión de recursos humanos, garantizando además una remuneración justa para trabajos de igual valor. Entre sus metas está promover una representación equilibrada de ambos sexos en todos los niveles y fomentar la corresponsabilidad en la vida personal, familiar y laboral. También se enfoca en prevenir el acoso sexual, el acoso por razón de sexo y otras conductas que vulneren la dignidad y libertad sexual del personal en el trabajo. Asimismo, el plan promueve los derechos de las mujeres víctimas de violencia de género facilitando medidas adicionales que contribuyan a su protección y a mejorar su situación.

Entre los objetivos específicos cualitativos se encuentran promover la defensa y aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres, garantizando las mismas oportunidades de acceso a todos

los niveles y estableciendo medidas que favorezcan la presencia de mujeres en puestos infrarrepresentados. El Plan incluye la promoción de acciones formativas que fomenten el desarrollo de habilidades y competencias sin sesgos de género. Además, contempla programas específicos para mujeres, con el fin de fortalecer sus capacidades directivas y facilitar su acceso a puestos de mayor responsabilidad. Por otro lado, busca conciencia a todo el personal sobre la igualdad de oportunidades y la no discriminación, incluyendo la formación dirigida especialmente a quienes ocupan cargos de dirección y gestión de equipos. Otros objetivos incluyen tener en cuenta la variable de género en la salud laboral, esto significa, que el plan persigue garantizar un entorno de trabajo libre de acoso sexual y elaborar un nuevo protocolo de acoso sexual y por razón de sexo, luchar contra la violencia de género, facilitar el equilibrio entre la vida profesional y familiar, y consolidar una cultura que asegure la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. (Banco Santander, 2024).

Para alcanzar estos objetivos, se han desarrollado una serie de medidas concretas en diversas áreas de actuación, y estas son algunos ejemplos de algunas de ellas:

- En el área de selección y contratación, se han implementado medidas como la utilización de ofertas de empleo basadas en información técnica y objetiva, la formación y sensibilización del personal de selección en igualdad de oportunidades, y la priorización de la contratación de personas del sexo menos representado en igualdad de condiciones. También se ha determinado que en las candidaturas para puestos directivos debe incluirse al menos una mujer, así como la adopción de un lenguaje inclusivo en todas las ofertas de empleo.
- En cuanto a la clasificación profesional, el objetivo es integrar al menos 200 mujeres en niveles salariales mas altos y elevar la proporción femenina en cargos de dirección en oficinas. Además, se mantendrá informada a la Comisión de Seguimiento sobre el progreso en la representación de mujeres y hombres en los diferentes niveles laborales.
- En el área de promoción profesional, se mantendrán procedimientos y políticas objetivas basadas en mérito y capacidad, y se dará preferencia a mujeres en condiciones de igualdad de idoneidad y competencia en niveles donde no exista representación equilibrada. También se realizará un seguimiento de la carrera profesional de mujeres que participen en programas específicos de desarrollo del talento femenino.
- En el área de prevención del acoso sexual y por razón de sexo, se ha revisado el protocolo actual y se ha elaborado un nuevo protocolo para la prevención y erradicación de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, en los términos del artículo 48 de la Ley Orgánica de Igualdad. Además, se difundirán acciones de sensibilización, información y formación en materia de prevención frente a situaciones de violencia sexual, incluyendo información sobre el protocolo de denuncias de acoso sexual. La información relativa al protocolo se mantendrá de forma permanente en un espacio específico dedicado a igualdad dentro de la intranet corporativa. Asimismo, se informará periódicamente a la comisión de seguimiento sobre la cantidad de casos gestionados mediante dicho protocolo, así como sobre las medidas adoptadas tras las investigaciones correspondientes (Banco Santander, 2024).

Como se ha mostrado, Banco Santander ha logrado unir el compromiso con la igualdad salarial y la responsabilidad social, avanzando en la reducción de brechas de género y aumentando la presencia femenina en todos los niveles de la empresa. Su Plan de Igualdad no solo ha fortalecido la cultura organizacional, sino que también impulsa la competitividad al atraer talento diverso y fomentar la innovación (Banco Santander, 2024).

6.2- Incremento de la representación femenina en roles de creación de contenido de Netflix

Netflix, es una de las plataformas de *streaming* más grandes del mundo, siendo la pionera en la creación de contenido para su plataforma. Sin embargo, al igual que muchas otras industrias del entretenimiento, recibía críticas acerca de la baja representación femenina en puestos clave dentro de la producción y creación de contenido, especialmente en roles creativos, es decir puestos como el de director, productor o guionistas (Bajaria, 2023; Netflix, s.f.-a). Es cierto que Netflix, ha logrado un progreso notable en términos de diversidad racial y cultural en su contenido, reconoció que la brecha de género seguía existiendo en el ámbito creativo (Netflix, s.f.-b). De hecho, las mujeres representaban solo una pequeña fracción de los profesionales que ocupaban roles de alto nivel y esta falta de diversidad de género se reflejaba en el tipo de contenido que habían producido.

Es por todo ello, que Netflix, lanzó en 2022 una iniciativa específica para promover la igualdad de género en roles creativos dentro de la compañía y en las producciones de contenido. Esta iniciativa incluye principalmente las siguientes medidas:

- Fondo de apoyo para creadoras: Netflix estableció un fondo que brinda apoyo financiero y recursos a mujeres directoras, productoras y guionistas. Este fondo financia proyectos liderados por mujeres y ofrece acompañamiento, como asesoría creativa y mentoría, con el propósito de eliminar las barreras económicas que tradicionalmente han limitado sus oportunidades (Bajaria, 2023).
- Incentivos para productoras y estudios liderados por mujeres. Netflix estableció alianzas estratégicas con estudios de cine y productoras lideradas por mujeres, como *Women in film* o *Reframe* entre otras que priorizan la igualdad de género en sus equipos. Al asociarse con estos estudios, Netflix asegura que las mujeres no solo estén representadas en el contenido, sino también en los equipos de producción y dirección (Netflix, s.f.-a).
- Evaluación de diversidad en la contratación. En los últimos años, Netflix implementó un sistema interno de evaluación de diversidad para todas sus producciones, incluido un proceso que permite que todos los proyectos sean evaluados según su compromiso con la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y creación a través de un enfoque de equidad de género, esto hace que se garantice que las mujeres tengan la misma oportunidad de ser elegidas para los roles claves (Netflix, s.f.-b).
- Compromiso con la igualdad salarial. Netflix asumió el compromiso de asegurar la igualdad salarial para todas las mujeres en la empresa y en sus producciones. También se comprometió a revisar los contratos de sus empleadas para identificar y eliminar cualquier brecha salarial de género.

Gracias a estas medidas, Netflix ha conseguido progresos importantes para aumentar la presencia de mujeres en roles creativos y en la producción de contenidos. A continuación, se presentan algunos de los resultados obtenidos:

- Aumento de la participación femenina en roles creativos: desde 2022, Netflix ha registrado un crecimiento del 25% en la presencia de mujeres en cargos de dirección y de producción en sus producciones originales. Este avance es significativo frente a años previos, donde la representación femenina en estos puestos oscilaba entre el 20 y el 25 %.
- Éxito de proyectos liderados por mujeres. Varios proyectos liderados por mujeres, impulsados por el fondo y el apoyo de mentoría de Netflix, recibieron un reconocimiento crítico positivo. Producciones como *The Queens Gambit* o *The chair* (que tienen como productora a una mujer) tuvieron un éxito rotundo (Netflix, s.f.-a).

- Mayor visibilidad para las mujeres de diversas culturas y orígenes. Netflix ha logrado asegurar que las mujeres de diversas etnias y orígenes culturales sean representadas en roles creativos destacando historias que no solo reflejan el género. La serie *Los Bridgerton* producida por Shonda Rimes, es un ejemplo claro de que la inclusión cultural puede ir de la mano con el empoderamiento de las mujeres (Netflix, s.f.-b).
- Fortalecimiento del compromiso público. Netflix ha sido muy abierto sobre sus esfuerzos para mejorar la igualdad de género en la industria. A través de informes públicos y colaboraciones con organizaciones lideradas por mujeres, ha mantenido la transparencia activa sobre sus metas y avances, lo que ha permitido mantenerse a la vanguardia en términos de diversidad e inclusión en la industria del entretenimiento.

7-EL FUTURO DE LA INCLUSIÓN FEMENINA EN EL ÁMBITO LABORAL

El camino hacia una mayor inclusión de las mujeres en el mercado de trabajo está condicionado por cambios sociales y tecnológicos que pueden abrir grandes oportunidades o, por el contrario, traer nuevos retos. Con la evolución del empleo, impulsada por la digitalización y automatización, las mujeres enfrentarán tanto posibilidades renovadas como obstáculos que aún persisten. A continuación, se analizarán algunas de las tendencias emergentes que influirán de forma decisiva en el futuro de la participación de las mujeres en el entorno laboral.

La transformación digital y las nuevas oportunidades para las mujeres que traen consigo la revolución digital, está creando un nuevo panorama global, que afecta tanto a la naturaleza de los trabajos disponibles como a las habilidades requeridas para desempeñarlos. Es por ello por lo que la digitalización presenta una doble oportunidad para las mujeres ya que, por un lado, pueden crear nuevas oportunidades laborales en sectores emergentes y, por otro lado, la posibilidad de superar barreras históricas de las que las han excluido de determinadas áreas del mercado laboral. (Barría et al., 2016).

Uno de los factores clave para que las mujeres puedan aprovechar las oportunidades generadas por la digitalización es su acceso a la educación y formación de habilidades digitales, ya que las tecnologías están creando empleos en sectores como tecnologías de la información, inteligencia artificial, ciberseguridad... que tradicionalmente han sido dominados por hombres. Sin embargo, según la UNESCO (2022), solo el 35% de los estudiantes de las áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) son mujeres, lo que limita su capacidad para acceder a los nuevos trabajos digitales que están surgiendo. Es por ello por lo que se están creando diversas iniciativas para abordar esta disparidad y fomentar el interés de las mujeres en carreras tecnológicas, como es el caso de la organización *Girls Who Code* que impulsa programas educativos para animar a las mujeres a ingresar en el mundo de la programación y tecnología y poder optar a estas oportunidades tecnológicas laborales (ONU Mujeres).

Además de la formación en habilidades digitales, la economía digital también está creando nuevas formas de trabajo que sean más accesibles y cómodas para las mujeres, sobre todo para aquellas que se enfrentan a barreras que le impiden trabajar en el mercado laboral tradicional debido a las responsabilidades de cuidado de sus hijos o falta de flexibilidad laboral para conciliar la vida laboral y familiar. La economía digital está impulsada en gran medida por plataformas de trabajo remoto o *freelance* (modalidad laboral en la que una persona ofrece sus servicios profesionales de manera autónoma sin estar vinculada de forma permanente a una empresa) que permiten a las mujeres acceder a una variedad de proyectos como la programación, diseño gráfico y demás trabajos que requieran el uso de tecnologías para su desarrollo. Es por

ello, por lo que este tipo de trabajos podrían verse especialmente beneficiosos para las mujeres, permitiéndoles mejorar sus responsabilidades profesionales y familiares (OIT, 2025).

Un informe de la OIT (2022) revela que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de beneficiarse del trabajo remoto, ya que pueden organizar su tiempo y trabajar desde casa, eliminando como he mencionado con anterioridad las barreras relacionadas con la conciliación de la vida laboral y familiar y permitiéndoles ganar un salario sin tener que enfrentarse a restricciones de los trabajos convencionales de jornada completa o presencial.

El emprendimiento digital también está ofreciendo nuevas oportunidades a las mujeres ya que crear un negocio *online* suele ser más barato y accesible en comparación con los negocios tradicionales. Muchas mujeres están aprovechando este entorno para crear tiendas online entre otros servicios. Según un informe de *McKinsey & Company* (2022) las mujeres tienen más posibilidades de emprender en el mundo digital que en otros sectores y esto es debido a que pueden utilizar herramientas como el marketing digital y las redes sociales para llegar a más personas y vender sus productos o servicios a nivel mundial, haciendo que crezcan rápidamente y acceder a mercados globales otorgándoles más oportunidades de éxito y autonomía (*EmpowerTIC*, 2023).

Aunque el emprendimiento digital ofrece grandes oportunidades para las mujeres, también enfrenta ciertos desafíos que pueden dificultar su acceso o éxito en este campo.

- La brecha de género en la tecnología, porque, aunque si bien es cierto que ha habido avances, la brecha de género en la industria tecnológica sigue existiendo. Las mujeres tienen menos representación en puestos tecnológicos y para conseguir que las mujeres se integren de manera más equitativa, es fundamental fomentar una cultura inclusiva en la tecnología, que anime a las mujeres a no solo participar sino a ocupar posiciones de liderazgo en estos sectores (García Blaya, 2023).
- Los estereotipos de género que a menudo las mujeres enfrentan y que las desaniman a entrar en sectores considerados “masculinos” como la ingeniería y la programación. Superar estas barreras culturales es esencial para garantizar que las mujeres no solo se incorporen a la economía digital, sino que puedan destacar en ella (Castillero Mimenza, 2017).

Como conclusión de este apartado puedo sacar que la transformación digital presenta una oportunidad única para mejorar la inclusión de las mujeres en el mercado laboral. A través de la capacitación en habilidades digitales, el acceso a nuevos trabajos flexibles y el emprendimiento digital, las mujeres pueden superar muchas de las barreras históricas que han limitado su participación en sectores bien remunerados. Sin embargo, para que estas oportunidades se desarrollen y se traduzcan en una inclusión real de las mujeres en el mercado laboral, será necesario abordar los nuevos desafíos emergentes. Es por ello por lo que el futuro de la inclusión de las mujeres en la economía digital depende en gran medida de políticas públicas efectivas, programas educativos inclusivos y el esfuerzo conjunto para cerrar la brecha digital de género (ONU Mujeres, 2024).

8- CONCLUSIONES

La inclusión en el ámbito corporativo es un tema de vital importancia que requiere un enfoque variado y sostenido. A lo largo de este trabajo, he analizado los desafíos a los que se enfrentan las mujeres en el entorno laboral, las estrategias y buenas prácticas para promover la igualdad de oportunidades y la equidad de género, así como el impacto de los planes de igualdad en las empresas. También he identificado algunos desafíos, tanto estructurales como culturales que continúan limitando ascender a las mujeres en sus puestos

de trabajo y a condiciones laborales equitativas. Sin embargo, es crucial no solo reconocer estos obstáculos, sino también reflexionar sobre cómo afectan a las mujeres en su vida diaria y en su desarrollo profesional.

Desde una perspectiva crítica, es evidente que las políticas y estrategias que utilizan ahora son de ayuda, pero normalmente no suelen abordar el núcleo del problema de la desigualdad de género. Las barreras invisibles, los sesgos conscientes e inconscientes siguen siendo obstáculos significativos que requieren un cambio cultural mucho más amplio y sostenido a lo largo del tiempo. La implementación de planes de igualdad y políticas inclusivas debe de ir acompañadas de un compromiso real por parte de las organizaciones y con la intención de transformar sus culturas internas, desafiando así las normas tradicionales que perpetúan la desigualdad.

Personalmente, este estudio ha reforzado mi convicción de que la igualdad de género no es solo una cuestión de justicia social, como normalmente se suele decir que es, sino también una necesidad obligatoria para poder llegar a construir y conseguir un desarrollo sostenible y la competitividad empresarial. Las empresas que se propongan y consigan transformar sus culturas internas, crearán entornos inclusivos y equitativos que no solo mejorarán la satisfacción y el bienestar de sus empleados, sino que conseguirán posicionarse mejor para conseguir innovar, prosperar y conseguir ventajas competitivas en un mercado global que cada vez es más dinámico e incierto.

Una cosa que me llamó mucho la atención es el estudio que se llevó a cabo por la DGVG, sobre el acoso que sufren las mujeres en entornos laborales, es para reflexionar, ya que son experiencias e historias que soportan en sus puestos de trabajo y que al final es un signo de que la discriminación persiste en los entornos laborales. Es por ello y de crucial importancia que tanto hombres como mujeres se conviertan en aliados en la lucha por igualdad de género, reconociendo que la equidad no solo beneficia a las mujeres, sino que también mejoraría la sociedad en su conjunto.

En este contexto, es importante destacar que la igualdad de género no solo se trata de implementar políticas normativas, sino también intentar de fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la diversidad. Es por todo esto, que las empresas deben adoptar un enfoque que sea proactivo, que se adelanten al futuro y que identifiquen y eliminen de forma precoz las barreras que impiden el avance de las mujeres, incluyendo en este enfoque también, la revisión en todos sus procesos de selección, promoción y evaluación del desempeño. Por otro lado, y no menos importante, es esencial proporcionar la formación y sensibilización sobre los sesgos inconscientes y la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo.

Como ejemplo de estas políticas normativas hemos visto y analizado, estudios de caso como el Plan de Igualdad en Banco Santander y el incremento de la representación femenina en los roles de creación de contenido de Netflix. Muestran ejemplos exitosos de cómo las empresas pueden implementar estrategias efectivas para promover la igualdad de género. Banco Santander ha demostrado que es posible combinar el compromiso salarial con la sostenibilidad social, trabajando activamente para reducir las desigualdades de género y aumentar la representación femenina en todos los niveles de organización. Por su parte, Netflix ha implementado iniciativas específicas para promover la igualdad de género en los roles creativos, logrando un aumento significativo en la participación femenina en puestos de dirección y producción.

La digitalización y la inteligencia artificial, como tendencias emergentes, presentan tanto oportunidades como desafíos para la igualdad de género. Por un lado, estas tecnologías pueden facilitar la implementación de políticas de igualdad y ofrecer nuevas oportunidades de empleo para las mujeres. Por otro lado, existe un riesgo, siendo este muy importante ya que en función de cómo se usen estas herramientas, puede hacer que se perpetúen o incluso se agraven las barreras y desigualdades hacia las mujeres. Por todo esto es

importantísimo que tanto las empresas como sus responsables en este tipo de políticas, consideren factores en el desarrollo e implementación de estrategias que promuevan la igualdad de género con estas herramientas.

Como broche final en este apartado, me gustaría hacer una reflexión acerca de que, si bien es cierto que se han logrado avances significativos en la lucha por la igualdad de las mujeres, el camino que aún queda por recorrer para conseguir esta igualdad es largo y lleno de desafíos. Con este trabajo no solo he querido aportar un análisis detallado de estrategias efectivas, sino también intentar promover un pensamiento de reflexión crítica y personal sobre nuestro papel en la consecución de un entorno más justo e inclusivo. La verdadera transformación como he dicho y expuesto a lo largo del trabajo es un esfuerzo colectivo y continuo, y es nuestra responsabilidad, como individuos y como sociedad. En ambos casos, debemos seguir trabajando hacia un futuro donde la igualdad de género sea una realidad tangible. Por todo lo expuesto, ¿Te has preguntado alguna vez por qué, a pesar de los avances, las mujeres siguen enfrentando obstáculos en el mundo laboral?

9- BIBLIOGRAFÍA

Alan. (2024). Vacaciones flexibles e ilimitadas en tu empresa: todo lo que necesitas saber.

Alimo-Metcalfe, B. (1993). Mujeres en la gestión: socialización organizacional y prácticas de evaluación que impiden el avance profesional. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 68-83. DOI: 10.1111/j.1468-2389.1993.tb00097.x

Alonso González, L. (2020). El techo de cristal: Un análisis de los obstáculos y barreras invisibles para el acceso de las mujeres al mundo laboral. Universidad de León. Alonso González, L. (2020). El techo de cristal: Un análisis de los obstáculos y barreras invisibles para el acceso de las mujeres al mundo laboral. Universidad de León.

Arrow, K. J. (1973). La teoría de la discriminación. En O. Ashenfelter y A. Rees (Eds.), *Discriminación en los mercados laborales*.

Bajaria, B. (2023). Seguimos avanzando: Novedades sobre nuestro estudio de diversidad en películas y series y el Fondo de Netflix para la creatividad inclusiva.

Banco Santander. (2023). Nuestro compromiso con la igualdad de género.

Banco Santander. (2024). FroneNuestro compromiso.

Barberá, E. (2004). Mujeres y hombres en la dirección de empresas: El techo de cristal. Ediciones Pirámide.

Barría, E. R., Goic, C. E., y Yzerbyt, V. (2016). ESTUDIO CORRELACIONAL DE PREJUICIO y DISCRIMINACIÓN IMPLÍCITA y EXPLÍCITA EN UNA MUESTRA MAGALLÁNICA. *Atenea*, 513, 251–262. DOI: 10.4067/S0718-04622016000200013

Becker, G. S. (2010). *The economics of discrimination*. University of Chicago press.

Boletín Oficial del Estado. (1983). Ley 16/1983, de 24 de octubre, de creación del Organismo Autónomo Instituto de la Mujer. Boletín Oficial del Estado.

Boletín Oficial del Estado. (2002, 23 de octubre). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado.

- Boletín Oficial del Estado. (2020). Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado.
- Carlson, D. S., y Grzywacz, J. G. (2008). Reflexiones y direcciones futuras sobre la medición en la investigación trabajo-familia. En *Handbook of work-family integration* (pp. 57-73). Academic Press.
- Carrasquer, P., Massó, M., y Martín, A. (1998). Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. *Papers: Revista de Sociología*, 83, 1-198.
- Carrasquer, P., Torns, T., Tejero, E., y Romero, A. (1998). El trabajo reproductivo. *Papers: Revista de Sociología*, 55, 95-114.
- Castillero Mimenza, O. (2017). La teoría del género de Margaret Mead. *Psicología y Mente*.
- Chanzá, D. M. (2024). Segregación laboral en actividades feminizadas: Los servicios residenciales de atención a las personas mayores. *Papers. Revista de Sociología*, 109(2), e3222-e3222. DOI: 10.5565/rev/papers.3222
- Coco Esteban, A. (2024). Igualdad de género en el mercado laboral español (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid).
- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE. UU. (2023, junio 10). 60º aniversario de la Ley de Igualdad Salarial: Nivelando el campo de pago. Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE. UU.
- Compromiso RSE. (2024). España ocupa el top 2 de Europa en políticas de diversidad, pero queda mucho por hacer.
- ConLeymann, H. (1996). El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., y Vanneman, R. (2001). El efecto del techo de cristal. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Daly, M., y Lewis, J. (2000). El concepto de cuidado social y el análisis de los estados de bienestar contemporáneos. *The British Journal of Sociology*, 51(2), 281-298.
- Davidson, M. J., y Cooper, C. L. (1992). *Rompiendo el techo de cristal: La mujer gerente*. Paul Chapman Publishing.
- Del Cerro Calderón, I. (2016). *Teorías de discriminación laboral y políticas de fomento del empleo (Trabajo de fin de grado)*. Universidad de Valladolid.
- Díez Gutiérrez, E. J., Terrón Bañuelos, E., y Anguita Martínez, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el “techo de cristal” en educación.
- Domínguez Morales, A. (2020). El diagnóstico de la situación como fase previa a la elaboración de planes de igualdad. *Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 5(2), 56-80. DOI: 10.20318/femeris.2020.5440
- EmpowerTIC. (2023). Líderes femeninas que están moldeando el mundo para 2024.
- Estermann, V. L., y Muro, M. (2023). La invisibilización del trabajo doméstico a partir de la división sexual del trabajo: Aportes desde la propuesta de Isabel Larguía.

- Frone, M. R. (2000). Conflicto trabajo-familia y trastornos psiquiátricos de los empleados: La encuesta nacional de comorbilidad. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888. DOI: 10.1037/0021-9010.85.6.888
- Frone, M. R., Russell, M., y Cooper, M. L. (1992). Antecedentes y resultados del conflicto trabajo-familia: probando un modelo de la interfaz trabajo-familia. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65. DOI: 10.1037/0021-9010.77.1.65
- Fundación Diversidad. (2024). Características de una Cultura Empresarial Inclusiva.
- García Blaya, A. (2023). El techo de cristal, el suelo pegajoso y otros obstáculos en el acceso de la mujer hacia puestos de liderazgo: evidencia y normativa europea.
- García de León, A. (2010). La distribución vertical del profesorado universitario en España. *Revista de Educación*.
- Geldard, R. (2024). Brecha de género: así es el panorama laboral de las mujeres en 2024. *Foro Económico Mundial*.
- Gobierno de España. (2024). Brecha salarial entre hombres y mujeres: un análisis de las desigualdades salariales en el ámbito laboral. *La Moncloa*.
- Gobierno de España. (2024). Igualdad salarial: el Gobierno reafirma su compromiso con la igualdad retributiva.
- González Gómez, A. (2021). La implementación del plan de igualdad en la empresa.
- Gornick, J. C., y Meyers, M. K. (2003). *Familias que trabajan: Políticas para reconciliar la paternidad y el empleo*. Russell Sage Foundation.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Orígenes y conflictos entre los roles laborales y familiares. *Revista de la Academia de Administración*, 10(1), 76–88.
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R., y Nosek, B. A. (2015). Efectos estadísticamente pequeños de la Prueba de Asociación Implícita pueden tener efectos sociales significativos. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(4), 553-561. DOI: 10.1037/pspa0000016
- Greenwald, A. G., y Banaji, M. R. (1995). Cognición social implícita: Actitudes, autoestima y estereotipos. *Psychological Review*, 102(1), 4-27. DOI: 10.1037/0033-295X.102.1.4
- Grimaldo, A. (2022). Desigualdad de género: 5 conceptos que debemos erradicar. *Mujeres Expansión*.
- Gutek, B. A., y Koss, M. P. (1993). Mujeres cambiadas y organizaciones cambiadas: Consecuencias y afrontamiento del acoso sexual. *Journal of Vocational Behavior*, 42(1), 28-48. DOI: 10.1006/jvbe.1993.1003
- Herrando, M. J. R. (2019). El obligado cumplimiento en materia de planes de igualdad. *Revista española de derecho del trabajo*, (218), 127-152.
- Instituto de las Mujeres. (2021). *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas*. Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres.
- Instituto de las Mujeres. (2024). *Igualdad retributiva 2024*.

- Instituto de las Mujeres. (2024). Principales indicadores estadísticos de igualdad.
- Jefatura del Estado. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado. (2019). Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado. (2020). Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro. Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado. (2024). Real Decreto-ley 2/2024, de 21 de mayo, por el que se adoptan medidas urgentes para la simplificación y mejora del nivel asistencial de la protección por desempleo, y para completar la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo. Boletín Oficial del Estado.
- Legal Services Abogados. (2024, octubre 11). ¿Cómo realizar una Auditoría de Brecha Salarial? Legal Services Abogados.
- López, I. G. (2023). Medición de la Brecha Salarial de Género: Una aproximación a través de la revisión de literatura. *Revista de Economía Crítica*, (35), 42-59.
- Lorenz, K. (2021). *Sobre la agresión*. Routledge.
- Maddock, S. (1998). *Desafiando a las mujeres: género, cultura y organización*.
- Ministerio de Igualdad. (2009). Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la empresa”. Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio de Igualdad. (2021). El 47.4% de mujeres víctimas de acoso sexual en el trabajo.
- Ministerio de Igualdad. (2024). El acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el ámbito laboral en España. Delegación Del Gobierno Contra La Violencia De Género.
- Netflix. (s.f.-a). *Inclusión y diversidad*.
- Netflix. (s.f.-b). *Hacia la creación de un legado de inclusión*.
- OIT. (2025). *Transformación digital e inclusión laboral: una oportunidad para acelerar la equidad de género*.
- ONU Mujeres. (2024). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer: Comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer - Panamá*. ONU Mujeres.
- ONU Mujeres. (s.f.). *Breve historia sobre la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer*. ONU Mujeres.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)*.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2006). Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de

oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

Powell, G. N. (1999). Manual de género y trabajo (Vol. 10).

Protección de Datos LOPD. (2022). Plan de igualdad obligatorio en empresas de más de 50 trabajadores.

Protección de Datos LOPD. (2024). Auditoría retributiva obligatoria. Guía Auditoría Salarial 2024. Protección de Datos LOPD.

Publications Office of the European Union. (2014). Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea. Publications Office of the EU.

Rea Rodríguez, C. (2024). Conciliación laboral y familiar como herramienta de inclusión social para mujeres en situación de vulnerabilidad laboral (Tesis de maestría).

Redacción. (2017). Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión “techo de cristal.” BBC News Mundo.

Rodríguez Yaben, A. (2022). Una visión evolutiva del trabajo femenino hasta su lugar actual en el capitalismo de plataformas. Revista de Derecho del Estado.

Roldán-García, E., Leyra-Fatou, B., y Contreras-Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, 12(2), 43-56. DOI: 10.5218/prts.2012.0019

Sánchez-Cabezudo Rina, T. M. (2021). La evolución histórica de la igualdad de género desde el prisma de la Organización de Naciones Unidas. *Ihering. Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Sociales*, (4), 74-95.

Schein, E. H. (1980). Modelo de Cultura Organizacional.

Servicio Público de Empleo Estatal. (s.f.). La brecha retributiva entre mujeres y hombres: Análisis de sus causas y herramientas para combatirla.

Speexx. (2024). El impacto de los programas de mentoring para mujeres líderes. Speexx.

Tomàs i Folch, M., y Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de educación*.

Universidad Autónoma de Baja California. (2024). La UABC ofrece Programa Global de Mentoría. UABC.

Vilchez-Cornejo, J., Romani, L., Chávez-Bustamante, S. G., Copaja-Corzo, C., Sánchez-Vicente, J. C., Viera-Morón, R. D., y Ocampo-Portocarrero, B. (2023). Síndrome del impostor y sus factores asociados en estudiantes de Medicina de seis facultades peruanas. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 52(2), 113-120. DOI: 10.1016/j.rcp.2022.04.001