

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO
Curso Académico 2024/2025

“POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR DE LA MODA”

Alumna

Ariadna Moreno Agulló

Tutora

María José Alarcón García

“POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR DE LA MODA”

- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

- 1. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA SOBRE IGUALDAD

- 2. LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL
 - 2.1 Evolución y situación actual de la igualdad en España
 - 2.2 Buenas prácticas desarrolladas en empresas españolas referentes

- 3. SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN LA INDUSTRIA DE LA MODA
 - 3.1 Contextualización de la industria de la moda en España
 - 3.2 El papel de las mujeres en la industria de la moda
 - 3.3 Las políticas de género en las grandes empresas de la industria de la moda en España
 - 3.4 La infrarrepresentación femenina en altos cargos y su impacto en la brecha salarial en la industria de la moda
 - 3.5 Barreras a la equidad de género en la industria de la moda
 - 3.6 Beneficios de la implementación de políticas de igualdad para las empresas del sector

- 4. CASO DE ESTUDIO: INDITEX VS GIOSEPPO
 - 4.1 Políticas de igualdad de género en INDITEX
 - 4.2 Políticas de igualdad de género en Gioseppo
 - 4.3 Comparación de políticas de género en INDITEX y en Gioseppo

- 5. CONCLUSIONES
- BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La igualdad de género en el ámbito laboral es un tema de estricta actualidad, y que preocupa a una gran parte de nuestra sociedad. A pesar de los grandes avances conseguidos en los últimos años, todavía existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en el acceso al trabajo, en las condiciones y, sobre todo, en determinados puestos como son los de dirección. Un sector donde estas diferencias son extremadamente visibles es el sector de la moda.

En la industria de la moda, la presencia femenina es muy elevada, tanto en la producción como en el consumo, pero esta cifra se reduce exponencialmente al hablar de puesto directivos. Esta situación convierte al sector en un caso de estudio interesante sobre cómo se aplican las políticas de igualdad de género dentro de las empresas.

El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de las mujeres en la industria de la moda y poner de manifiesto como beneficia a las empresas introducir medidas que favorezcan la igualdad. Para ello, se han escogido dos empresas muy representativas del sector en España, Inditex y Gioseppo, para analizarlas y poder identificar semejanzas y diferencias en la aplicación de medidas de igualdad, además de identificar posibles barreras o buenas prácticas, que sirvan de ejemplo para otras empresas.

La elección de este tema se justifica por varias razones. La primera es porque la moda es un sector estratégico dentro de la economía española y por su capacidad de influencia en otros sectores. Es un sector muy creativo y que se encuentra en constante evolución, pero que en muchas ocasiones sigue estructuras empresariales muy tradicionales, y con ello, se perpetúan desigualdades de género.

En segundo lugar, el análisis sobre la igualdad de género en este sector es muy conveniente porque se trata de un sector mayoritariamente compuesto por mujeres, excepto en los puestos de dirección. Esta contradicción pone en evidencia las desigualdades de género y es muy útil para analizar la efectividad de los Planes de Igualdad dentro de las organizaciones.

Por último, al poder comparar distintos tipos de empresa, empresas multinacionales y tradicionales, nos permite observar cómo afecta el tamaño de una empresa, sus recursos disponibles y su cultura empresarial a la igualdad de género en el ámbito laboral. Con esta comparación podemos extraer conclusiones más amplias y ofrecer recomendaciones personalizadas al tipo de empresa de la que se trate.

Se espera que este trabajo sirva como reflexión y mejora de las condiciones en el sector. Se van a analizar los beneficios que aporta a una empresa el hecho de incorporar medidas de igualdad, se va a visibilizar las barreras que aún existen y como superarlas, y, por último, identificar buenas prácticas. La igualdad no es solo una cuestión de justicia social, sino que es también una ventaja competitiva para aquellas empresas que apuestan por ella (Débora Carrizo, 2025).



1. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA SOBRE IGUALDAD

La igualdad de género en el ámbito laboral es uno de los objetivos más importantes de los países en la actualidad, debido a que es clave para el desarrollo tanto económico como social de un Estado y aunque la igualdad efectiva entre hombres y mujeres sigue siendo un tema pendiente, los avances en igualdad legal han sido considerables. En este sentido, son varias las normas que, tanto a nivel nacional como internacional, se han impulsado para corregir las desigualdades y, garantizar la equidad en las condiciones laborales y en las oportunidades de progreso (Chifan y Da Silva Azevedo, 2024).

A **nivel internacional**, es importante destacar la [Organización Internacional del Trabajo](#) (OIT), un organismo especializado de la ONU, fundado en 1919 cuya función es promover la justicia social y garantizar el cumplimiento de los derechos humanos y laborales a nivel mundial. En materia de igualdad de género, la OIT busca promover la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, misión consagrada en el preámbulo de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo y proyectada en diversos convenios y recomendaciones sobre la igualdad de retribución, la discriminación en el empleo y la ocupación, los trabajadores con responsabilidades familiares, la protección de la maternidad, o la violencia y el acoso, todos ellos muy importantes ya que han servido como base a la legislación de muchos países.

La [Declaración Universal de Derechos Humanos](#) (DUDH), adoptada por la Asamblea General de la ONU en 1948, es un texto clave para hablar de igualdad de género, ya que en su artículo 2 recoge que toda persona tiene los mismos derechos y libertades sin distinción alguna de raza, color, sexo ... Y en el ámbito laboral, su artículo 23 establece que:

- “1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.*
- 2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.*
- 3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la*

dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses”.

Conviene destacar que la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979 (entró en vigor en 1981) adoptó la [Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer](#) (CEDAW), convirtiéndose éste en uno de los textos más importantes acerca de la promoción de la igualdad de género.

Entre los aspectos que se abordan, se incluyen algunos relacionados con el trabajo. Concretamente, el artículo 11 establece que los Estados adoptarán las medidas necesarias para evitar las discriminaciones hacia la mujer en el empleo, asegurando que dispone de los mismos derechos que un hombre. Entre ellos se incluyen la igualdad en los métodos de selección, derecho a igual retribución y la evitación de discriminación por razones de maternidad.

La [Plataforma de Acción de Beijing](#), adoptada por la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1995, es un documento internacional muy relevante en la lucha por la igualdad. Esta establece doce áreas de acción y varias de ellas están íntimamente relacionadas con la igualdad de género en el trabajo. Podemos destacar el área de la mujer y la economía; en esta se establece la necesidad de promover la igualdad y eliminar la discriminación tanto en la capacitación como en las oportunidades de acceso. Otra área es la mujer en el poder y en la toma de decisiones, donde se refleja la baja representación femenina en altos cargos, tanto en el sector público como privado, y se asegura que es necesario aumentarla para poder alcanzar la igualdad de género. Por último, en el apartado sobre los derechos humanos de las mujeres, se promueve la eliminación de cualquier forma de discriminación contra las mujeres, incluyendo en su puesto de trabajo, y se enfatiza en la importancia de que los gobiernos garanticen igualdad de oportunidades y de trato.

También debemos mencionar el [Objetivo 5 de la Agenda 2030](#), “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas”, que es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por la Asamblea General de la ONU en 2015. Este objetivo busca garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los ámbitos de la vida, incluido, por tanto, el ámbito laboral.

A **nivel europeo**, existe mucha normativa y legislación en materia de igualdad. A continuación, vamos a comentar las más relevantes para alcanzar la igualdad de género.

La [Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea](#) (2000), jurídicamente vinculante desde 2010, es el texto que establece los derechos, libertades y principios fundamentales que deben garantizarse a toda la ciudadanía de la Unión, y entre ellos, el Título III recoge el principio de igualdad. Concretamente el artículo 20 establece que todas las personas son iguales ante la ley, el artículo 21 prohíbe cualquier tipo de discriminación, entre otras causas, por razón de sexo y el artículo 23, profundizando en la igualdad de género, establece que la igualdad entre hombres y mujeres debe garantizarse en todos los ámbitos, incluyendo el trabajo, el empleo y la retribución de este.

La [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 hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, es una refundición de la legislación anterior y pone el acento en la eliminación de cualquier tipo de discriminación en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción, así como en la importancia de la transparencia retributiva, proporcionando a los trabajadores información sobre las políticas salariales y los criterios utilizados para fijarlas. El texto también alienta a las empresas a adoptar planes de igualdad de género en el trabajo para así corregir las posibles desviaciones.

En el ámbito europeo es clave hablar sobre la [Carta Europea de la Mujer](#), un documento elaborado por el Consejo de Europa en 2010, que, aunque no es vinculante para los Estados, sí se utiliza como guía para la elaboración de normativa interna en materia de igualdad de género. Sus objetivos principales son garantizar la igualdad de oportunidades para las mujeres en el trabajo, la política y en la sociedad en general; mejorar las oportunidades de empleo, incluyendo la conciliación familiar, la reducción de la brecha salarial y la baja representación de este sexo en puestos de liderazgo; combatir la violencia de género y fomentar la educación sobre igualdad de género, para así concienciar a las nuevas generaciones.

A la hora de abordar sobre igualdad de género, a nivel europeo, en el ámbito del trabajo es necesario hablar sobre las Conclusiones del Consejo del 7 de marzo de 2011, que establecen el [Pacto Europeo de Igualdad de Género](#) (2011-2020). Este pacto es un

compromiso de los Estados miembros en conjunto para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres. Entre sus principales conclusiones destacan diversas líneas de acción sobre la participación de las mujeres en el mercado laboral, según la cual los Estados deben fomentar políticas que permitan el acceso de las mujeres a puestos de trabajo; garantizar la homogeneidad de trato tanto en el acceso como en la retribución; y promover políticas encaminadas a mejorar la conciliación de la vida familiar o personal con la laboral.

Otra directiva fundamental es la [Directiva 2019/1158](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y profesional de los progenitores y los cuidadores, uno de los principales problemas a los que se enfrentan los trabajadores en el ámbito laboral.

Sus objetivos fundamentales son fomentar el equilibrio de la vida laboral y familiar de los trabajadores, reducir la brecha de género y promover un reparto más equitativo entre hombres y mujeres en las tareas de cuidado.

Para ello, se propone implantar medidas como el permiso de paternidad, cuyo objetivo es fomentar el papel activo del padre en el cuidado del hijo y así promover la corresponsabilidad entre los progenitores. Otra medida es el permiso para cuidadores, que consiste en que cada trabajador tiene al menos cinco días al año para atender a familiares con una enfermedad grave o dependencia y esto sirve para que las personas que se dedican al cuidado de familiares, normalmente son las mujeres, no tengan que abandonar su empleo o reducir la jornada de trabajo. Finalmente, cabe mencionar también las medidas de trabajo flexible, un derecho de los trabajadores a solicitar ajustes en su jornada laboral para así facilitar la conciliación, entre estas medidas se incluyen: trabajo a distancia o teletrabajo, horario flexible y jornadas reducidas o adaptadas.

Por otro lado, la [Directiva \(UE\) 2019/1152](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, obliga a los empleadores a proporcionar información clara y detallada sobre su empleo a los trabajadores, permite solicitar condiciones laborales más flexibles y esto contribuye a la igualdad de género en el acceso a puestos de trabajo.

En relación a la igualdad de géneros en los puestos de liderazgo, la [Directiva \(UE\) 2022/2381](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, promueve un mayor equilibrio de género en los órganos administración de las empresas cotizadas de la Unión Europea, y se fija el objetivo de que, a partir de 2026, en los consejos de

administración haya al menos un 40% del sexo menos representado o un 33% si se tienen en cuenta los puestos ejecutivos. También se establece que los procesos de selección deban basarse en la transparencia y en criterios objetivos para, así, eliminar la discriminación por razón de género. Y, por último, es importante destacar que los Estados miembros deberán establecer sanciones para aquellas sociedades que incumplan la normativa. Con todo ello, es muy probable que en los próximos años veamos un cambio en la tendencia de contratación de altos cargos y en la composición de los órganos de las empresas. Si la tendencia cambia e impulsa una mayor representación femenina en los altos cargos, supondría un gran avance en la igualdad de género dentro de las empresas, equiparando las oportunidades y fomentando un entorno laboral equitativo. Sin embargo, todavía no podemos afirmar este cambio de tendencia y habrá que esperar unos años para analizar su impacto real y comprobar en qué punto nos encontramos.

La [Directiva \(UE\) 2023/970](#), adoptada por el Parlamento Europeo y el Consejo el 20 de mayo de 2023, por su parte, refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento, esta normativa busca avanzar hacia la eliminación de la brecha salarial de género en Europa y, alcanzar un entorno laboral más justo e igualitario, promoviendo la inclusión y la no discriminación en el trabajo.

Debemos destacar también la [Directiva \(UE\) 2024/1500](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de mayo de 2024, sobre las normas relativas a los organismos de igualdad en el ámbito de la igualdad de trato y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en materia de empleo y ocupación, y por la que se modifican las Directivas 2006/54/CE y 2010/41/UE.

Sus puntos clave son el establecimiento de requisitos para garantizar que los organismos de igualdad operen de manera independiente y eficaz, sin influencias externas y con los recursos necesarios para alcanzar sus fines, entre cuyas funciones se incluyen elaborar informes y estudios sobre la igualdad, proporcionar a las víctimas de discriminación asistencia independiente y publicar recomendaciones.

A modo de aclaración, quisiéramos comentar que los organismos de igualdad son los encargados de supervisar el cumplimiento de la normativa en materia de igualdad y

promover políticas que garanticen la igualdad de trato y la no discriminación. Estos pueden ser tanto nacionales como internacionales y pueden depender del gobierno de las naciones o de entidades independientes, aunque siempre debe garantizarse su imparcialidad. A título de ejemplo, podríamos destacar la ONU Mujeres en el plano internacional y el Instituto de las Mujeres, dependiente del Ministerio de Igualdad, en el caso del Estado español. En la Directiva queda reflejada la importancia de que estos organismos sean accesibles para todas las personas y que deben colaborar con organismos nacionales e internacionales para promover la igualdad de trato en el ámbito laboral.

A **nivel nacional**, es necesario hablar sobre la [Constitución Española de 1978](#), ya que es el marco fundamental donde se regulan los derechos y libertades en España. El artículo 14 es clave, ya que establece la igualdad ante la ley de todos los españoles y sin que pueda haber discriminación alguna por razón de sexo, entre otras condiciones y en todos los aspectos de la vida y, por tanto, también en la vida laboral. Otro artículo relevante en esta materia es el 35, en este se reconoce el derecho al trabajo y a las condiciones laborales justas, de donde podemos extraer que las mujeres deben tener las mismas oportunidades de acceso y promoción que los hombres. El artículo 9.2 refuerza la obligación por parte de los poderes públicos del Estado de promover la igualdad de género en el ámbito laboral.

Para seguir con la normativa clave, es necesario mencionar la [Ley 39/1999](#), de 5 de noviembre, para promover la conciliación en la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Esta ley marcó un antes y un después en nuestro país, la conciliación recae sobre todo en las mujeres y en ocasiones les obliga a abandonar sus carreras profesionales, perpetuando las desigualdades y limitando su desarrollo laboral. Con la aprobación de esta ley se modificó mucha normativa interna, entre la que se incluye el [Estatuto de los Trabajadores](#) o la [Ley de Prevención de Riesgos Laborales](#), y se establecieron medidas que favorecen la adaptación del trabajo a las responsabilidades personales y laborales. Algunas de las medidas desarrolladas en esta ley fueron la reducción de la jornada laboral para el cuidado de hijos y familiares sin penalización para los trabajadores, excedencias para el cuidado de estos en las que se garantiza durante un tiempo determinado la reserva del puesto, el fomento de la corresponsabilidad y protección frente a los despidos.

Cabe destacar, asimismo, el [Real Decreto 1615/2009](#), de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la Empresa", que otorga el Ministerio de

Igualdad a las empresas que han destacado por la implementación de políticas de igualdad. Para obtener esta certificación se tienen en cuenta cuestiones como la participación equilibrada entre hombres y mujeres en los puestos de dirección, la adopción de planes de igualdad y otras medidas que la fomenten y la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.

Para las empresas es importante obtener este distintivo ya que además de ser un reconocimiento institucional, les aporta una serie de beneficios como mejorar su imagen pública o el aumento de la motivación de sus empleados.

Es esencial nombrar la [Ley Orgánica 3/2007](#), de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ya que establece las bases para eliminar la discriminación y promover la igualdad real entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la vida.

En su artículo 45, se establece la obligación de las empresas de promover igualdad de trato y oportunidades entre los sexos en el ámbito del trabajo. Además, deberán adoptar medidas encaminadas a evitar cualquier forma de discriminación. Se instituyen los planes de igualdad como instrumentos para incorporar a la empresa el principio de igualdad. Sin embargo, con el paso de los años se ha visto que, aunque ha habido cambios positivos desde que se aprobó esta normativa, no se puede afirmar que exista una igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres.

Por esta razón, se publicó otra normativa que incorpora cambios significativos en la LO 3/2007; esta normativa es el [Real Decreto-ley 6/2019](#), de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en el empleo y la ocupación.

Algunos de los cambios incorporados fueron la ampliación del número de empresas obligadas a elaborar y aplicar un plan de igualdad. La modificación, por el Real Decreto-ley, del artículo 45.2 de la LO 3/2007 supuso que toda empresa que cuente con cincuenta o más trabajadores debe hacerlo. Además, también se creó de un registro de los planes de igualdad de las empresas y se establecieron los elementos que tenía que integrar un plan, el cual debe ser con la representación legal de los trabajadores.

Con anterioridad a la redacción de un plan de igualdad, debe realizarse un diagnóstico, este es esencial para valorar la magnitud de las desventajas y desigualdad que existen en la empresa, permitiendo obtener la información precisa para establecer las medidas a adoptar.

Dicho diagnóstico debe extenderse a todos los puestos y categorías de la empresa y debe recoger, además:

- Vigencia, el periodo debe estar determinado y su duración no puede exceder los cuatro años.
- Revisión, se pueden establecer los plazos y en caso de no hacerlo hay causas, como una resolución judicial que condene a la empresa por discriminación, que obligan a su revisión inmediata.
- Seguimiento y evaluación, debe realizarse de forma periódica y se hará por una comisión u órgano de vigilancia.
- Extensión, se establece en la normativa la obligación de que estos deben incluir la totalidad de las personas trabajadoras de la empresa.

El [Real Decreto 901/2020](#), de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, es especialmente relevante, ya que sienta las bases para la elaboración de estos planes y permite su control por parte de las autoridades.

Si bien la LO 3/2007 ya establecía la obligación de elaborar planes de igualdad y promover la igualdad en el ámbito laboral, el RD 901/2020 supone un desarrollo normativo en esta materia, al regular la elaboración, requisitos y registro de los planes de igualdad.

El [Real Decreto 902/2020](#), de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, refuerza el compromiso por la igualdad de género centrándose en la retribución del trabajo. El objetivo de este es garantizar que para un trabajo de igual valor la retribución sea la misma independientemente de quien la realice, sin importar si es hombre o mujer.

Este Real Decreto establece la obligación a las empresas de llevar un registro retributivo, donde se reflejan los salarios desglosados por género y por categoría laboral; también deben realizar auditorías retributivas con el fin de detectar brechas salariales y en su caso, corregirlas; y se refuerza el derecho de información de los trabajadores, sobre los criterios y componentes salariales, favoreciendo así la transparencia dentro de las empresas.

La [Ley Orgánica 2/2024](#), de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, introduce modificaciones sustanciales en nuestro ordenamiento jurídico a fin de ahondar en la realización de una igualdad efectiva entre hombres y mujeres, esencialmente en los ámbitos decisorios de la vida política y económica.

Con esta normativa se espera romper los “techos de cristal” que han impedido históricamente a las mujeres acceder a puestos de alta dirección, ya que, por ejemplo, uno de sus objetivos es garantizar la representación equitativa entre hombres y mujeres en los órganos de dirección y decisión de las empresas cotizadas, en las que al menos un 40% de los miembros de los consejos de administración deben pertenecer al sexo menos representado. Este objetivo responde a la transposición de la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo antes mencionada. En base a esto, se modifica el título XIV de la Ley de Sociedades de Capital, en lo relativo a los consejos de administración debido a que esta directiva se limita a las sociedades cotizadas.

Es necesario comentar que existen más normativas referentes a la igualdad de género en el ámbito laboral, si bien hemos querido referenciar en este apartado aquellas que hemos considerados especialmente relevantes para el tema que nos ocupa.



2. LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL

“La igualdad de género en el lugar de trabajo se entiende como la igualdad de trato y acceso de los empleados y las empleadas a las oportunidades, incluyendo la participación económica y empresarial, así como la toma de decisiones; también implica valorar por igual los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades con independencia del género (Organización Internacional de Empleadores, s.f)”.

En este apartado nos ocuparemos de analizar la evolución y situación actual de la igualdad de género en el ámbito laboral en nuestro país, así como las políticas que han llevado a cabo las principales empresas españolas distinguidas en materia de igualdad.

2.1 Evolución y situación actual de la igualdad en el ámbito laboral

Con el paso de los años, en España, se ha mejorado mucho en materia de igualdad de género en el ámbito laboral. La incorporación de la mujer al mercado del trabajo ha seguido una tendencia creciente y hoy en día, representan casi la mitad de la población activa (Eurofirms, 2025). Aunque siguen existiendo desigualdades respecto a los hombres.

El [V Índice ClosinGap](#), elaborado por PwC, indica que en 2024 el nivel de paridad fue del 65,7% y este señala una evolución positiva en materias como conciliación, digitalización y empleo. Según este estudio, se estima que se conseguirá alcanzar la plena igualdad de género en España en el año 2062.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2024 el número de personas ocupadas fue de 21.857.900, de las cuales 11.117.200 eran mujeres. Cabe destacar que, aunque la tasa de mujeres es mayor, existe mucha segregación ocupacional, esto es, que las mujeres tienden a concentrarse en sectores con menos reconocimiento y menor nivel salarial mientras que los hombres predominan en sectores como la industria o en puestos de alta dirección, donde las condiciones son mejores (Ibáñez, 2022).

Por otro lado, debemos tener en cuenta la brecha salarial a la hora de analizar la situación de las mujeres en el ámbito del trabajo. La Comisión Europea la define como “la diferencia existente entre los salarios percibidos por ambos sexos” y para calcularla se tienen en cuenta variables como el tipo de contrato, de horario y la ocupación (Gobierno de España, 2025). Esta en 2024 ha alcanzado el 19,6%, porcentaje que tendrían que aumentar los sueldos de las mujeres para que fueran similares al de los hombres (CCOO, 2024).

Las causas que generan esta desigualdad entre hombres y mujeres son muy variadas y dependen del sector, pero a grandes rasgos podemos hablar de menor presencia femenina en puestos de liderazgo, interrupción en la carrera de las mujeres por imposibilidad de conciliación y diferencias en los contratos (Díaz, 2024).

Un aspecto muy relevante es la baja representación femenina en puestos de dirección. Aunque en los últimos años, las mujeres han alcanzado niveles educativos iguales o superiores al de los hombres, todavía su presencia en los órganos de administración de las empresas es limitada (PwC España, 2012). Según datos del INE, en 2024, en el ámbito de la Administración General del Estado el porcentaje de mujeres en órganos superiores y altos cargos se situó en un 41,6%. En las empresas del IBEX 35, las mujeres ocupaban el 39,2% de los puestos de los Consejos de Administración y en cuanto a la presidencia de estas empresas, la cifra de mujeres es muy baja, situándose en un 12,1%. Esto demuestra que a pesar de los avances siguen existiendo desigualdades en algunos niveles jerárquicos, las mujeres se siguen enfrentando a barreras estructurales a la hora de promocionar en su trabajo (Carmona Núñez, 2025).

Otro factor es la persistencia de roles y estereotipos de género, que todavía están arraigados en parte de la población. El liderazgo tradicionalmente se asocia con cualidades consideradas masculinas como la competitividad, la autoridad o el poder, mientras que a las mujeres se les suele relacionar con el cuidado, apoyo o cooperación.

Como señalan Eagly y Karau (2002) en su teoría de la incongruencia de rol, las expectativas asociadas al rol de género femenino entran en conflicto con las asociadas al rol de liderazgo, y las mujeres suelen percibirse como menos adecuadas que los hombres para ocupar posiciones de poder.

Esto afecta a las mujeres tanto desde una perspectiva externa, son más cuestionadas a la hora de liderar y son evaluadas con mayor severidad, y desde una perspectiva interna, ya que influye la autopercepción de sus propias capacidades y puede limitar su confianza a la hora de postularse a este tipo de puestos.

Estos estereotipos, además de dificultar el acceso de mujeres a altos cargos, empobrecen la diversidad de estilos de liderazgo dentro de las organizaciones, ya que perpetúan un único estilo de liderazgo. Esta falta de diversidad limita el avance, la creatividad y el

bienestar dentro del capital humano de una organización, siendo claves estos factores en el éxito y competitividad de una empresa (Vorecol, 2024).

Superar estas barreras requiere un esfuerzo por parte de todas las instituciones y empresas, incorporar políticas de género activas es esencial, junto con un cambio de mentalidad por parte de toda la sociedad.

En España, desde el 7 de marzo de 2022 todas las empresas con más de cincuenta trabajadores están obligadas por ley a tener un plan de igualdad, tal y como se establece en el Real Decreto 901/2020 y en la Ley Orgánica 3/2007. No obstante, se estima que alrededor del 40% de las empresas obligadas a contar con un plan incumplen esa obligación (EFE, 2024). Según los datos proporcionados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), son aproximadamente 25.200 empresas las que cuentan con más de cincuenta trabajadores en su plantilla, y, por tanto, están obligadas legalmente, pero únicamente se han registrado 15.000 planes de igualdad, un 60%. Algunos de los factores que impiden la implementación de planes de igualdad en las empresas son la falta de conocimiento para elaborarlo, la falta de compromiso por parte de las empresas y que las negociaciones son muy lentas, lo que retrasa su elaboración (Sambla Navío, 2023).

A pesar de estas dificultades, hay empresas que destacan por su concienciación y por sus buenas prácticas en igualdad de género (Carrasco, 2023). A continuación, en el epígrafe siguiente, comentaremos algunas de las más destacadas, que sirven de ejemplo para el resto.

2.2 Buenas prácticas desarrolladas en empresas referentes

Hay cinco empresas españolas en el ranking de las cien mejores del mundo de [Equileap 2024](#) en materia de igualdad de género, y estas son: Aena, BBVA, Redeia, Iberdrola y Enagás, todas ellas reconocidas por su compromiso con la igualdad de género y por la implementación de políticas efectivas.

- **Aena** ocupa la sexta posición en el ranking mundial, en esta la representación de mujeres supera el 50%. Su plan de igualdad incluye medidas que favorecen la conciliación como es la flexibilidad horaria, mejora los permisos retribuidos y

garantiza un proceso de selección y promoción sin sesgos (AENA, s.f). En 2024, ha obtenido el distintivo Igualdad en la Empresa otorgado por el Ministerio de Igualdad.

- Por otro lado, **BBVA** ocupa el puesto 77. Esta empresa ha sido reconocida por su compromiso con la igualdad y por sus políticas. Entre sus medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y laboral destacan el teletrabajo, las jornadas reducidas o flexibles y programas de apoyo a la parentalidad. Junto a esto, la compañía ha apostado por programas que promueven el liderazgo femenino y que van acompañados de formación o mentoring, estos se dirigen a mujeres con un gran potencial para facilitar su presencia en altos cargos.

En cuanto a la representación femenina, BBVA ha establecido como objetivo para 2026 incrementar la cifra de mujeres en puestos directivos hasta el 36,8% (Medina, 2025). Se han implementado nuevos métodos y procesos de selección con la finalidad de eliminar sesgos y garantizar la igualdad de oportunidades para todos los empleados.

- **Iberdrola** también destaca en materia de igualdad, situándose en el puesto 54 de este ranking global. Desde que el 2009 aprobó su Plan de Igualdad, la empresa ha apostado por la igualdad de género en su estructura y ha ido desarrollado políticas concretas en materias como la selección, promoción y conciliación.

Una de sus prioridades es la igualdad retributiva. Tiene el compromiso de garantizar que por un trabajo de igual valor tanto hombres como mujeres reciban la misma retribución, y en el caso de que existan desviaciones, se han instaurado auditorías salariales periódicas para corregirlas.

En cuanto a la selección, se establecen criterios objetivos y se promueve la presencia equitativa de ambos géneros en todas las fases del proceso de selección, para evitar cualquier sesgo.

La empresa lleva años trabajando en un aumento de la presencia de mujeres en la alta dirección, para ello implementa programas de formación y ha fijado objetivos numéricos para que en los próximos tiempos se alcance la paridad en todos los niveles (UE STUDIO, 2024).

Iberdrola no se limita a cumplir con lo exigido por la legislación actual, sino que incorpora la igualdad como una ventaja competitiva y por esta razón, se sitúa como

una de las empresas energéticas más avanzada en materia de diversidad e inclusión.

- Por otro lado, **Redeia** es una de las empresas españolas más comprometidas con la igualdad de género en el ámbito laboral. Su Plan de Igualdad abarca distintos aspectos entre los que se incluyen la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la diversidad.

La empresa ha implementado políticas que promueven la igualdad salarial y el acceso de mujeres a puestos de liderazgo dentro de la organización. El 50% de los miembros de su Consejo de Administración son mujeres y el porcentaje de mujeres en puestos directivos es de 36,2%, además se han fijado como objetivo alcanzar la paridad real en 2030, por lo que sus políticas van a ir evolucionando durante este tiempo (Redeia, 2024).

Tiene el compromiso de eliminar completamente la brecha salarial, para ello realiza auditorias retributivas periódicas.

En cuanto a la conciliación, Redeia ha desarrollado iniciativas como “Red Concilia” que tienen como finalidad facilitar el equilibrio entre la vida personal y la laboral.

- La última empresa española en este ranking es **Enagás**, es una empresa referente en el ámbito de la igualdad de género y la diversidad, situándose en el segundo puesto de este ranking mundial. Enagás opera en un sector donde tradicionalmente ha habido poca representación femenina, para superar las dificultades que esto conlleva, ha tratado de generar un entorno laboral adecuado.

Su política se asienta en el cumplimiento de la normativa vigente, la igualdad de trato independientemente de las condiciones personales de cada trabajador y la extensión de los principios de igualdad a toda la cadena de valor.

Desde 2010 cuenta con el distintivo de Igualdad en la Empresa.

Su Plan de Igualdad incluye ámbitos de actuación muy importantes como son la conciliación, el mérito, el progreso personal y la meritocracia.

Como conclusión, la igualdad en España lleva años siendo una prioridad y ha avanzado significativamente, tanto por la legislación como por el compromiso creciente de empresas y de la sociedad en general. Aun así, siguen existiendo desafíos y barreras estructurales que limitan su avance y plena eliminación.

Como hemos visto, este problema se intensifica en los puestos de responsabilidad, donde las mujeres todavía tienen más complicado el acceso por razones de conciliación o por sesgos de género.

Las empresas líderes en todos los sectores son una muestra de que las políticas de igualdad no solo sirven para cumplir con las obligaciones legales, sino que son una estrategia empresarial que otorga beneficios directos a las empresas que apuestan por ello. Son numerosos los estudios que muestran como mejora el clima laboral, atrae y retiene el talento y mejora la competitividad de las empresas (Ministerio de Sanidad y Política Social, 2009).

Ahora vamos a centrarnos en el sector de la moda, un sector mayoritariamente femenino en cuanto a consumidoras y trabajadoras, pero no en cuanto a directivos. Siguen existiendo muchas desigualdades que deben abordarse desde la perspectiva de género.



3. SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

La industria de la moda tiene una fuerte presencia femenina, tanto en el consumo como en la producción, pero no siempre las mujeres se han encontrado en igualdad de condiciones dentro de ella (Agile Seller, 2024). La participación de estas en el ámbito de la moda requiere un análisis detallado. En el presente apartado se estudiará la evolución de su papel en el sector de la moda española y se examinará la situación actual, teniendo en cuenta aspectos relevantes como su representación en puestos de alta dirección, las condiciones laborales y la retribución equitativa, o falta de ella. Este análisis permite comprender el papel de la mujer en la industria, y los desafíos que todavía enfrentan en materia de igualdad de género.

3.1 Contextualización de la industria de la moda en España

El sector de la moda en España representa una parte muy importante de la industria nacional (Ministerio de Industria y Turismo, 2024) y engloba tanto al diseño, como la producción, comercialización y venta de ropa, calzado y accesorios.

Este sector presenta algunas particularidades, como una tendencia a la deslocalización de la producción con el fin de reducir costes. Sin embargo, España sigue siendo un país referente en el mundo de la moda, tanto por los diseños y la creatividad como por la calidad de los materiales utilizados (Consejo Económico y Social, 2019). En el sector hay empresas de gran reconocimiento internacional y también pequeñas y medianas empresas (pymes), que cada vez adquieren mayor relevancia en el ámbito nacional e internacional.

Para poder analizar la industria de la moda en España debemos tener en cuenta tres aspectos: el número de empresas que conforman el sector, el tipo de empresa predominante y la cantidad de trabajadores empleados.

Según datos del Ministerio de Industria y Turismo de 2025, el sector emplea a cerca de 130.000 personas. Y en determinadas comunidades autónomas, como por ejemplo la Comunidad Valenciana, se concentra buena parte del empleo y es una de sus principales actividades. Por su parte el INE, a fecha de 1 de enero de 2024, reflejaba que el sector textil en España estaba compuesto por 16.964 empresas, dedicándose la mayoría de ellas a la confección de prendas. Es relevante mencionar que el 88,8% de estas empresas son

microempresas, las pymes representan el 11% y las grandes empresas representan únicamente el 0,2% del sector.

En 2024 el sector de la moda alcanzó un peso del 2,9% del PIB en España, es un sector que tiene una tendencia creciente y es uno de los principales motores de la economía nacional. Además, es uno de los sectores clave en las exportaciones, es uno de los principales exportadores en Europa en el sector de la moda (Observatorio del Textil y la Moda, 2024).

Distribución geográfica

Aunque el sector de la moda está presente en mayor o menor medida en todo el territorio español, existen ciertas comunidades autónomas donde predomina, estas son Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid. Según el [Informe Económico de la Moda en España 2023](#), publicado por Modaes, en estas comunidades se concentra el 66,9% de la cifra del negocio del sector textil.

Cataluña es la comunidad autónoma con mayor volumen de facturación del sector, ya que cuenta con grandes empresas internacionales como, por ejemplo, Mango. Esta comunidad es un referente en la distribución, tiene una fuerte presencia de marcas con renombre internacional.

Madrid se ha configurado como el centro neurálgico del retail en España y la mayoría de las grandes empresas españolas han trasladado allí sus oficinas centrales, ya que se trata de un punto clave de distribución y consumo. Además, es en esta ciudad donde tienen lugar la mayoría de los eventos y ferias de moda, lo que refuerza su posición clave.

La **Comunidad Valenciana**, en los últimos años, se ha convertido en la comunidad con mayor número de empresas pertenecientes a este sector y la que más empleo genera. Este crecimiento es resultado de que históricamente esta comunidad se ha dedicado al textil y a la artesanía, especialmente en el ámbito del calzado, y en su mayoría se compone de pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares. Estas han sabido adaptarse a los cambios y fortalecer su posición en el mercado (Conselleria d'Innovació, Indústria, Comerç i Turisme, 2024).

La provincia de Alicante tiene un especial papel en este sector, ciudades como Elche o Alcoy se especializan en el diseño y fabricación del textil y calzado (Romero, 2021). En estas localidades, gran parte de la población se ha dedicado históricamente al sector y ahora han sabido adaptarse a las nuevas tecnologías, combinando el saber hacer con la modernidad y gracias a ello siguen siendo líderes a nivel nacional en este ámbito.

3.2 El papel de las mujeres en la industria de la moda

La moda es un fenómeno social que va cambiando en función de las estructuras sociales y el desarrollo económico. Con el paso del tiempo la visión de las personas ha ido cambiando en materia de género, identidad y poder, y eso se ha visto reflejado en la industria de la moda, ya que esta sirve para reflejar los cambios. La moda va más allá de la ropa, es una forma de comunicación, nos dice cómo es una sociedad, refleja sus valores y creencias. Como decía Coco Chanel: “La moda no es algo que solo exista en los vestidos. La moda está en el cielo, en las calles. La moda tiene que ver con las ideas, con la forma en que vivimos, con lo que está sucediendo”¹. Es una muestra de los cambios políticos, sociales y económicos que tienen lugar con el paso de los años.

El papel de la mujer en la industria de la moda ha sufrido una evolución muy importante con el paso del tiempo, debido al cambio de rol social y laboral de las mujeres, pasando de estar presentes únicamente en el mundo del modelaje hasta llegar a ocupar altos cargos en empresas del sector. Analizaremos a continuación brevemente estos cambios, situándonos a partir del siglo XVIII (Scofield, 2019).

Siglo XVIII: la mujer como musa

Durante este siglo, la gran mayoría de las mujeres no trabajaban y esto también se ve reflejado en la industria de la moda. Es innegable que en esta época las mujeres tenían un papel clave en la moda, las mujeres de la alta nobleza y burguesía empezaron a ser las

¹ Madsen A. *Coco Chanel: Her Life, Her Secrets*. New York, NY: William Morrow & Co; 1990.

musas de los diseñadores y comenzaron también a ser modelos. Podemos afirmar que participaban en este mundo, pero no tenían un trabajo formalizado en la industria.

Siglo XIX: costureras y diseñadoras

Esta época estuvo marcada por la Revolución Industrial, desde este momento surgió la idea de la mujer trabajadora, que, aunque era un tema muy controvertido y discutido podemos afirmar que este momento marcó un antes y un después. Las mujeres empezaron a ser parte activa en la creación de la moda, tanto como costureras como diseñadoras.

Muchas mujeres de clase baja se desplazaron a las ciudades con el objetivo de trabajar en talleres como costureras e incluso por cuenta propia ofreciendo su trabajo en casas de la burguesía. El horario que tenían estas jóvenes era abusivo, en muchos casos llegaba a las 20 horas diarias y el salario que recibían era muy bajo (W. Scott, 1993).

En este siglo surgieron las primeras diseñadoras de moda, entre ellas destaca Jeanne Paquin. Fue una diseñadora francesa que marcó un hito en la industria de la moda debido a que fue una de las primeras mujeres en destacar en un mundo dominado por hombres. Además de ser una de las primeras diseñadoras, también fue pionera en la expansión mundial del negocio.

Siglo XX: la mujer como profesional y empresaria

Este momento estuvo marcado por una revolución del género femenino en el sector de la moda, las mujeres pasaron de estar únicamente en el ámbito de la estética a estar también en el ámbito empresarial. Se convirtieron, así, en empresarias y líderes en el sector, asumiendo cada vez más el papel que tradicionalmente tenían los hombres.

Un claro ejemplo de esto fue Coco Chanel, quien además de crear tendencias fundó su propia casa de moda y demostró que las mujeres eran capaces de ocupar puestos de dirección o liderazgo en el sector de la moda. Fue inspiración para muchas mujeres, demostró que podían tener un papel importante en esta industria, luchando contra la sociedad que se lo impedía y que no debían ser únicamente consumidoras. Ella sola

controlaba su negocio de alta costura, tenía una visión empresarial muy avanzada para su época.

Otra figura clave es Madeleine Vionnet, fue una de las primeras mujeres que incorporó conceptos modernos de gestión empresarial en el mundo de la moda, entre ellos se incluye el respeto por los derechos laborales de las costureras. Se preocupó de que estas tuvieran unas condiciones laborales dignas, incluso antes de que esto fuera obligatorio por ley. Fue la única que en esta época garantiza a sus trabajadoras vacaciones pagadas, permisos de maternidad y seguro médico. Además, les proporcionaba clases para aprender a leer, escribir y hacer cuentas e incluso ofreció a algunas participar en la empresa. Como es natural, estas condiciones no eran compartidas por sus competidores y generó su descontento, ya que estos se veían en la obligación de igualar las condiciones de trabajo. Gracias a su lucha, muchos derechos se impulsaron y las mujeres se vieron beneficiadas por esto, ayudó a sentar las bases para un entorno más justo e igualitario en el sector de la moda. Los hombres seguían dominando la industria, pero poco a poco el papel de la mujer iba ganando importancia.

Siglo XXI: el ascenso femenino en la dirección y gestión de la moda

No ha sido hasta este momento que las mujeres han alcanzado puestos de liderazgo en el sector, convirtiéndose en CEO de algunas empresas o formando parte del consejo de administración de estas, algunos ejemplos de grandes empresas españolas que cuentan con mujeres a su mando son Inditex, Tendam o Mango.

En los últimos tiempos ha habido una tendencia a romper con las barreras que se encontraban las mujeres y han pasado a ser una figura clave en el sector. Ya solo reconocer la situación ha facilitado este cambio y cada vez son más las empresas concienciadas que buscan que existan condiciones laborales más justas, equidad salarial e igualdad.

3.4 Las políticas de género en las grandes empresas de la industria de la moda en España

Con el paso de los años, las empresas españolas del sector de la moda se han concienciado más sobre la importancia de la equidad de género en sus estructuras. La

inclusión y la diversidad son aspectos claves para la innovación y el éxito empresarial, que las empresas pueden rentabilizar y mejorar sus resultados.

Según el [Pacto Mundial de Naciones Unidas](#), el 94% de las empresas del Ibex 35 dispone de políticas de género, que incluyen acciones en materia de equidad, con la finalidad de avanzar en la igualdad. Estos datos avalan el compromiso de las grandes empresas españolas en integrar la igualdad de género en sus estructuras corporativas.

A continuación, se analizarán las principales estrategias adoptadas por las empresas del sector; centrándose en la igualdad de oportunidades en la selección, promoción y formación; y en la conciliación familiar dentro de la industria.

- **Igualdad de oportunidades en contratación, formación y promoción**

Promover una igualdad de oportunidades a las mujeres en el acceso al empleo, la formación y al desarrollo profesional es esencial a la hora de avanzar en la igualdad de género dentro de las empresas y lograr que la industria de la moda sea más inclusiva. A pesar de que las mujeres representan la mayor parte de la fuerza laboral en este sector, su acceso a puestos de alta dirección se ve limitado, lo que evidencia que las oportunidades aún no son las mismas para todos y todas (PwC, 2012).

En respuesta a esta desigualdad, las grandes empresas han empezado a implementar medidas que garanticen procesos de selección más objetivos, además de programas de formación y promoción que impulsen el ascenso profesional femenino. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de los últimos años, persisten los sesgos en los procesos de selección y mayores dificultades para el crecimiento profesional de las mujeres dentro de las organizaciones (SAVIA, 2023).

Se trata de un cambio gradual, ya que no solo deben modificarse las políticas empresariales, sino también un cambio de mentalidad acerca del liderazgo femenino, y esto requiere tiempo.

Para lograr una verdadera equidad de género en la industria, es fundamental garantizar la igualdad de oportunidades en todas las etapas del desarrollo profesional (Redacción Social, 2024). Este proceso comienza en el proceso de contratación, ya que cualquier barrera en

esta fase inicial dificulta el ascenso de mujeres a puestos de dirección y limita sus posibilidades de crecimiento en la empresa. Garantizar la igualdad en la contratación es el primer paso para lograr una equidad real.

Los procesos de selección de las empresas no son iguales para todos los puestos; varían según el nivel de responsabilidad y formación requerida para cada puesto. En el caso de los altos cargos, suelen priorizar habilidades como la rápida toma de decisiones, el liderazgo competitivo y la disponibilidad horaria total (Guilera, 2016). Estas competencias han sido tradicionalmente asociadas con los hombres debido a estereotipos de género, lo que influye en la predisposición de los reclutadores a seleccionar perfiles masculinos en mayor medida que femeninos. Sin embargo, los estereotipos no siempre se cumplen, y estas habilidades no son exclusivas de un género; y además no deben sobrevalorarse respecto a otras igual de necesarias, como la gestión colaborativa o la inteligencia emocional, históricamente asociadas a las mujeres. Priorizar estos rasgos puede generar desigualdades de género en los procesos de selección de personal para roles de liderazgo (Fundación "la Caixa", 2024).

En el sector de la moda en España, podemos destacar a la empresa Mango como pionera en la implementación de medidas contra los sesgos de género en la contratación. En enero de 2025, la empresa presentó su nuevo plan de igualdad y en él se compromete, entre otras cosas, a fomentar el liderazgo femenino y la igualdad. El plan recoge medidas como la promoción de mujeres en puestos directivos y ejecutivos, se debe garantizar que en los procesos exista un 50% de mujeres y que a la última fase llegue al menos una candidata. Actualmente, el 80% de la plantilla de Mango son mujeres, aunque en el comité ejecutivo ese porcentaje se reduce al 40%, pero es algo que la empresa quiere cambiar a corto plazo (Alonso, 2024).

Otra empresa que ha dado pasos significativos en esta materia es Tendam. Lo ha hecho a través de iniciativas como el Women Sponsoring Program, su objetivo es impulsar el talento femenino dentro de la empresa y la promoción de la mujer en puestos de dirección. Este programa es muy innovador, ya que se basa en el patrocinio, por parte de los directivos de la empresa, de mujeres que consideran que tienen potencial dentro de la organización.

Además, Tendam ha establecido colaboraciones con escuelas de negocios y universidades españolas para fomentar el acceso de mujeres a puestos de liderazgo en la industria de la moda. Esto permite a las estudiantes con mayor potencial acceder a formación especializada que les permita en un futuro acceder a altos puestos y facilita su desarrollo dentro de la empresa (Tendam, 2024).

La implementación de políticas de género efectivas y la promoción interna de las mujeres son clave para alcanzar la igualdad de género real en el sector de la moda.

A pesar de los avances en las políticas sobre igualdad en la contratación y promoción, todavía existen desafíos que deben abordarse para alcanzar una equidad real en las empresas del sector.

Uno de los principales retos sigue siendo la tendencia inconsciente a priorizar rasgos tradicionalmente asociados al liderazgo masculino en los procesos de selección. Esto dificulta el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad debido a los sesgos arraigados en la mentalidad de la sociedad y en la cultura de la empresa.

Otro desafío es la falta de transparencia en los procesos de promoción interna. Muchas empresas carecen de criterios claros y medibles, basándose en valoraciones subjetivas a la hora de seleccionar candidatos para los ascensos. Para reducir esta desigualdad, cada vez más empresas están apostando por programas destinados a impulsar el liderazgo femenino, implementando procesos de selección más objetivos que garanticen la igualdad de condiciones (Redacción Social, 2024).

Por último, aunque las empresas del sector colaboran con universidades y escuelas de negocios para fomentar el acceso de mujeres a puestos de liderazgo, estas iniciativas no deben limitarse únicamente a la formación, sino que deben ir acompañadas de oportunidades reales de crecimiento y promoción en las empresas.

Los avances que se han logrado en este tema son significativos, pero es fundamental que las medidas adoptadas no se queden en simples iniciativas, sino que deben transformarse en cambios efectivos que garanticen un entorno laboral equitativo.

El compromiso de las empresas es clave para conseguir eliminar definitivamente las diferencias y las barreras a las que se enfrentan las mujeres, deben asegurar el pleno desarrollo del talento femenino y así poder alcanzar una industria más inclusiva.

- **Conciliación familiar y laboral en la industria**

La conciliación familiar y laboral es uno de los puntos clave que debe abordarse para alcanzar la igualdad en las empresas, ya que su finalidad es permitir que los trabajadores puedan desarrollar sus carreras profesionales sin que estas entren en conflicto con su vida personal (Sicre García, 2023). Tradicionalmente, el cuidado de familiares, tanto de hijos como personas mayores, ha recaído de manera desproporcionada en las mujeres. Según el Instituto Nacional de estadística (INE), en 2018, el 45,43% de las mujeres de entre 18 y 64 años con hijos dejaron de trabajar al menos un mes por cuidado de estos, mientras que solo 7,87% de los hombres se vieron en la misma situación. Este desajuste en la distribución de responsabilidades familiares ha limitado históricamente las oportunidades de crecimiento laboral de las mujeres, especialmente en sectores donde se trabaja muchas horas y con mucho nivel de exigencia, como es el de la moda.

En los últimos años, son varias las empresas que han apostado por implantar políticas de trabajo más flexibles para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal, aunque hay desafíos que limitan su eficacia.

A continuación, se analizarán las medidas más relevantes adoptadas por empresas de moda en España para favorecer la conciliación.

En los últimos años, las principales empresas del sector de la moda han comenzado a implementar medidas para facilitar la conciliación familiar y laboral, adaptándose a las necesidades de sus empleados.

Una de las medidas por la que apuestan las empresas es la *flexibilidad horaria*. Esta permite que los propios empleados adapten su jornada laboral a sus necesidades personales y compromisos familiares, como el cuidado de los hijos. Con este tipo de jornada, los empleados pueden organizar su tiempo de trabajo de manera que cumplan con los objetivos laborales, pero sin renunciar a su vida personal. Además de mejorar el bienestar y aumentar

la productividad, esta medida ayuda a reducir las desigualdades de género, ofreciendo a hombres y mujeres la posibilidad de distribuir de forma más equitativa sus responsabilidades.

Otra herramienta clave, que está a la orden del día, es el *teletrabajo*. Durante la pandemia de 2020, esta modalidad se instauró por necesidad, pero son muchas las empresas que han decidido mantenerla debido a sus múltiples beneficios. El teletrabajo permite a los empleados trabajar desde sus hogares, lo que además de evitarles los desplazamientos, les brinda una mayor flexibilidad para organizar su tiempo. Esta herramienta facilita la conciliación de la vida personal y laboral, contribuyendo al bienestar de los empleados y, por consiguiente, mejorando su productividad en el trabajo (Agea, 2023). Empresas como Inditex o Mango, han implementado esta medida en algunas áreas de trabajo, sobre todo les ofrece la posibilidad a los trabajadores de sus oficinas.

Junto con el cuidado de los hijos, el cuidado de familiares mayores es una preocupación para muchos trabajadores. El tiempo que le tienen que dedicar al cuidado de familiares no pueden dedicarlo a su trabajo, y esto puede verse como un desafío para muchos de ellos. Ante esta situación, son muchas las empresas que ya han comenzado a implementar *permisos para el cuidado de personas mayores*, adaptación de horarios y reducción de jornada (Alcaraz, 2024).

Un ejemplo de ello es Inditex, que ha empezado a reconocer derechos específicos a sus trabajadores en este ámbito. Los empleados pueden solicitar permisos retribuidos para atender a familiares de primer grado en casos de hospitalización, enfermedad grave o fallecimiento. Además, siempre que se justifique y se solicite previamente, los trabajadores podrán ausentarse el tiempo necesario para acompañar a familiares dependientes a consultas médicas.

Estas medidas son beneficiosas y favorecen a la conciliación, pero todavía hay un amplio margen de mejora.

Otra medida que podría favorecer la conciliación familiar y laboral es la implementación de *guarderías* en las empresas o la oferta de cheques guardería para los trabajadores con hijos pequeños. Aunque esta iniciativa todavía aún no tiene mucho éxito en España, en

otros países se ha demostrado que es altamente beneficiosa, mejorando tanto la productividad como el bienestar de los empleados, especialmente de las mujeres, quienes suelen asumir una mayor responsabilidad en el cuidado de los hijos (Pluxee, 2024).

A pesar de que en España esta medida no está extendida, ya hay empresas que ofrecen cheques guardería como parte de sus beneficios sociales. Según datos de la Comunidad de Madrid, el 18,83% ofrecen estos cheques a sus empleados con la finalidad de mejorar la conciliación.

Se espera que en los próximos años más compañías del sector de la moda adopten esta medida.

Numerosos estudios demuestran que la implementación de medidas que favorecen la conciliación laboral y personal no solo beneficia a los trabajadores, sino que también tiene un impacto positivo en las empresas, mejorando su rendimiento y competitividad (Cámara de Madrid, 2024).

La conciliación también contribuye al aumento de la satisfacción laboral de los trabajadores. Los empleados se sienten más protegidos y valorados cuando perciben que sus necesidades personales y bienestar son una prioridad para la empresa. Un buen entorno de trabajo tiene un impacto positivo en su compromiso y motivación, y, por consiguiente, en su productividad (ISBL, 2024).

Un [estudio](#) elaborado por la EAE Business School refuerza esta idea, destacando que las empresas que implementan políticas de conciliación obtienen beneficios en la productividad de los empleados. Según este estudio, medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo y el apoyo en el cuidado familiar contribuyen a mejorar la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores (Cristina Gallego Gómez y Magalí Riera Roca, 2020). Además, demuestra que las empresas que apuestan por la conciliación consiguen retener mejor el talento y fomentar un mayor compromiso empresarial entre sus trabajadores, lo que repercute de forma directa en la eficiencia y competitividad de la empresa.

Estos estudios demuestran que la conciliación no es solo un derecho laboral, sino que también es una estrategia clave para el éxito empresarial (Cámara de Madrid, 2024).

En España, hay empresas del sector de la moda que han ido más allá de la implementación de medidas aisladas y han desarrollado estrategias para facilitar la conciliación laboral y personal de sus empleados. Un caso destacado es Inditex, que ha sido reconocida por sus esfuerzos en la creación de un entorno más flexible. Algunas medidas implementadas han sido el teletrabajo, el trabajo híbrido en algunos puestos y permisos especiales para el cuidado de familiares. Este impacto ha sido positivo para ambas partes. Esto refuerza que la conciliación no es un gasto para las empresas, sino una inversión estratégica que mejora su rendimiento. Se espera que en los próximos años más empresas del sector implementen estrategias integrales y sigan avanzando hacia un entorno laboral más equitativo y sostenible.

3.4 La infrarrepresentación femenina en altos cargos y su impacto en la brecha salarial

La industria de la moda tradicionalmente ha sido un sector donde la mujer tenía un papel clave, como hemos comentado anteriormente, pero durante mucho tiempo los puestos de dirección y liderazgo, sobre todo de las grandes empresas, han sido ocupados exclusivamente por hombres. Esta tendencia ha cambiado en los últimos años, aunque todavía queda mucho por avanzar; ya que, si atendemos a las empresas españolas que lideran el sector, Inditex, Tendam, Mango y Desigual, en el total de estas, en el ejercicio del 2022, únicamente hay diecisiete puestos directivos ocupados por mujeres, siendo esto un 34% del total (Juárez, 2022).

La representación femenina en altos cargos en la industria sigue siendo baja, aunque ha crecido considerablemente en los últimos años. Algunos ejemplos de mujeres que han conseguido acceder a estos cargos son el de Marta Ortega, Marta Álvarez y Adriana Domínguez.

Inditex es una de las empresas más grandes del sector en España, y actualmente la presidenta es Marta Ortega, hija de su fundador Amancio Ortega. Esta empresa es una de las más avanzadas en materia de igualdad de género y paridad, apostando por la igualdad de oportunidades y condenando cualquier tipo de discriminación en su empresa. En 2020 y 2021, el 81% de los puestos directivos fueron ocupados por mujeres. Y en 2022, Marta

tomó las riendas de la compañía. La representación femenina en el Consejo de Administración sigue una tendencia creciente con el paso de los años, en el 2022 se alcanzó un 45,5%.

Otra mujer relevante en el sector de la moda es Marta Álvarez, presidenta del Grupo El Corte Inglés desde 2019. La empresa antes de esto siempre había estado liderada por hombres y su nombramiento reflejó un cambio en la estructura de liderazgo, dando comienzo a una nueva era. Actualmente es considerada por la revista Forbes una de las mujeres empresarias más influyentes de España. En el Corte Inglés históricamente la representación femenina en cargos de dirección ha sido muy limitada, en 2018 el porcentaje de mujeres que ocupaban estos puestos respecto del total era un 4,6%. Esto, como comentamos, cuando Marta Álvarez se convirtió en 2019 y la empresa se empezó a preocupar más por la igualdad y la paridad ha cambiado. En la actualidad el 30,9% de los cargos de responsabilidad están ocupados por mujeres, como se puede observar se ha incrementado mucho la cifra lo que se traduce como un cambio en la cultura de la empresa. La empresa sigue incorporando políticas de igualdad y medidas para alcanzar una mejor situación

Adriana Domínguez es la presidenta de Adolfo Domínguez desde 2020. Esta empresa se sitúa a la cabeza del ranking de las 119 empresas cotizadas con mayor compromiso por la igualdad de género en sus órganos directivos y de administración. Al finalizar el ejercicio del 2021 la empresa contaba con una brecha salarial positiva en favor de las mujeres de un 3% (Adolfo Domínguez, 2025). En cuanto a la representación femenina en los Consejos de Administración, Adolfo Domínguez está por encima de la media española, concretamente la cifra es del 57% mientras que la media se sitúa en torno al 32,37% (Nóvoa, 2021).

Actualmente la empresa Adolfo Domínguez es una de las que se sitúa al frente de la lista de empresas en las que se encuentra presente la igualdad de género y se puede afirmar que muchas mujeres lideran la empresa, en marzo de 2023 el comité ejecutivo estaba formado por un 73% de mujeres (Adolfo Domínguez, 2023).

Es relevante mencionar el [XII Informe Mujeres en los Consejos del IBEX 35](#) elaborado por Atrevia y el IESE Business School para hablar de la representación femenina en altos cargos de empresas de moda. Es un informe que se presenta anualmente por lo que es

muy útil para analizar los cambios que se producen en esta materia cada año. Estudia, entre otras cuestiones, la evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, principal índice bursátil español compuesto por las 35 empresas con mayor capitalización y fluidez.

La única empresa del sector de la moda en el IBEX 35 es Inditex. No obstante, existen empresas cotizadas, que a pesar de no entrar en el IBEX 35 sí que alcanzan el horizonte de la paridad establecido por la Directiva (UE) 2022/2381 y por la Ley Orgánica 2/2024. Dicho umbral exige que al menos un 40% de los miembros de los consejos de administración pertenezcan al sexo menos representado.

Las empresas cotizadas que han alcanzado la paridad en el sector de la moda y que no se incluyen en el IBEX 35 son Bimba y Lola, con una paridad del 55,5% ya que de nueve miembros del consejo cinco son mujeres; Adolfo Domínguez, su consejo de administración actual está formado por tres mujeres y cuatro hombres por lo que la representación femenina es del 42,86%; y otra empresa que lo cumple es Tous, está compuesto por once miembros de los cuales cinco son mujeres, la representación femenina es del 45%.

En la última edición del informe antes mencionado se ha extraído como conclusión que la presencia femenina en las empresas analizadas ha ido creciendo pero que todavía no se ha alcanzado la paridad en todas.

Inditex, según este informe, cuenta con una presencia femenina del 50% en su consejo de administración, convirtiéndose en una de las empresas del sector textil con mayor equilibrio de género en sus órganos de dirección y gestión.

Sin embargo, este informe también muestra la otra cara de la moneda, que todavía hay empresas en el sector de la moda, entre otros, en las que la representación de las mujeres es muy baja o incluso, nula (Gracia, 2024). Un claro ejemplo de esto es Nextil, esta empresa aparece en el informe con una paridad del 0% en su consejo de administración. Si esta empresa y otras muchas que todavía no cumplen con el requisito de paridad establecido en la normativa tanto europea como nacional, no cambian podrán enfrentar sanciones y además su imagen podría verse gravemente dañada por su negativa a cambiar.

Esto es una muestra más de que a pesar de la mejora que está habiendo en los últimos tiempos, todavía queda mucho camino por recorrer en materia de igualdad laboral.

El aumento de la representación femenina en altos cargos en la industria de la moda es el resultado de cambios socioculturales y educativos que han transformado el panorama actual. Algunos factores claves que han favorecido este avance son el acceso a la educación superior, el crecimiento del liderazgo femenino en todos los ámbitos y el fomento de la igualdad de oportunidades independientemente del género.

En los últimos años, se ha observado una tendencia por parte de las mujeres a estudiar cosas relacionadas con las finanzas y la gestión empresarial, lo que les ha permitido acceder con mayor facilidad a puestos de liderazgo en el sector de la moda (Accountfy, 2025). Junto con el sector de la salud, la administración, finanzas y derecho es de lo más estudiado por las mujeres, según fuentes del INE.

Dada la tendencia creciente hacia la igualdad de género y que cada vez más empresas están concienciadas, se prevé que en los próximos años aumente la presencia femenina en puestos de dirección, lo que propiciará un cambio aún más significativo en la industria. Este argumento se refuerza al analizar la formación académica de varias mujeres que ocupan altos cargos en el sector. Por ejemplo, Marta Ortega, presidenta de Inditex, estudió Administración y Dirección de Empresas. De igual manera, María José González, actual directora de Recursos Humanos en Tendam, y Paloma García, directora de Marketing en Adolfo Domínguez, cuentan con la misma formación. Su éxito pone de manifiesto como la formación acerca de gestión empresarial permite el acceso de las mujeres a puestos clave en la industria. Otras mujeres como Marta Álvarez, presidente de El Corte Inglés o Cristina Ordoñez, directora de Desarrollo de Negocio en Inditex, se han decantado por estudios relacionados con el Derecho o la Economía, lo que también les ha permitido acceder a roles clave.

Para hablar de las desigualdades que encuentran las mujeres en la actualidad es necesario introducir el concepto de techo de cristal ya que este se da sobre todo en puestos de alta dirección y liderazgo. Se define como una barrera invisible que impide el ascenso femenino a las estructuras de poder de las corporaciones españolas. Este problema no afecta únicamente a las grandes empresas del país, sino que afecta a todas independientemente

de su tamaño y así lo demuestra el estudio “Women in Business 2022”, este afirma que las medianas empresas tienen una media del 36% de mujeres en puestos de dirección, estando esto por debajo de lo marcado por la CNMV.

Algunas de las causas por las que tradicionalmente ha existido el techo de cristal son estereotipos sobre las mujeres como por ejemplo que estas están menos comprometidas con la empresa por sus cargas familiares, por posibles embarazos; por la cultura empresarial de muchas empresas y que, aunque va cambiando con el paso de los años todavía existen muchas empresas predominantemente masculinas; y por desigualdades a la hora de acceder a oportunidades laborales.

Como la presencia de mujeres sigue siendo limitada, para favorecer su avance se han creado iniciativas como el Proyecto Promociona. Este fue impulsado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y por la universidad Esade en 2013 con el objetivo de formar y apoyar a las mujeres para acceder a altos cargos y fortalecer su liderazgo. Desde su primera edición hasta el día de hoy, han participado 1318 mujeres directivas y 600 empresas comprometidas con la igualdad y el talento femenino. En este proyecto pueden participar mujeres que ocupen un puesto de responsabilidad o directivo en su empresa, deben contar con una experiencia mínima de quince años, que tengan una titulación superior, un nivel de inglés B2 o superior y contar con una carta firmada por la alta dirección de su empresa.

Otra iniciativa que busca alcanzar la igualdad en la empresa es el Distintivo de Igualdad en la Empresa, este se encuentra regulado por el Real Decreto 1615/2009 y es otorgado por el Ministerio de Igualdad. El DIE puede definirse como *“una marca de excelencia que otorga el Ministerio de Igualdad a empresas y otras entidades que acreditan fehacientemente destacar de forma relevante y especialmente significativa en la aplicación e implantación de planes de igualdad y en el desarrollo medidas o políticas de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral”*².

Este distingue a las empresas que destacan por sus políticas de igualdad y que buscan eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres en su plantilla. La Red DIE es una

² Instituto de las Mujeres. (s.f.). *Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades - DISTINTIVO "IGUALDAD EN LA EMPRESA"*.

comunidad que está formada por las empresas que han obtenido este reconocimiento y tiene como objetivo que entre ellas intercambien buenas prácticas y desarrollen nuevas estrategias. Actualmente la Red DIE está formada por 157 entidades y en cada convocatoria, que es anual, pueden presentarse empresas tanto públicas y privadas que destacan por sus medidas, independientemente de su tamaño o sector. En el sector que estamos analizando son varias las empresas que han obtenido este distintivo, entre ellas nos encontramos a El Corte Inglés o Novatex (Pecharromán, 2021).

El aumento en la representación femenina en puestos de liderazgo es un indicador de progreso tanto social como empresarial. Las empresas que fomentan la igualdad se benefician de ello, ya que mejora el clima, las relaciones laborales y la motivación, todo lo cual puede mejorar sus resultados económicos (ONU Mujeres, 2025). Es esencial estudiar la situación actual para poder detectar áreas de mejora y actuar, necesitamos examinar cual es la proporción de hombres y mujeres en estos puestos en el sector de la moda.

Este análisis no solo nos proporciona las cifras reales, sino que también permitirá identificar las áreas y empresas que requieren atención y mejora.

Para estudiar la evolución de la representación de género en la industria de la moda, es interesante analizar tres momentos clave: el año 2015, el año 2020 y el año 2024. A través de estos años, podemos analizar los cambios que han tenido lugar en el sector y evaluar el impacto de las medidas adoptadas por las empresas para fomentar la igualdad en los puestos de liderazgo.

Analizaremos estos tres años en concreto para evaluar la representación femenina en el sector de la moda porque 2015 marca el punto de partida, ya que en este momento varias empresas comenzaron a implementar políticas de igualdad; el año 2020 nos permite observar los efectos de estas políticas tras cinco años de aplicación; y, por último, el 2024 refleja la situación actual y nos permite valorar los efectos más recientes de las políticas de igualdad.

Año 2015

Para poder comprender cual era la situación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas del sector de la moda en 2015 primero debemos analizar el panorama general. Para ello, nos vamos a respaldar en el estudio "[Mujeres de la Alta Dirección en España](#)

2015” elaborado por el IE Business School en colaboración con PwC. Según este estudio, solo el 13,48% de los puestos directivos de las grandes empresas españolas eran ocupados por mujeres, y el 31% de las empresas no contaban con ninguna mujer en la alta dirección. Al centrar nuestra atención en el sector de la moda, podemos observar que sigue la misma tendencia de subrepresentación femenina en los niveles más altos. Al igual que en el resto de las industrias, la representación femenina en estos puestos era muy baja, a pesar de que la industria de la moda este mayoritariamente ocupada por mujeres, su presencia en los puestos de liderazgos era escasa. El estudio del IE y PwC, evidencia que en el sector textil en 2015 la representación femenina en estos puestos era del 33,33%.

Esta situación se hace evidente al estudiar la composición de marcas españolas durante ese momento, como es el caso de Mango y Tendam. En Mango el equipo de diseño estaba compuesto principalmente por mujeres, sin embargo, esta representación no se reflejaba en la dirección, ya que en 2015 únicamente el 20% de su consejo de administración estaba formado por mujeres (Riaño y Pareja, 2016). Algo similar ocurría con Tendam, antiguo Grupo Cortefiel, la presencia femenina de su consejo de administración era un 25%.

Estas cifras evidenciaban que el problema de la desigualdad de género era real y un tema en el que se tenía que incidir para cambiar la situación, debía ser una prioridad para las empresas un sector que, por su naturaleza, tenía que promover la igualdad.

Es crucial comparar estos datos con los de los siguientes años para evaluar el impacto de las políticas de igualdad implementadas y observar si realmente ha existido un avance.

Año 2020

Para analizar la situación general de las empresas españolas. Vamos a respaldarnos en el informe “Las Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas” de ATREVIA y el IESE. Este estudio refleja que, en 2020, las mujeres ocupaban el 23,1% de los puestos de los consejos de administración de las empresas cotizadas y que de las que se incluyen en el IBEX 35, todas tenían al menos una consejera. Hay que destacar que Adolfo Domínguez es una de las tres empresas cotizadas que en este año alcanzaron la paridad en su consejo de administración, ya que en este año alcanzó el 50% de mujeres.

Estos datos demuestran un avance significativo en la representación femenina y son un indicativo positivo en el camino hacia la igualdad de género, especialmente si lo comparamos con los datos de hace cinco años.

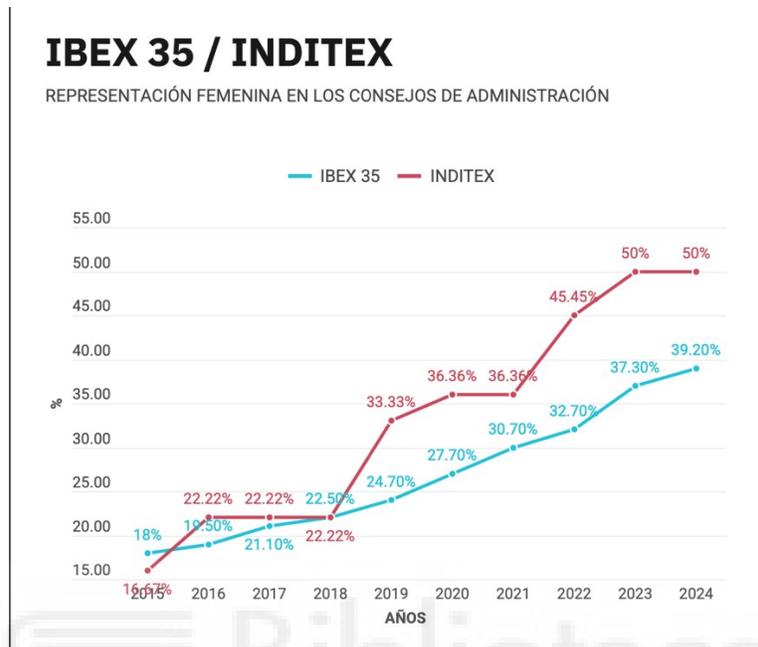
En cuanto al sector de la moda, observamos que las empresas seguían una tendencia similar a las del resto de sectores. En 2020, Mango contó con un 25% de representación femenina en su consejo de administración, mientras que Tendam alcanzó un 30%. Aunque en ambas empresas se observa un aumento del 5% respecto a las cifras de 2015, las cifras siguen evidenciando que las desigualdades de género en los puestos de dirección en la industria de la moda son una realidad y que todavía no se ha alcanzado la igualdad. Persiste la necesidad de adoptar políticas más efectivas que mejoren la situación.

Año 2024

Para este año, analizaremos el comportamiento de las empresas en general según datos del INE. En el año 2024, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 fue del 39,2%, esto demuestra que la tendencia es creciente y que los esfuerzos de las empresas están funcionando.

Centrándonos en el sector de la moda y en las empresas analizadas los años anteriores, tanto Mango como Tendam han implementado políticas de igualdad y aumentado el número de consejeras. En 2024, Mango alcanzó un 40% de presencia femenina en el comité ejecutivo y se marca como objetivo para los próximos años incorporar más perfiles femeninos a puestos de alta dirección (Mateo, 2025). Por otro lado, Tendam cuenta con un 43% de presencia femenina en el consejo de administración y las mujeres representan el 61% de las posiciones de dirección del grupo, incluyéndose en esta cifra las directoras de tienda. Esto además de indicar un avance en la igualdad de género en el sector de la moda, ayuda a reforzar el compromiso de las empresas.

Además de lo anteriormente expuesto y con el fin de ilustrar la evolución de la presencia femenina en los puestos de dirección de las empresas, se ha elaborado el gráfico 1 que compara la media del IBEX 35 con Inditex, una de las principales empresas españolas en el sector de la moda y que pertenece a este índice. Este gráfico presenta datos desde 2015 a 2024, mostrando el porcentaje de mujeres en los consejos de administración a lo largo de los años para poder analizar la tendencia.

Gráfico 1: Evolución del porcentaje de mujeres en los consejos de administración

Elaboración propia

Fuente datos: INE y memorias anuales Inditex

El gráfico muestra una tendencia al alza en la representación femenina tanto en el conjunto de las empresas del IBEX 35 como Inditex, una de las principales empresas del sector textil en el índice. A partir de 2019, se observa un notable incremento en la presencia de mujeres en Inditex y consolidando un crecimiento más acelerado. En 2023 y 2024, la empresa alcanza la paridad de género en su consejo de administración.

Por otro lado, el IBEX 35 en conjunto, aunque progresivamente ha experimentado una mejora, aún no ha alcanzado el 50% de representación femenina, esto se traduce en que, aunque las empresas están avanzando en materia de igualdad, todavía queda camino por recorrer (Elizalde, 2025).

Esta infrarrepresentación femenina, sin duda, impacta negativamente en las retribuciones que perciben mujeres y hombres, dando lugar a una brecha de género en favor de estos últimos. En este sentido, consideramos interesante abordar la brecha salarial en la industria de la moda. Para ello, analizaremos los datos más recientes, las causas que han provocado esta desigualdad y las medidas que están implementando las empresas para reducirla.

Entendemos por brecha salarial de género el porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres³. Se trata de un fenómeno presente en muchos sectores, entre los que se encuentra la industria de la moda.

El sector de la moda tiene una alta presencia de mujeres en sus puestos, sobre todo en los operativos y en áreas como el diseño o la confección. Pero esto no se traduce en una igualdad salarial ni de oportunidades, al contrario, se estima que, de media en el sector textil, las mujeres cobran un 22% menos que los hombres (De Angelis, 2024), si bien la brecha se reduce en los puestos de liderazgo y dirección.

La diferencia salarial entre hombres y mujeres sigue siendo una realidad en la industria, aunque varía según el puesto y la cultura de la empresa (Cámara de Madrid, 2024). Para analizar la brecha salarial en el sector de la moda española, tomaremos tres empresas como referencia: Inditex, Mango y Tendam. Los últimos datos disponibles corresponden al año 2023.

Inditex destaca por ser una de las pocas empresas del sector donde existe paridad salarial entre hombres y mujeres. En 2023, no se registró brecha salarial, mientras que en 2022 su brecha salarial fue negativa, las mujeres cobraron un 0,4% más que los hombres, un hecho muy poco común en el mercado laboral (Inditex, 2023).

En el caso de Mango, no disponemos de datos de brecha salarial correspondientes a 2023, por lo que se tomarán como referencia los de 2022. La brecha salarial bruta en ese año fue del 22,56%, ya que las mujeres cobraron de media 24.825€, mientras que el promedio de los hombres fue de 32.057€ (De Angelis, 2024). Sin embargo, en la alta dirección, la brecha salarial se reduce a 1,29%. La empresa justificó la brecha salarial bruta señalando que las mujeres ocupan mayoritariamente puestos de menor retribución, como los de tienda. Esta justificación de la brecha pone de manifiesto la falta de paridad en los puestos de dirección lo que contribuye a la desigualdad dentro de la empresa.

³ ONU Mujeres: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>

Por otro lado, Tendam, en su [Informe de Sostenibilidad de 2023](#) menciona que la empresa ha ampliado el análisis sobre la brecha salarial para evaluar en mayor profundidad las diferencias salariales entre hombres y mujeres dentro de su empresa. En 2023, la brecha salarial ajustada en la sede corporativa fue de 0,90% y en tiendas del 1,1% (Tendam, 2023).

El análisis de estas tres empresas muestra que, a pesar de la implantación de políticas de igualdad salarial, las diferencias siguen siendo una realidad, aunque con distintos grados según la compañía y el puesto.

En los tres casos, la brecha salarial se reduce en los niveles de dirección. Inditex se posiciona como una excepción dentro del sector, siendo una de las pocas empresas que en 2023 alcanzó la paridad salarial. Tendam presenta una brecha ajustada mientras que Mango registró una diferencia significativa en los niveles operarios y más reducida en los puestos directivos. Aun así, es la empresa con mayores cifras de brecha salarial de las analizadas.

Ha habido avances, pero estos datos reflejan que la brecha salarial sigue afectando a la industria de la moda, son muchas las mujeres que siguen ocupando el mismo puesto que un hombre, pero recibe una retribución menor. Para alcanzar, en el futuro, la igualdad salarial es necesario seguir implementando medidas que garanticen la igualdad de género en el ámbito laboral.

La brecha salarial no es un fenómeno aislado, sino que es el resultado de una combinación de elementos estructurales y sociales que impiden o dificultan la igualdad retributiva entre ambos sexos (Esneca, 2025). Estos factores además de influir en el acceso de mujeres a puestos de dirección influyen en la remuneración que reciben con respecto a la de los hombres.

Uno de los principales factores que provoca esta diferencia retributiva es la menor presencia de mujeres en los altos cargos y en posiciones estratégicas dentro de la empresa (Grant Thornton, 2024). A pesar de que, en el sector de la moda, la empleabilidad de mujeres es mucho mayor que la de hombres, estas siguen teniendo el acceso limitado a las posiciones más altas, como los consejos de administración y las direcciones generales.

Otro factor es la segregación ocupacional, es decir, la distribución desigual en los distintos tipos de puestos que existen dentro de la industria de la moda. Las mujeres ocupan mayoritariamente áreas de diseño, retail o comunicación, mientras que los hombres priman en los puestos de dirección y financieros (Ibáñez, 2022). Es algo que cada vez más empresas intentan cambiar, pero todavía es uno de los factores que más influye en la brecha salarial.

Otro factor clave es la conciliación familiar y la maternidad, en las empresas generalmente se suele penalizar a las mujeres que asumen mayores responsabilidades familiares. En este sentido, la maternidad y la conciliación de la vida laboral y familiar han obligado a muchas trabajadoras a reducir su jornada laboral o prolongar permisos, afectando tanto a su trayectoria profesional como a su salario (Campillo Poza, 2019). Este factor depende mucho de la política de la empresa, ya que aquellas más involucradas en este tema adoptan medidas que permiten la conciliación como puede ser la flexibilidad horaria, permisos de paternidad equitativos y mismas oportunidades de promoción, y así intentar suavizar el impacto que el género tiene en las retribuciones.

Con ayuda de la normativa que se va implementando en España se espera eliminar la brecha salarial en los próximos años, aunque un [informe](#) realizado por Comisiones Obreras ha calculado que hasta 2042 no se eliminará esta diferencia retributiva, y que para ello será necesario implementar nuevas medidas (CCOO, 2024).

3.5 Barreras a la equidad de género en la industria

Las mujeres en la industria de la moda, igual que en otros muchos sectores, siguen enfrentándose a barreras que limitan su acceso a determinados puestos de trabajo. Estas limitaciones afectan a su desarrollo profesional, su retribución salarial -como se ha analizado en el apartado anterior- y en su estabilidad laboral.

A continuación, se analizarán las principales barreras que dificultan la equidad de género en los niveles más altos de las empresas de moda (PwC España, 2023):

- Limitaciones en la promoción y techo de cristal.

Como se ha comentado anteriormente, ha habido avances en la representación femenina en altos cargos, pero sigue existiendo un bloqueo en la promoción interna que dificulta que las mujeres puedan acceder a los niveles de dirección dentro de

las empresas. Mientras que el acceso a puestos intermedios es más equitativo, el salto a niveles ejecutivos sigue siendo más complicado para ellas en comparación con sus compañeros hombres.

Un claro ejemplo de esta situación es El Corte Inglés, donde las mujeres ocupan el 30,9% de los cargos de responsabilidad y casi alcanzan la paridad en los puestos intermedios, con un 48%. Sin embargo, en el consejo de administración, solo cuatro mujeres forman parte, lo que evidencia que la barrera no se encuentra en los puestos intermedios sino en los de alta dirección (García, D., 2024).

Incluso cuando las mujeres consiguen acceder a estos puestos de mayor responsabilidad, su permanencia en ellos puede verse limitada por la dificultad de conciliación, la falta de apoyo institucional y la presión social. En este contexto, se habla de “techo de cristal” y “suelo pegajoso”. El techo de cristal hace referencia a las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a altos puestos, mientras que el suelo pegajoso hace referencia a las fuerzas -sociales, culturales y estructurales- que tienden a mantener a las mujeres en los niveles más bajos de las organizaciones, impidiendo su promoción (Observatorio de Igualdad y Empleo, 2020).

- Doble exigencia y estereotipos en el liderazgo femenino.

Por norma general, las mujeres enfrentan una doble exigencia para demostrar su capacidad de liderazgo y ser tomadas en serio. Sigue existiendo la percepción por parte de la sociedad de que, a diferencia de los hombres, no son líderes “naturales” y que deben esforzarse más para ganarse esa legitimidad (Janjuha-Jivraj, 2025).

Además, su estilo de liderazgo se encuentra continuamente juzgado. Habitualmente se les clasifica en dos extremos opuestos: si son firmes en sus decisiones se les tacha de autoritarias, mientras que, si adoptan un enfoque más colaborativo, se les considera o débiles o con falta de carácter.

Esto son estereotipos en el liderazgo femenino y dificulta el avance profesional, a la vez que aporta presión al trabajo, siendo muy difícil para las mujeres encontrar el equilibrio perfecto entre firmeza y colaboración. Cabe mencionar, que a los hombres se les somete a estos juicios con muchísima menos frecuencia y dureza.

- Barreras en la promoción interna.

En comparación con otros sectores, en la industria de la moda se ha tardado más en implementar programas de desarrollo de liderazgo femenino. Esto dificulta la promoción interna y el ascenso a puestos directivos en las empresas del sector.

En los últimos años han surgido iniciativas como la Guía de Emprendimiento en Moda de mentorDay, o el Programa de Mentoring para Emprendedores en el Sector de la Moda, aunque la mayoría de estos programas están enfocados en el emprendimiento más que en la promoción interna de mujeres.

Para superar esta barrera, es necesario que las empresas de moda españolas inviertan en programas de mentoría y favorezcan el networking dentro de sus organizaciones, permitiendo así el acceso de las mujeres a estos puestos y su crecimiento profesional (Suarez, 2025).

Las barreras a la equidad de género no solo perjudican a las mujeres, limitando su desarrollo personal, sino que también afectan a toda la industria, privándola de más diversidad de talento y liderazgo (Valles, 2025).

Para alcanzar una equidad real, es necesario que las empresas impulsen el talento femenino, fomenten la promoción interna y brinden apoyo para la conciliación de la vida laboral y familiar (Elvira M., 2017). Si las empresas apuestan por estas medidas, se podrá garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres, logrando así una representación equilibrada en todos los niveles empresariales.

Apostar por el talento femenino es una estrategia que beneficiará a la industria de la moda española en general (Instituto de las Mujeres, s.f).

3.6 Beneficios de la implementación de políticas de igualdad para las empresas de la industria de la moda

Los beneficios de implementar políticas de género en las empresas de moda españolas son muy variados, y van desde alcanzar la justicia social hasta mejorar la competitividad de la empresa. Las políticas no solo contribuyen a un mejor ambiente de trabajo, sino que también tienen un impacto directo en los resultados empresariales (AFOE, 2024).

A continuación, vamos a destacar algunos de los beneficios más relevantes, aunque, al tratarse de un tema en constante evolución siguen surgiendo nuevas ventajas a medida que las empresas avanzan en la implementación de políticas. (Universidad Europea, 2023)

- **Atracción de talento.**

Otro de los beneficios que obtienen las empresas al implantar políticas de género es una mayor atracción de talento diverso.

Al tratarse de un sector creativo, contar con diversidad dentro del capital humano de la empresa es una ventaja estratégica. Garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, permite a las empresas atraer a profesionales con distintos perfiles, lo que enriquece los equipos y les otorga una mayor capacidad para adaptarse a nuevos mercados y audiencias (Beltran, 2025).

Los trabajadores están cada vez más comprometidos con las cuestiones sociales y, a la hora de elegir una empresa, valoran la igualdad de género.

Las empresas que apuestan por la igualdad y la inclusión generan un entorno más atractivo para los trabajadores, quienes se sienten más valorados y perciben mayores oportunidades de desarrollo profesional. Al retener el talento, se reduce la rotación de personal y, en consecuencia, disminuyen los costes de contratación y formación de nuevos empleados junto con los costes asociados a la finalización de una relación laboral.

En un sector como el de la moda, contar con líderes diversos permite tomar decisiones más alineadas con un mercado que está en constante evolución y desarrollar estrategias más inclusivas, que representan a todos los distintos tipos de clientes.

Al atraer y retener el mejor talento, la igualdad de género contribuye al éxito y crecimiento empresarial (OIT, 2019).

- **Reducción del absentismo y mejora de la productividad.**

La implementación de un plan de igualdad en la empresa, además de contribuir a la equidad, reduce la tasa de absentismo y mejora la productividad (Ministerio de Igualdad, 2012).

Cuando una empresa garantiza la igualdad de condiciones para todos sus empleados y elimina cualquier tipo de discriminación, se genera un ambiente de trabajo más positivo y motivador. Los empleados que se sienten valorados, independientemente de su género o condiciones personales, tienden a estar más comprometidos con la empresa, lo que mejora su productividad y rendimiento (ISBL, 2024).

Como ya se ha comentado, estas políticas incluyen medidas de conciliación familiar, permisos y horarios de trabajo flexibles para los trabajadores con responsabilidades familiares, lo que reduce el estrés y sobrecarga de los trabajadores. Este es un factor que ayuda a reducir el absentismo laboral, al permitir a los trabajadores adaptar su trabajo a su vida personal y aumentar su motivación.

En un sector tan dinámico y creativo como es el de la moda, se necesita contar con trabajadores que estén motivados y comprometidos para mejorar la productividad de la empresa y mantener la competitividad en el mercado.

- Cumplimiento de normativas.

La implementación de los planes es esencial para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.

Tal y como se ha desarrollado en el apartado correspondiente a la legislación y normativa en materia de igualdad de género, existen leyes tanto a nivel nacional como internacional que regulan y promueven la equidad en el ámbito laboral.

En España, toda empresa con más de 50 trabajadores tiene la obligación de elaborar un plan de igualdad (USO, 2022).

Cumplir con estas obligaciones además de evitar sanciones y posibles problemas legales, también mejora la imagen de la empresa, al reforzar su compromiso con cuestiones de justicia social (Xunta de Galicia, s.f).

Las empresas que lideran en materia de igualdad de género se posicionan mejor en el mercado y gozan de una mayor reputación.

En el sector de la moda, donde la opinión pública influye directamente en la reputación y éxito de una marca, cumplir con la normativa vigente, e incluso, adelantarse a las mejoras, mejora la imagen corporativa y permite a las empresas alinearse con los valores de una sociedad cada vez más comprometida con la igualdad (Cámara de Madrid, 2023).

Además, contar con certificaciones en materia de igualdad, puede suponer una ventaja competitiva respecto de otras marcas.

- Mejora en las relaciones con inversores y posibilidad de financiación.

Las empresas comprometidas con la igualdad no solo mejoran su entorno laboral, sino también acceden a mayores oportunidades de inversión y financiación.

Los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) han ido adquiriendo una importancia cada vez mayor en los inversores a la hora de decidir en qué empresa invertir su capital. Los inversores buscan alinear sus valores con las inversiones que realice, y aquí la igualdad de género tiene un papel clave (Blázquez, 2024).

Además, numerosos organismos gubernamentales y entidades financieras priorizan la financiación a las empresas que demuestran estar comprometidas con la igualdad (WEPs: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2021).

Un ejemplo de ello es el fondo “Santander Equality Acciones”, que invierten en empresas que promueven la igualdad de género en todos sus ámbitos organizativos.

Para las multinacionales del sector de la moda, donde la expansión internacional requiere una inversión muy elevada, contar con políticas de género efectivas puede ayudar a conseguir financiación externa, mejorando su competitividad en el mercado.

Los beneficios de incorporar políticas de igualdad a las empresas son evidentes y muy variados, ya que van desde la financiación hasta la mejora de la productividad. La diversidad dentro de las organizaciones impulsa la innovación, la creatividad y mejora el ambiente laboral (Ferreira, 2023).

Con ello se evitan sanciones económicas, se mejora la imagen ante clientes e inversores y se reducen las desigualdades, entre otros muchos factores que respaldan su implementación.

Apostar por la igualdad puede ser una estrategia competitiva a largo plazo y contribuye al éxito empresarial.

Ante estos beneficios, los poderes públicos han desarrollado diferentes medidas para fomentar la igualdad de género en las organizaciones. Tanto a nivel nacional como europeo, se ofrecen ayudas económicas, asesoramiento técnico y certificaciones oficiales dirigidas a

apoyar a las empresas en la implementación de planes de igualdad. Estas medidas no son un beneficio directo, pero representan un gran incentivo y refuerzo para aquellas empresas que apuestan por un modelo organizativo más justo y equitativo.

A pesar de los avances, sigue siendo un reto que todavía presenta desafíos. En el siguiente apartado, vamos a analizar cuáles son las tendencias futuras en materia de igualdad y los retos a los que se van a tener que enfrentar las empresas en los próximos años.



4. CASO DE ESTUDIO: INDITEX VS GIOSEPPO

En este punto, se analizará la industria de la moda a través del estudio de dos empresas muy representativas en el sector de la moda en España. Por un lado, Inditex, una empresa multinacional de reconocido prestigio; y por otro, Gioseppo, una empresa familiar de carácter tradicional. Aunque ambas compañías se dedican a la moda, presentan modelos de negocio muy distintos. El objetivo de este análisis es comprender cómo afecta la estructura, los recursos y el modelo empresarial en la aplicación de las políticas de igualdad, con el fin de detectar posibles barreras a la igualdad de género o, por el contrario, buenas prácticas.

4.1 Políticas de igualdad de género en INDITEX

Inditex, es una de las empresas españolas más destacadas en el sector de la moda a nivel mundial. Fue fundada en 1985 por Amancio Ortega en Arteijo, Galicia y con el paso de los años la compañía se ha posicionado como líder en la industria de la moda rápida (Riaño, 2025). El Grupo Inditex cuenta con varias empresas, entre las que destacan Zara, Massimo Dutti, Stradivarius y Zara Home.

Se trata de un grupo multinacional con presencia en más de 200 mercados, situándose su sede central en España.

La compañía ha demostrado tener un fuerte compromiso con la responsabilidad social corporativa y con la igualdad de género, lo que le ha llevado a implementar políticas inclusivas en todos sus niveles (Sevilla, J.C, 2025), consolidándose como una de las empresas españolas pioneras en la implementación de políticas orientadas a alcanzar la igualdad de género en su organización. La compañía ha desarrollado medidas para promover la igualdad, la inclusión y la diversidad en su empresa, centrándose en que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres, tanto en niveles operativos como de liderazgo. Compromiso que ha sido plasmado en su Plan de Igualdad, donde se recogen las acciones propuestas para promover la igualdad dentro de la empresa.

Según su [Memoria Anual](#) de 2023, la empresa cuenta con diversas políticas para garantizar la equidad y fomentar la presencia femenina en los puestos de dirección.

Uno de los aspectos fundamentales de su estrategia es la igualdad salarial. La compañía lleva a cabo análisis periódicos de su estructura retributiva con el objetivo de detectar posibles desviaciones y tendencias, para garantizar la equidad salarial entre hombres y mujeres en puestos de igual responsabilidad o valor. Inditex tiene un fuerte compromiso con la igualdad de género, y se compromete a seguir reduciendo la brecha de género hasta eliminarla, implementando para ello medidas de transparencia salarial.

En 2023, su plantilla estaba compuesta en un 78% por mujeres en el total de los puestos, mientras que los cargos de dirección, la cifra alcanzaba el 44%. La representación femenina ha aumentado mucho en los últimos años y esto es gracias a las políticas aplicadas por la empresa, que ha sido pionera en diversas iniciativas en favor de la igualdad. De cara al futuro, se espera que esta cifra siga aumentando, para ello la compañía ha establecido programas de formación y desarrollo con perspectiva de género, asegurando que las mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento personal que los hombres.

La empresa también ha apostado por facilitar la conciliación de la vida laboral y la familiar. Para ello, la empresa ofrece a sus empleados medidas como la flexibilidad horaria, la posibilidad de teletrabajo en determinados puestos y permisos de maternidad y paternidad que superan los mínimos establecidos por la ley. Además, dispone de ayudas económicas y asistenciales para ayudar a sus trabajadores en el cuidado de los hijos y familiares dependientes.

Además, Inditex se compromete a combatir el acoso y la discriminación en el entorno de trabajo, reforzando sus protocolos de prevención y actuación ante cualquier caso de desigualdad o abuso dentro de la organización. Su [Política Global de Prevención del Acoso](#), recoge su compromiso y prohíbe cualquier manifestación de abuso o cualquier conducta que pueda generar un entorno de trabajo intimidatorio. Esta política es aplicable a todas las empresas y empleados del Grupo, incluyendo a los miembros del Consejo de Administración y administradores de todas las empresas que lo integran.

Entre sus medidas destacan la tolerancia cero frente a cualquier tipo de acoso, la prevención y la protección de las personas afectadas. Además, la empresa cuenta con un “canal ético” donde cualquier trabajador puede reportar, de forma confidencial, cualquier situación de acoso o discriminación de la que sea víctima o conocedor.

En cuanto a los procesos de selección, Inditex ha desarrollado un sistema de selección y promoción que se basa en la transparencia, igualdad de oportunidades y meritocracia. Su objetivo es atraer a los mejores profesionales, asegurando que los procesos sean inclusivos y libres de discriminación.

Al tratarse de una multinacional con presencia global, han desarrollado un sistema estructurado que le permite gestionar la contratación en varios países en base a unos criterios similares de diversidad e inclusión.

Para garantizar estos principios, Inditex publica las ofertas tanto en su página web como en plataformas de empleo externas, asegurando de esta forma una gran difusión y mayor variedad de candidatos, lo que permite seleccionar a los más cualificados.

Es un proceso estructurado que incluye una criba inicial basada en el curriculum vitae de los aspirantes, entrevistas tanto personales como dinámicas de grupo y pruebas prácticas adaptadas a las exigencias del puesto al que se postula.

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de Inditex es la promoción interna, priorizando el crecimiento profesional de sus empleados sobre la contratación de personas ajenas a la empresa. La promoción interna es el proceso mediante el cual la empresa ofrece a sus propios trabajadores la oportunidad de acceder a puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Este compromiso se ve reflejado en sus datos de contratación. Según el [Estado de Información No Financiera](#) de 2021, el 50% de los puestos vacantes fueron cubiertos por promoción interna, es decir, por trabajadores que ya formaban parte del Grupo Inditex. Para facilitar esta movilidad interna, la compañía ofrece a sus empleados programas de formación y desarrollo diseñados para capacitar a los trabajadores para sus nuevas funciones y les ofrece oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, asegurando la igualdad de oportunidades en el acceso a posiciones de mayor responsabilidad.

La promoción interna tiene también un impacto positivo en la equidad de género. Dado que la mayoría de la plantilla está formada por mujeres, fomentar su desarrollo profesional contribuye a reducir la brecha salarial en los puestos directivos y a garantizar un acceso equitativo a los puestos de mayor responsabilidad. Además, este enfoque se complementa

con programas de formación con perspectiva de género, diseñados para impulsar el talento femenino y promueve un entorno laboral más inclusivo en todos los niveles de la organización.

Gracias a su tamaño y recursos, Inditex ha logrado desarrollar políticas de igualdad que han resultado ser altamente efectivas. Sin embargo, el desafío sigue siendo garantizar que estas se apliquen de forma efectiva en todas las empresas que componen el grupo y en los distintos mercados que operan.

Pese a los avances, todavía persisten desafíos que deben abordarse estratégicamente. Como hemos visto, se trata de una empresa muy avanzada en materia de igualdad, pero todavía existen aspectos que deben mejorarse y es necesario adaptarse a los constantes cambios sociales, económicos y regulatorios que se producirán en los próximos años, para no quedarse atrás. Podemos identificar una serie de tendencias futuras, así como los desafíos que dificultan alcanzar la igualdad plena. Para lograr este objetivo, deberán abordarse estos desafíos de forma estratégica.

Una de las tendencias de los próximos años será reforzar el liderazgo femenino. Actualmente, ya se está apostando por programas de formación con perspectiva de género, dirigidos a proporcionar a las mujeres de las herramientas necesarias para llegar a puestos de dirección. Se prevé que en los próximos años la compañía apueste por más iniciativas de este tipo, que fomenten una cultura corporativa más inclusiva, y que así pueda garantizarse la igualdad de acceso en los puestos intermedios y de dirección. Además, se van a establecer porcentajes mínimos de paridad para asegurar la igualdad efectiva en su Consejo de Administración, donde actualmente ya se ha alcanzado la paridad, y en el resto de los órganos encargados de las decisiones estratégicas del grupo.

Otra línea de actuación prevista es la alineación con los criterios ESG cada vez más relevantes y necesarios para obtener inversiones sostenibles. El avance en materia de igualdad de género no sólo va a ser beneficioso a nivel interno, sino que favorecerá la inversión y consolidará todavía más la imagen del grupo. Se espera que sea una prioridad en los próximos años.

Se espera también que Inditex continúe mejorando su comunicación corporativa con perspectiva de género, tanto en sus comunicaciones internas como a la hora de dirigirse al público en sus campañas, se alinee con los cambios sociales y se aleje de los estereotipos.

Por último, es previsible que las políticas de género se vuelvan más medibles, se prevé instaurar mecanismos que permitan comprobar la efectividad de las medidas, mediante procesos de evaluación y seguimiento. Además, se publicarán los resultados, para garantizar la transparencia y reforzar su imagen en el sector, al establecerse como una de las empresas referentes en materia de igualdad de género.

Estas tendencias son necesarias para alcanzar la igualdad real, pero su implementación no está exenta de obstáculos. Son numerosos los desafíos a los que Inditex debe hacer frente todavía para consolidar su compromiso con la igualdad.

Uno de los principales desafíos, tanto para el sector como para Inditex, es alcanzar y mantener la paridad en los altos cargos a largo plazo. Se han logrado avances significativos, pero se trata de un proceso lento y que presenta resistencias derivadas de la visión tradicional del liderazgo femenino, que no siempre ha estado en igualdad de condiciones con el masculino. Para conseguir eliminar este desafío hay que superar totalmente los estereotipos.

Otro obstáculo que debe abordarse es el de conseguir que la conciliación familiar y personal no sea únicamente teórica, sino efectiva y accesible para todos los empleados de las empresas del Grupo Inditex. Ya que, si no se garantiza esta efectividad, puede perjudicar en mayor o menor medida la carrera profesional de quienes las utilizan, sobre todo de las mujeres.

Por último, es muy importante medir el impacto real de las medidas implementadas en la empresa, para saber cómo están funcionando, los resultados que están dando y si pueden mejorarse. Si no se establecen buenos mecanismos de control e indicadores claros no puede avanzarse en términos de igualdad, y puede llegar un punto en el que la empresa alcance un punto de estancamiento en materia de igualdad de género (Me4Equality, 2023).

En definitiva, aunque Inditex ha conseguido convertirse en una de las empresas más avanzadas en materia de igualdad, equidad y diversidad, aun requiere de mayores esfuerzos para alcanzar la equidad plena. Consolidarse como una empresa verdaderamente inclusiva, es clave para que la compañía siga siendo referente en la industria de la moda.

4.2 Políticas de igualdad de género en Gioseppo

Gioseppo es una empresa familiar fundada en 1990 en Elche. Aunque comenzó como un negocio local, ha ido experimentado un significativo crecimiento hasta convertirse en una marca referente en el sector del calzado en España. Al tratarse de una empresa tradicional, de menor tamaño y con presencia mayoritariamente nacional o local, desarrolla sus políticas de género de forma más flexible e individualizada, aunque con menos recursos que las multinacionales.

De acuerdo con su [Memoria de Sostenibilidad](#), la empresa tiene un fuerte compromiso con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con el objetivo de crear un entorno laboral donde todos los empleados tengan las mismas oportunidades de crecimiento.

Entre sus políticas destaca la de promover la equidad retributiva en todos los niveles. Para evitar brechas de género, Gioseppo realiza un seguimiento y análisis de la igualdad salarial dentro de su plantilla. Asimismo, apuesta por la igualdad en los procesos de selección y contratación, asegurando que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de acceso y desarrollo profesional.

En lo que respecta a la conciliación, la empresa promueve la flexibilidad horaria, permitiendo así que sus empleados adapten su jornada laboral con sus necesidades personales y familiares. La empresa también mantiene la posibilidad de teletrabajar, una opción que se promovió durante la pandemia y sigue vigente para aquellos empleados que la necesiten.

Otro aspecto relevante es la alta representación femenina en los puestos de dirección, lo que refleja su compromiso con la inclusión y la igualdad en cargos de liderazgo.

A pesar de sus dimensiones más reducidas en comparación con una multinacional, Gioseppo ha logrado implementar políticas de igualdad que han resultado ser muy efectivas. Estas medidas no solo promueven la igualdad de género, sino que mejoran la satisfacción de los empleados, fortalecen el compromiso con la empresa y ayudan a retener el capital humano a largo plazo.

En cuanto a los procesos de selección y promoción, Gioseppo, cuenta con procesos más informales y menos estructurados en comparación con los de las grandes empresas. Al tratarse de una empresa más pequeña y con menos recursos destinados al área de recursos humanos, la selección de personal suele realizarse con entrevistas personales y evaluaciones menos estandarizadas. En Gioseppo, la selección de personal se lleva a cabo de manera individualizada, poniendo mucho énfasis en los valores de la empresa y buscando incorporar al equipo personas que compartan su visión y cultura empresarial. Es habitual que los puestos de dirección sean ocupados por personas que ya forman parte de la empresa, dado que conocen la cultura, los valores y los procesos internos de esta. Esto no solo aumenta la satisfacción y motivación de los empleados al sentirse valorados, sino que también favorece su lealtad al ver que realmente pueden crecer dentro de la empresa.

Gioseppo, cuenta con una cultura organizativa más personalizada y cercana, que se alinea con los valores de sus fundadores y en relación con la identidad empresarial. En muchos casos, sobre todo en empresas familiares como Gioseppo, la igualdad de género no está regulada por políticas escritas, sino que depende de la mentalidad de los directivos de la empresa y a la importancia que cada uno de ellos le dé.

Aunque es cierto que cada vez se le da más importancia a la igualdad de género en este tipo de empresas, hay que destacar que los cambios son más lentos que en las multinacionales puesto que al contar con estructuras más flexibles, no siempre se garantiza que se cumplen con todas las medidas encaminadas a eliminar las diferencias entre hombres y mujeres, además de que suelen tener más arraigado el pensamiento de que los hombres son más líderes.

La cultura corporativa tiene un papel determinante en la promoción de la igualdad de género dentro de las empresas del sector de la moda, es esencial para garantizar que todas las

personas tienen las mismas oportunidades de desarrollo profesional y éxito dentro del sector.

Gioseppo es el claro ejemplo de que el tamaño de una empresa no es una barrera para avanzar en materia de igualdad de género, puesto que sus medidas y sus políticas de género contribuyen a un entorno laboral más equitativo y fortalecen el compromiso.

4.3 Comparación de políticas de género en INDITEX y Gioseppo

Tanto Inditex como Gioseppo son empresas muy comprometidas con la equidad de género. La comparación entre ambas permite analizar cómo influye el tamaño, estructura y los recursos de una empresa en la implementación de políticas de igualdad de género efectivas. Inditex, al tratarse de una empresa multinacional, cuenta con muchos recursos y estrategias más estructuradas mientras que Gioseppo, una empresa tradicional, aplica medidas más flexibles y personalizadas.

La implantación de políticas de igualdad en las empresas de la moda no es homogénea, sino que varía considerablemente dependiendo del tamaño y la estructura de cada compañía.

Las **multinacionales** suelen contar con estrategias globales más estructuradas, diseñadas para garantizar la equidad de género en los distintos países que operan y adaptarse a las normativas internacionales. Además, responden a la creciente presión social y legislativa en materia de igualdad. Por lo general, estas empresas disponen de mayores recursos para implementar programas de conciliación, igualdad y promoción del talento femenino. Asimismo, su estructura organizativa más compleja les permite adoptar un enfoque estratégico en estas cuestiones.

Por otro lado, las **empresas tradicionales**, de menor tamaño y con una presencia más local, enfrentan mayores retos en la aplicación de estas políticas. Su estructura familiar y su menor capacidad de inversión puede limitar o dificultar la adopción de medidas en materia de igualdad de género. No obstante, cada vez más compañías tradicionales están apostando por desarrollar iniciativas que fomenten la igualdad.

Para analizar estas diferencias, este apartado comparará dos ejemplos representativos: Inditex, una de las mayores multinacionales del sector de la moda con presencia mundial y Gioseppo, una empresa familiar ilicitana con un enfoque principalmente nacional. A través de esta comparación, se evaluará como influyen el tamaño y la estructura empresarial en la implementación de medidas de equidad, que estrategias han demostrado ser más efectivas y que desafíos siguen enfrentando hoy en día ambos modelos de empresa.

En materia de igualdad salarial, ambas empresas lo han puesto en el foco de su estrategia de género, pero la abordan desde puntos distintos. Por un lado, Inditex, gracias a sus amplios recursos, realiza auditorias periódicas y ha incorporado medidas de transparencia para garantizar que hombres y mujeres reciban por trabajo de igual valor, igual retribución. Además, se han marcado como objetivo reducir la brecha salarial y promueven la igualdad retributiva.

Por otro lado, Gioseppo también está muy concienciado con la equidad retributiva, y para ello realiza un seguimiento interno. Aunque no dispone de tantos recursos como Inditex, podemos afirmar que sus medidas están siendo efectivas, puesto que no existen grandes diferencias salariales entre sus empleados.

En cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar, ambas empresas han apostado por implementar políticas que faciliten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Incluyendo medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo y ayudas económicas por el cuidado de familiares dependientes.

Los procesos de selección y promoción son fundamentales en cualquier empresa, ya que determinan la incorporación del talento y, en consecuencia, quienes ocuparan los puestos de mayor responsabilidad. Un proceso de selección equitativo garantiza que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades de acceder a un puesto de trabajo, y un proceso de promoción justo permite el crecimiento profesional dentro de la empresa en función de méritos y criterios objetivos, evitando cualquier tipo de discriminación y sesgos (L.Ruiz, 2023).

En el contexto de la igualdad, estos procesos desempeñan un papel fundamental, ya que representan el paso previo a formar parte de una organización y a acceder a oportunidades de desarrollo dentro de ella. Si no se diseñan con perspectiva de género, pueden dificultar

el acceso de las mujeres a la empresa o a determinados puestos de responsabilidad dentro de ella (Igualdad en la Empresa, 2019).

Las diferencias entre multinacionales y empresas tradicionales en este ámbito pueden ser muy significativa, debido a que sus procesos de selección y promoción son muy distintos. Inditex se ha decantado por diseñar procesos de selección y promoción de personal basados en fases estandarizadas mientras que en Gioseppo, son procesos más flexibles basados en entrevistas personales.

Conclusión

El análisis realizado sobre las políticas de igualdad de género en el sector de la moda muestra que existen algunas diferencias entre las empresas tradicionales y las multinacionales, principalmente por sus dimensiones, valores y recursos disponibles.

Sin embargo, sí que podemos afirmar que la igualdad, en los últimos tiempos, se ha convertido en una prioridad para la gran mayoría de las empresas, que buscan ser más inclusivas, diversas y eliminar cualquier tipo de discriminación (EJE&CON, 2024).

Aunque esta tendencia comenzó en las multinacionales, poco a poco se ha ido incorporando también a las empresas familiares. La evolución hacia modelos más equitativos es un factor clave para el futuro del sector de la moda, ya que la igualdad además de ser un compromiso social también mejora la posición de las empresas al contribuir a su crecimiento, innovación y productividad.

El mercado es cada vez más exigente en materia de responsabilidad social y corporativa, por lo que las empresas deben adaptarse si quieren seguir siendo competitivas y relevantes en el sector (Rodríguez Hernández, 2013, p.2).

La tendencia actual nos indica que cada vez más empresas, tanto grandes como pequeñas, están apostando por modelos más inclusivos, esto supone un avance fundamental en términos de igualdad y diversidad dentro de la industria de la moda.

5. CONCLUSIONES

La igualdad de género sigue siendo una asignatura pendiente en las sociedades contemporáneas. Si bien se han logrado avances normativos y culturales en los últimos años, siguen existiendo grandes desigualdades entre hombres y mujeres, en prácticamente todos los sectores. El sector de la moda no es una excepción, a pesar de tratarse de un sector altamente feminizado, tanto en empleo como en consumo.

A lo largo del trabajo se ha estudiado la situación de las mujeres en la industria de la moda en España, con especial atención a los puestos de dirección, donde las desigualdades se intensifican todavía más.

Una de las principales conclusiones que podemos extraer tras el análisis, es justamente esto, la limitada presencia femenina en cargos de responsabilidad en el sector en comparación con el número de mujeres que trabajan en la industria que, aunque esta cifra va mejorando lo hace de forma muy lenta, el acceso de mujeres a puestos de dirección sigue estando marcado por barreras estructurales y culturales.

Se ha realizado un breve estudio en dos empresas muy relevantes: Inditex y Gioseppo, con el fin de observar si las desigualdades de género dependen del tamaño, estructura y recursos de las empresas. Se ha llegado a la conclusión de que, aunque existen buenas prácticas en ambas empresas y son referentes en la implantación de políticas de género, también concurren desafíos y barreras comunes en ambas estructuras que deben abordarse tanto de forma interna, por las propias empresas como desde el ámbito normativo.

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, la voluntad institucional y organizacional es esencial a la hora de impulsar cambios reales en materia de igualdad. Aunque la igualdad de género no sea únicamente un requisito legal que las empresas deben cumplir, sino que se trata de una estrategia competitiva, son muchas las empresas que solamente lo implantan para cumplir con sus obligaciones normativas, por esta razón es clave que se siga exigiendo. Las empresas más comprometidas, han demostrado con sus datos de los últimos años, que las políticas de género refuerzan su competitividad.

Es esencial destacar el papel de la normativa, tanto nacional como europea, como una herramienta clave en la transformación de las organizaciones. En España, se han adoptado normativas clave en la eliminación o reducción de las desigualdades; como son el Real Decreto 901/2020, que regula los planes de igualdad y su obligatoriedad para empresas de más de 50 personas trabajadoras y, el Real Decreto 902/2020, que regula la igualdad retributiva entre hombres y mujeres. A nivel europeo, se han elaborado normativas que exigen mayor transparencia empresarial y equidad en los procesos de selección y promoción.

La existencia de este tipo de leyes ayuda a alcanzar estos objetivos, pero por si sola no es suficiente, la aplicación práctica y el compromiso de las empresas es esencial. En la práctica todavía existen muchas limitaciones y obstáculos que impiden la consecución de una igualdad plena y efectiva. Algunos de estos obstáculos son la falta de recursos, los estereotipos arraigados en parte de la sociedad y la escasa formación en materia de igualdad. Por esta razón, es necesario acompañar esta evolución con acciones educativas, ayudas a las empresas que apuesten por ella y una evaluación de las medidas incorporadas para detectar posibles ámbitos de mejora.

Por último, es necesario mencionar que la igualdad de género en el trabajo no es solo una cuestión de justicia social, sino también una condición necesaria para el desarrollo económico. Es muy importante que las empresas conozcan los beneficios que se obtienen al incorporar la igualdad a la misma, mejora el clima laboral y la competitividad de esta. Los datos muestran las mejoras que han experimentado las empresas tanto en su desempeño económico como en la atracción de talento, con los múltiples beneficios que traen consigo estos factores.

El sector de la moda, por desgracia no es el único en el que estas desigualdades concurren, pero tiene una gran oportunidad de liderar el cambio y ser un ejemplo para otros sectores, ya que se trata de una industria referente, por su dimensión, influencia y visibilidad.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Accountfy. (2025, 3 de abril). *Mujeres CFOs al mando de las finanzas: protagonismo y transformación en las empresas*. Blog Accountfy. <https://accountfy.com/blog/es/mujeres-cfos-al-mando-de-las-finanzas/>
- Adolfo Domínguez. (2023, 17 de marzo). Adolfo Domínguez, entre las firmas con más compromiso con la igualdad según el IESE. *AD Francia*. <https://www.adolfo Dominguez.com/fr-fr/news-183.html>
- Adolfo Domínguez. (2024). *ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA 2023/2024*. Adolfo Domínguez ADZ – Información para Accionistas e Inversores. https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2024/04/ADSA_-_EINF-2023.pdf
- AENA. (s.f.). *Igualdad y conciliación | Responsabilidad Corporativa | Aena*. Información para nuestros pasajeros | Aena. <https://www.aena.es/es/corporativa/rc/sostenibilidad-social/gestion-de-personas/igualdad-y-conciliacion.html>
- AFOE. (2024). *La importancia del protocolo de igualdad en empresas | AFOE*. <https://www.afoe.org/protocolo-de-igualdad-empresas/#:~:text=empresa%20podría%20enfrentarse.-.Aumento%20de%20la%20productividad%20y%20el%20compromiso%20de%20los%20empleados,la%20colaboración%20y%20la%20creatividad.>
- Agea, O. (2023, 20 de febrero). *Qué ventajas aporta el teletrabajo*. Firmafy. <https://firmafy.com/que-ventajas-aporta-el-teletrabajo/>
- Agile Seller. (2024, 8 de marzo). *El papel de la mujer en la industria textil*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-papel-de-la-mujer-en-industria-textil-agile-seller-kh17f/>
- Alcaraz, M. (2024, 5 de septiembre). *Empresas en España que ya están disfrutando de la jornada laboral de 37,5 horas*. Plain. <https://plain.ninja/blog/empresas-en-espana-que-ya-estan-disfrutando-de-la-jornada-laboral-de-375-horas/#:~:text=Según%20un%20informe%20de%20la,la%20motivación%20y%20el%20compromiso.>
- Alonso, V. (2024, 3 de junio). *Mujeres al frente - Forbes España*. Forbes España. <https://forbes.es/brandvoice/471723/mujeres-al->

[frente/#:~:text=Las%20mujeres%20son%20el%20corazón%20latente%20de,ejecutivo,%20aunque%20Mango%20se%20marca%20un%20objetivo](#)

- Beltran, M. (2025, 8 de enero). Cinco beneficios de la igualdad de género en empresas. *Meritxellbeltran*. <https://meritxellbeltran.com/cinco-beneficios-de-la-igualdad-de-genero-en-empresas/>
- Blanch, A. (2024, 17 de abril). *Cultura corporativa qué es y cómo definirla en su empresa* | Blog de Arsys. Arsys. <https://www.arsys.es/blog/cultura-corporativa#tree-1>
- Blázquez, A. (2024, 4 de mayo). Cómo integrar factores ESG en la estrategia de inversión de tu empresa. *Novicap*. <https://novicap.com/blog/integrar-factores-esg-en-la-inversion-de-tu-empresa/>
- Cámara de Madrid. (2023, 31 de enero). *La igualdad como valor empresarial: Haz tu Plan de Igualdad*. Servicios Empresariales Cámara de Madrid. <https://servicioempresariales.camaramadrid.es/plan-de-igualdad-empresa/#:~:text=Las%20empresas%20se%20enfrentan%20día,eliminar%20cualquier%20situación%20de%20desigualdad.>
- Cámara de Madrid. (2024, 24 de septiembre). *Igualdad salarial por sectores*. Servicios Empresariales Cámara de Madrid. <https://servicioempresariales.camaramadrid.es/igualdad-salarial-sectores/#:~:text=Más%20sueldo%20por%20igual%20funciones,doméstico,%20mayormente%20ejercido%20por%20mujeres.>
- Cámara de Madrid. (2024, 5 de diciembre). *Importancia de la conciliación familiar en empresas*. Servicios Empresariales Cámara de Madrid. <https://servicioempresariales.camaramadrid.es/conciliacion-corresponsable-estrategias-ambiente-saludable/>
- Campillo Poza, I. (2019, mayo). *Políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la Unión Europea*. UNAF. <https://unaf.org/wp-content/uploads/2019/10/Informe-UNAF-Políticas-de-conciliacion-en-la-Union-Europea.pdf>
- Carmona Núñez, N. (2025, 3 de abril). *Las mujeres quieren ascender en su trabajo, pero siguen enfrentando barreras* - educaweb.com. Educaweb.com - Educación, formación y orientación. <https://www.educaweb.com/noticia/2025/03/04/casi-mitad-mujeres-nunca-ha-ascendido-su-trabajo-21781/>

- Carrasco, N. (2023, 8 de febrero). *24 empresas españolas, entre las mejores del mundo en el fomento de la igualdad de género* | Soziable. Soziable | Informar para Transformar. <https://www.soziable.es/impacto-social/24-empresas-espanolas-entre-las-mejores-del-mundo-en-el-fomento-de-la-igualdad-de>
- Carrizo, D. (2025, 7 de marzo). *La diversidad es una ventaja competitiva, el talento no tiene género* - ITSitio. ITSitio. <https://www.itsitio.com/columna-de-opinion/la-diversidad-es-una-ventaja-competitiva-el-talento-no-tiene-genero/#:~:text=La%20equidad%20de%20género%20no,rentabilidad%20y%20soluciones%20más%20eficientes.>
- CCOO. (2024). *Informe de Brecha Salarial 2024*. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. <https://www.ccoo.es/4b5e74ee292833750250b846edc27090000069.pdf>
- Chifan, A. S., & Da Silva Azevedo, T. (2024, mayo). *La igualdad entre hombres y mujeres* | Fichas temáticas sobre la Unión Europea | Parlamento Europeo. Parlamento Europeo. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/59/la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres>
- Comisión Europea. (2025). *Estrategia para la igualdad de género*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_es#:~:text=El%20compromiso%20estratégico%20establece%20objetivos,las%20políticas%20de%20la%20UE.
- Consejo Económico y Social. (2019). *LA INDUSTRIA EN ESPAÑA: PROPUESTAS PARA SU DESARROLLO*. CES. <https://www.ces.es/documents/10180/5209150/Inf0419.pdf>
- Conselleria d'Innovació, Indústria, Comerç i Turisme. (2024). *Informe del sector textil*. Indústria - Generalitat Valenciana. <https://portalindustria.gva.es/documents/176094993/177128340/Informe+sectorial+del+textil/7c35ffd1-7c90-435b-ab87-44597b5c505d#:~:text=El%20sector%20textil%20valenciano%20está%20compuesto%20por,15.3%%20del%20sector%20textil%20a%20nivel%20nacional.&text=En%20el%20año%202021,%20las%20ventas%20de,de%20ventas%20realizadas%20por%20la%20industria%20valenciana.>

- Cristina Gallego Gómez & Magalí Riera Roca. (2020). *La productividad del trabajo y la conciliación laboral, 2020 Comparativa Internacional, España y Comunidades Autónomas Impacto del COVID-19* (Informe EAE Business School).
- Custodia Cabanas. (2014). *Mujeres en la Alta Dirección en España* (Informe del Instituto de Empresa).
- De Angelis, C. (2024, 12 de enero). *Mujer CEO empresa de moda busca: machismo, salarios y techo de cristal en la era del ESG*. Modaes | Noticias del negocio de la moda. <https://www.modaes.com/back-stage/mujer-ceo-empresa-de-moda-busca>
- Díaz, J. (2024, 7 de mayo). *Persiste la desigualdad de género en la dirección empresarial: las mujeres no logran aumentar su cuota de poder* | Barcelona | EADA. EADA Business School. <https://www.eada.edu/es/actualidad/noticias/2024/05/persiste-la-desigualdad-de-genero-en-la-direccion-empresarial-las-mujeres-no>
- EFE. (2024, 24 de marzo). *Alrededor del 40 % de las empresas obligadas sigue sin tener aprobado un plan de igualdad - EFE*. EFE Noticias. [https://efe.com/economia/2024-03-03/datos-plan-igualdad-empresas-segundo-aniversario/#:~:text=Alrededor%20del%2040%20%20de%20las%20empresas%20obligadas%20sigue%20sin,aprobado%20un%20plan%20de%20igualdad&ext=Madrid%20\(EFE\).,40%20%20sigue%20sin%20tener%20uno](https://efe.com/economia/2024-03-03/datos-plan-igualdad-empresas-segundo-aniversario/#:~:text=Alrededor%20del%2040%20%20de%20las%20empresas%20obligadas%20sigue%20sin,aprobado%20un%20plan%20de%20igualdad&ext=Madrid%20(EFE).,40%20%20sigue%20sin%20tener%20uno)
- EJE&CON. (2024, 27 de julio). *"La verdadera equidad de género en las empresas requiere del compromiso de todos sin excepciones"*. <https://ejecon.org/la-verdadera-equidad-de-genero-en-las-empresas-requiere-del-compromiso-de-todos-sin-excepciones/>
- Elizalde, I. (2024, 15 de junio). *Del traje para hombre a despuntar en moda femenina: la evolución de Cortefiel*. Artículo 14. <https://www.articulo14.es/economia/cortefiel-nacio-masculina-hoy-la-moda-mujer-supone-el-60-de-las-ventas-de-tendam-20240615.html#:~:text=El%20empleo%20de%20Tendam,%20que,a%20los%20responsables%20de%20tienda>
- Elizalde, I. (2025, 19 de mayo). *Un 25% de las empresas del Ibex 35 no alcanzó el 40% de consejeras en 2024*. Artículo 14. <https://www.articulo14.es/economia/un-25-de-las-empresas-del-ibex-35-no-alcanzo-el-40-de-consejeras-en-2024-20250519.html>

- Elvira, M. (2017, 8 de marzo). *Las mujeres ganan más en una promoción interna que cambiando de empresa*. IESE. <https://www.iese.edu/es/noticias/las-mujeres-ganan-mas-en-una-promocion-interna-que-cambiando-de-empresa/>
- Esneca. (2025, 5 de marzo). *¿Qué es la brecha salarial? Una mirada en el marco del 8M - Esneca*. <https://www.esneca.com/blog/que-es-la-brecha-salarial/#:~:text=un%20proyecto%20educativo-,%20C%20%20surge%20la%20brecha%20salarial?,mismo%20trabajo%20que%20los%20hombres.>
- Eurofirms. (2025, 6 de marzo). *Mujeres en el mercado laboral español: avances y retos pendientes - Eurofirms People First*. Eurofirms People First. <https://www.eurofirms.com/es/es/mujeres-en-el-mercado-laboral-espanol-avances-y-retos-pendientes/>
- Ferreyra, V. (2023, 14 de junio). *La diversidad en el entorno laboral impulsa la innovación y la productividad en las empresas | Michael Page*. Michael Page. <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/la-diversidad-en-el-entorno-laboral-impulsa-la-innovación-y-la-productividad-en-las-empresas>
- Fundación "la Caixa". (2024, 14 de noviembre). *Hombres competitivos y mujeres empáticas: los estereotipos de género se perpetúan | MediaHub de la Fundación "la Caixa"*. MediaHub de la Fundación "la Caixa". <https://mediahub.fundacionlacaixa.org/es/social/programas-sociales/genero/2024-11-14/hombres-competitivos-mujeres-empaticas-estereotipos-genero-6593.html#:~:text=«Aunque%20las%20ideas%20tradicionales%20que,educación»,%20concluye%20la%20coautora.>
- García, D. (2024, 14 de marzo). *El 62% de la plantilla de El Corte Inglés está formada por mujeres*. ANGED. <https://anged.es/blog/mujeres-distribucion-el-corte-ingles/>
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino. *Estudios de Psicología*, 29(3), 273–287.
- Gobierno de España. (2025, 21 de febrero). *Igualdad salarial: el Gobierno reafirma su compromiso con la igualdad retributiva*. La

Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/paginas/2024/brecha-salarial-hombres-mujeres.aspx>

- Gracia, M. (2024, 7 de marzo). *Seis empresas españolas cotizadas todavía no tienen ninguna mujer en sus consejos*. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/economia/2024/03/07/seis-empresas-cotizadas-no-mujeres-consejo-administracion/>
- Grant Thornton. (2024, 4 de marzo). *Mujeres ocupan 40% de cargos directivos*. Grant Thornton España. <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2024/las-mujeres-ocupan-por-primera-vez-el-40-de-los-puestos-directivos-en-espana-la-mayor-tasa-de-la-ue/>
- Guilera, L. (2016). *Competencias Directivas*. ESDI Escola Superior de Disseny - FÀBRICA DE TALENT. <https://esdi.es/wp-content/uploads/2018/04/Competencias-Directivas2.pdf>
- Ibáñez, M. (2022, 5 de octubre). *Mujeres en mundos de hombres: segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina*. Instituto de las Mujeres. <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Revistas/ANALITICAS/DEA0445.pdf>
- Igualdad en la Empresa. (2017, noviembre). *Ayudas y subvenciones para la elaboración e implantación de planes de igualdad*. Igualdad en la Empresa - Ministerio de Igualdad. https://www.igualdadenlaempresa.es/actualidad/en-destacado/docs/Boletin_Igualdad_en_la_Empresa_BIE_42.pdf
- Igualdad en la Empresa. (2019). *“Procedimientos de selección que favorecen la igualdad efectiva de hombres y mujeres”* (Informe red DIE) https://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/red-DIE/docs/IX_JT_Red_DIE_Procedimientos_seleccion_igualitarios.pdf
- *Indicadores y estadísticas sectoriales: Industria* (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo). (2024). <https://www.mintur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Sectores/sectores%20industria.pdf>
- Inditex. (2023). *Social | Memoria Anual 2023 Inditex*. Memoria Anual 2023. <https://annualreport2023.inditex.com/social>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). INE. https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t22/e308/meto_05/modulo/base_201/2018/I0/&file=01015.px&L=0

- *INE - Instituto Nacional de Estadística*. (s.f.). INE. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481157&p=\&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888
- *INE - Instituto Nacional de Estadística*. (s.f.). INE. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888#:~:text=En%20el%20año%202024,%20el%20porcentaje%20de%20mujeres%20en%20el,superior%20al%20del%20año%20anterior.
- *Informe Brecha 2024*. (2024, 22 de febrero). BPW Spain - BPW Spain. <https://bpw-spain.org/wp-content/uploads/2024/02/INFORME-BRECHA-2024-CON-LOGO-DEL-MINISTERIO.pdf>
- *Informe Sostenibilidad 2023* (Tendam). (2023).
- Instituto de las Mujeres. (s.f.). *Beneficios de incorporar la igualdad en la cultura empresarial*. Igualdad en la Empresa - Ministerio de Igualdad. https://www.igualdadenaempresa.es/presentacion/docs/Beneficios_de_incorporar_la_igualdad_en_la_cultura_empresarial.pdf
- Instituto de las Mujeres. (2014). *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea*.
- Instituto de las Mujeres. (s.f.). *Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades - DISTINTIVO "IGUALDAD EN LA EMPRESA"*. <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/IgualdadEmpresas/DistintivoIgualdadEmpresa.htm#:~:text=El%20DIE%20es%20una%20marca,entre%20mujeres%20y%20hombres%20enç>
- ISBL. (2024, 8 de mayo). *El bienestar laboral mejora la productividad y la retención de talento | ISBL*. <https://isbl.eu/2024/05/el-bienestar-laboral-mejora-la-productividad-y-la-retencion-de-talento/>
- Janjuha-Jivraj, D. S. (2025, 7 de marzo). *Por qué a las mujeres aún les cuesta más acceder a los puestos de liderazgo*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/por-mujeres-aun-les-cuesta-mas-acceder-puestos-liderazgo-n68611>

- Juárez, C. (2022, 8 de marzo). *La mujer se hace fuerte en la moda española: copa ya el 34% de la dirección*. Modaes | Noticias del negocio de la moda. <https://www.modaes.com/back-stage/la-mujer-se-hace-fuerte-en-la-industria-de-la-moda-representa-ya-el-34-de-la-direccion>
- L. Ruiz, L. (2023, 4 de enero). *Procesos de Selección con Perspectiva de Género [Guía] - Concilia2*. Concilia2. <https://www.concilia2.es/procesos-seleccion-perspectiva-genero/>
- Mateo, G. (2025, 15 de enero). *Mango presenta el nuevo plan de igualdad, enfocado en la promoción del liderazgo femenino y la conciliación. El Español*. https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20250115/mango-presenta-igualdad-la-promocion-liderazgo-concilacion/916658364_0.html
- Medina, A. (2025, 16 de febrero). *BBVA supera el 35% de mujeres en puestos directivos*. EXPANSIÓN. <https://www.expansion.com/empresas/industria/2025/02/16/67af6504e5fdea47328b45a9.html>
- Me4Equality. (2023, 10 de octubre). *Medición de la Igualdad en la empresa*. <https://me4equality.com/medicion-de-la-igualdad-en-la-empresa/>
- *Memoria de Sostenibilidad '20 (INFORME DE PROGRESO DE PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS)* (Gioseppo). (2020).
- Ministerio de Igualdad. (2012). *HERRAMIENTA DE APOYO No 8: "CORRESPONSABILIDAD Y PLANES DE IGUALDAD"*. Igualdad en la Empresa - Ministerio de Igualdad. https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/docs/herramienta_Apoyo_8_corresponsabilidad_planes_igualdad.pdf
- Ministerio de Industria y Turismo. (2024, 5 de septiembre). *Hereu destaca la renovación de la industria textil y su impulso de la circularidad y la sostenibilidad como base de la producción*. <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2024/Paginas/Hereu-reunion-observatorio-textil-moda.aspx#:~:text=El%20sector%20de%20la%20moda,de%2015.000%20millones%20de%20euros.>
- Ministerio de Sanidad y Política social. (2009). *buenas prácticas equilibrio de la vida profesional, familiar y personal*. Página de Inicio | Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechos-sociales/cva_guia2_0.pdf

- Nóvoa, R. (2021, 4 de marzo). *Un estudio sitúa a Adolfo Domínguez como la empresa más igualitaria de la Bolsa española*. La Voz de Galicia. <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/ourense/2021/03/03/estudio-situa-adolfo-dominguez-empresa-igualitaria-bolsa-espanola/00031614791228289474173.htm>
- Observatorio de Igualdad y Empleo. (2020, julio). «*Suelo pegajoso, techo de cristal y con las manos atadas*». <https://observatorioigualdadyempleo.es/suelo-pegajoso-techo-de-cristal-y-con-las-manos-atadas/>
- Observatorio Textil y Moda (Ed.). (2024). *INFORME ECONÓMICO DE LA MODA EN ESPAÑA 2024*.
- OIT. (2019, 22 de mayo). *Las mujeres en puestos directivos contribuyen a aumentar el rendimiento empresarial*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/resource/news/las-mujeres-en-puestos-directivos-contribuyen-aumentar-el-rendimiento#:~:text=la%20gesti3n%20empresarial-.Las%20mujeres%20en%20puestos%20directivos%20contribuyen%20a%20aumentar%20el%20rendimiento.atracci3n%20de%20profesionales%20con%20talento.>
- OIT. (2023, marzo). *C3mo lograr la igualdad de g3nero en las cadenas mundiales de suministro de la industria de la confecci3n*. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/discrimination/garment-gender#care>
- ONU Mujeres. (2025, 11 de marzo). *Datos y cifras: Liderazgo y participaci3n pol3tica de las mujeres | ONU Mujeres*. <https://www.unwomen.org/es/articulos/datos-y-cifras/datos-y-cifras-liderazgo-y-participacion-politica-de-las-mujeres>
- Pecharromán, C. (2021, 29 de abril). *174 empresas consiguen los distintivos que las se±alan como excelentes en igualdad*. RTVE.es <https://www.rtve.es/noticias/20210429/empresas-tienen-ya-distintivos-igualdad-instituto-mujeres/2087821.shtml>
- Pluxee. (2024, 26 de septiembre). *5 razones por las que el ticket guarder3a aporta valor a tu empresa*. Beneficios sociales y retribuci3n flexible | Pluxee. <https://www.pluxee.es/blog/ticket-guarderia-pluxee-aporta-valor-a-tu-empresa/#:~:text=Ofrecer%20beneficios%20como%20el%20ticket%20guarder3a%20mejora,beneficios,%20tu%20empresa%20se%20diferencia%20en%20el>
- *Proceso de contrataci3n en Inditex* (Documento interno). (2017).

- PwC España. (2012, marzo). *La mujer directiva en España*. PwC. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/la-mujer-directiva-esp.html>
- PwC España. (2023). *Inspirando Casos de éxito en diversidad de género* (Informe PwC).
- Riaño, P., y Pareja, C. (2016, 21 de abril). *Mango adelgaza su consejo con la salida del órgano del histórico Enric Casi*. Modaes | Noticias del negocio de la moda. <https://www.modaes.com/empresas/mango-renueva-su-consejo-con-la-salida-del-organo-del-historico-enric-casi>
- Riaño, P. (2025, 9 de mayo). *Zara, 50 años: historia de la revolución de Inditex*. Modaes | Noticias del negocio de la moda. <https://www.modaes.com/empresas/cincuenta-anos-con-la-tienda-en-el-centro-como-zara-invento-la-moda>
- Redacción social. (2024, 4 de marzo). *¿Cómo lograr la igualdad de género? | Pacto Mundial ONU España*. Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/como-lograr-la-igualdad-de-genero-7-claves-empresariales/>
- Redeia. (2024, 5 de marzo). *Redeia se fija el objetivo de alcanzar la paridad del equipo directivo en 2030*. <https://www.redeia.com/es/sala-de-prensa/actualidad/nota-de-prensa/2024/03/redeia-se-fija-el-objetivo-de-alcanzar-la-paridad-equipo-directivo-2030>
- Rodríguez Hernández, Á. E. (2013). Responsabilidad social empresarial Necesidad y creatividad. *POLIANTEA*, 6(11). <https://doi.org/10.15765/plnt.v6i11.197>
- Romero, V. M. (2021, 25 de septiembre). *Una industria diversificada en todo el territorio*. Información. <https://www.informacion.es/economia/2021/09/25/industria-diversificada-territorio-57692554.html>
- Sambla Navío, A. (2023, 27 de abril). *Qué problemas encuentran las empresas en España a la hora de realizar el plan de Igualdad - PYMES MAGAZINE*. PYMES MAGAZINE. <https://pymesmagazine.es/actualidad/que-problemas-encuentran-las-empresas-en-espana-a-la-hora-de-realizar-el-plan-de-igualdad/>
- *Santander Asset Management lanza el primer fondo de inversión en España que apuesta por la igualdad de género - Santander Asset Management España*. (2018, 18 de octubre). <https://www.santanderassetmanagement.es/santander-asset-management-lanza-primer-fondo-inversion-espana-apuesta-la-igualdad-genero/>

- Santander Universidades. (2022, 14 de febrero). *Suelo pegajoso: qué es y cómo afecta al empleo femenino*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/suelo-pegajoso.html>
- SAVIA. (2023, 22 de febrero). *Sesgos en los procesos de selección y en la formación del talento senior en las empresas españolas*. Generación Savia, la energía de la sabiduría. <https://www.generacionsavia.org/think-tank/actualidad/sesgos-en-los-procesos-de-seleccion-y-en-la-formacion-del-talento-senior-en-las-empresas-espanolas>
- Scofield, M. (2019, 8 de marzo). *Todas las veces en las que la moda marcó un antes y un después en la historia del feminismo*. Harper's BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-modas/g26665289/moda-historia-feminismo-herramienta-politica-8-marzo/>
- Sevilla, J. C. (2025). *Modelo de negocio y la estrategia de Inditex: Sostenibilidad y compromiso con las partes interesadas*. <https://www.juancarlossevilla.es/blog/2024/01/18/modelo-de-negocio-y-la-estrategia-de-inditex-sostenibilidad-y-compromiso-con-las-partes-interesadas/>
- Sicre García, L. (2023, 25 de agosto). *El Estatuto de los Trabajadores recoge distintas medidas de conciliación familiar y laboral: conoce cuáles son y cómo aplicarlas correctamente*. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/conciliacion-familiar-laboral>
- Suarez, P. (2025, 6 de marzo). *El liderazgo femenino en 2025 avances, desafíos y oportunidades - Revista Recursos Humanos*. Revista Recursos Humanos. <https://revistarecursoshumanos.com/2025/03/06/el-liderazgo-femenino-en-2025-avances-desafios-y-oportunidades/#:~:text=Si%20bien%20el%20aumento%20en,niveles%20más%20altos%20de%20liderazgo.>
- Tendam. *Contribución a la Agenda 2030 y a los ODS*. (s.f.). Tendam. <https://www.tendam.es/wp-content/uploads/2024/07/Contribucion-a-los-ODS-Agenda-2030.pdf>
- Tendam (2024). *Dossier de prensa 2024*. https://www.tendam.es/wp-content/uploads/2024/04/Dossier_prensa-2024_ES.pdf
- Torralba, E. Z. (2025, 8 de marzo). *La brecha salarial vuelve a crecer en 2024 tras cinco años consecutivos de retrocesos*. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13256602/03/25/>

[a-brecha-salarial-vuelve-a-crecer-en-2024-tras-cinco-anos-consecutivos-de-retrocesos.html#:~:text=A%20pesar%20de%20haber%20conseguido,a%20los%20de%20los%20hombres.](#)

- UE STUDIO. (2024, 9 de abril). *Iberdrola incrementa un 8% la presencia de mujeres en sus plantillas y avanza en el equilibrio generacional*. EL MUNDO. <https://www.elmundo.es/economia/uestudio/2024/04/09/66150c34e4d4d8ee588b4579.html>
- USO. (2022, 7 de marzo). *Plan de igualdad obligatorio para empresas a partir de 50 trabajadores*. Sindicato USO. <https://www.uso.es/plan-de-igualdad-obligatorio-para-empresas-de-mas-de-50-trabajadores/>
- Valles, C. (2025, 3 de abril). *Innovación con perspectiva de género: cómo la diversidad impulsa un futuro tecnológico más inclusivo* - WITH ecosistema de mujeres ejecutivas y directivas. <https://we-with.com/innovacion-perspectiva-genero-diversidad-impulsa-futuro-tecnologico-mas-inclusivo-cristina-valles/>
- Ventosa Muñoz, S. (2023). *Evolución Social de la Moda desde la Perspectiva de Género*. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (208).
- Vilamor, L. (2024, 15 de diciembre). *Mujeres del textil, salarios precarios y varios empleos para sobrevivir*. Artículo 14. <https://www.articulo14.es/economia/mujeres-del-textil-salarios-precarios-y-varios-empleos-para-sobrevivir-20241215.html#:~:text=fin%20de%20mes.-,La%20mujer%20en%20el%20sector%20textil%20cobra%20de%20media%20un,e,mpleos%20para%20completar%20sus%20sueldos.>
- Vorecol. (2024, 28 de agosto). *La diversidad como fuente de innovación y creatividad en las organizaciones*. Vorecol HRMS, human resources management. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-la-diversidad-como-fuente-de-innovacion-y-creatividad-en-las-organizaciones-33596#:~:text=en%20el%20mercado.-,2.,y%20competitividad%20en%20el%20mercado.>
- W. Scott, J. (1993). *La mujer trabajadora en el siglo XIX*.
- WEPs: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. (2021). *La igualdad es un buen negocio*. Home | WEPs. https://www.weps.org/sites/default/files/2021-08/WEPs%20BROCHURE_SPANISH.pdf

- *XII INFORME DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DEL IBEX 35 y VII Radiografía del Mercado Continuo* (Informe Atrevia y IESE). (2025). Atrevia.
- Xunta de Galicia. (s.f.). *Para que sirve. Ventajas y beneficios - Igualdade Laboral*. Igualdade Laboral. <https://aigualdadelaboral.gal/plan-de-igualdad-en-las-empresas/para-que-sirven-ventajas-y-beneficios/>

