



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN
LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA**

Autora: Alejandra Orts Valero

Tutora: María José Alarcón García

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

ÍNDICE

Contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA	5
3. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS RECURSOS HUMANOS	15
3.1. Reclutamiento y selección.....	16
3.2. Desarrollo profesional y oportunidades de carrera.....	18
3.3. Brecha salarial.	20
3.4. Conciliación laboral y familiar.....	24
3.5. Liderazgo.....	29
4. BUENAS PRÁCTICAS.....	32
5. CONCLUSIÓN.....	36
Bibliografía.....	38

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La perspectiva de género es un enfoque analítico y conceptual que intenta comprender las diferencias sociales y culturales basadas en el género, busca analizar las desigualdades y discriminaciones.

Pretende promover la igualdad de género y la equidad entre sexos, reconociendo que históricamente las mujeres se han enfrentado a discriminación y desventajas en comparación con los hombres (Rogers, 2023).

Desde la mitad del s. XX, a nivel internacional, y más tarde a partir de la Constitución de 1978 a nivel nacional, la igualdad de género se encuentra respaldada por diversos textos legales, aunque siguen existiendo numerosas desigualdades en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana. Continuamente, las mujeres sufren discriminación en la salud, la educación, la representación política o el mercado laboral, y esa discriminación tiene efectos negativos en su vida.

Una forma visible de desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral es la segregación horizontal¹ y vertical². La primera da lugar a ocupaciones masculinizadas y ocupaciones feminizadas. En este sentido, un estudio realizado en Hong Kong, sobre las políticas de recursos humanos en tiendas minoristas japonesas, señaló que las mujeres son segregadas de los departamentos como contabilidad y finanzas o seguridad, por considerarse ocupaciones fundamentalmente masculinas. En cuanto a la segregación vertical, se evidencia por la escasa representación femenina en las posiciones

¹ Segregación horizontal: Concentración de mujeres y hombres en diferentes sectores y ocupaciones. (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, (s.f))

² Segregación vertical: Concentración de mujeres y hombres en diferentes grados, niveles de responsabilidad o posiciones. (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, (s.f))

directivas, puesto que las mujeres ocupan mayormente las posiciones inferiores de la jerarquía organizacional. (Hinestroza, 2009)

Esta concentración de mujeres en los niveles más bajos y en las ocupaciones y sectores generalmente menos valorados tiene consecuencias evidentes en las condiciones laborales, especialmente en sus retribuciones.

A nivel mundial, en base a los datos de ONU Mujeres, las mujeres solo ganan 77 céntimos por cada dólar que ganan los hombres. Asimismo, esta brecha salarial aumenta en el caso de las mujeres que han decidido ser madres. (ONU Mujeres, (s.f))

Según los datos del informe La mujer directiva en España de PwC, las mujeres están poco representadas en los puestos de alta dirección de las empresas españolas, aunque más de la mitad de los graduados en las universidades españolas son mujeres, las cuales, además, obtienen mejores expedientes académicos. (PwC España, (s.f)).

En las últimas décadas, la perspectiva de género ha cobrado una gran relevancia en el ámbito empresarial puesto que la sociedad se encuentra más concienciada sobre la igualdad y la diversidad. A pesar de los avances sociales y legislativos, siguen existiendo desigualdades de género en muchos entornos laborales, especialmente en lo que respecta a la contratación, la promoción profesional, la brecha salarial y la conciliación familiar. En estos casos, los departamentos de recursos humanos desempeñan un papel clave para promover la igualdad, al ser responsables de la gestión del talento, de la aplicación de las políticas internas y de la creación de ambientes inclusivos.

Este trabajo pretende analizar cómo la perspectiva de género se integra en los procesos de recursos humanos de la empresa, identificando tanto las buenas prácticas como las posibles barreras que dificulten su aplicación efectiva.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Desde siempre, la mujer ha sido considerada el sexo débil, encargada únicamente de tener hijos y cuidar de ellos. Ha sido situada en un plano de inferioridad respecto del hombre, restringiendo sus derechos y reduciendo al máximo su participación en la vida social y política.

En la Edad Media, las mujeres que pertenecían a las clases sociales más altas, alcanzaban cierto poder social al realizar las actividades de administración de las tierras familiares si el marido se ausentaba. En esta época, el caso de las mujeres campesinas era bien distinto puesto que ellas no poseían ningún tipo de responsabilidad sobre los bienes, únicamente jugaban un papel análogo al hombre, trabajando en las mismas tareas que su marido para ayudar a la economía doméstica. (Martín Dorta, 2020)

En la Edad Moderna, las mujeres fueron vetadas en los ámbitos sociales más importantes, como son la política, la economía y la cultura. Esta exclusión se encuentra plasmada en textos filosóficos de la época, donde G. W. F. Hegel, en dos de sus grandes obras, como son “La Fenomenología del Espíritu” y “Fundamentos de la Filosofía del Derecho”, donde expone que la mujer no es considerada como ciudadana o sujeto independiente, si no que la mujer parte de la dependencia de la figura masculina. El mundo ha sido construido por hombres y para hombres, la problemática de la mujer ni siquiera fue considerada un problema ya que el lugar de la mujer para su desarrollo es la familia y nada más (Aguilar, 2009).

La llegada de la Revolución Industrial supuso un paso para la libertad de las mujeres. Brindó la posibilidad de que la mujer tuviera cabida en el mundo laboral fuera del doméstico, aunque con condiciones diferentes de las que gozaban los hombres. La llegada del maquinismo a España en el siglo XIX supuso una reorganización de las tareas, diferenciando así trabajos desempeñados únicamente por mujeres o por hombres, incrementando, por tanto, las desigualdades entre los dos sexos.

La mujer fue considerada como mano de obra barata. “El salario familiar implicaba que el del hombre debía ser un salario superior al de cualquier mujer trabajadora. Como se creía que las mujeres dependían del hombre por naturaleza, se legitimaba así que sus salarios fueran ínfimos, dificultando su conversión en trabajadoras fuera del hogar” (Medina-Vicent, María, 2014)

Con la llegada de la I República en 1873, se palpó la preocupación de regular el trabajo femenino, plasmada en la Ley de 13 de Marzo de 1900, Condiciones de trabajo de mujeres y niños. Entre los avances que supuso esta ley encontramos, por ejemplo, el periodo de descanso postparto, reservando el puesto de trabajo, o descansos diarios para la lactancia materna. Esta ley sufrió diversas modificaciones para ir adaptándose a la situación nacional.

Posteriormente, surgió el decreto número 768 del 26 de Mayo de 1931, el cual implantó el Seguro obligatorio de Maternidad, para regular la protección de las madres obreras, proporcionándoles el debido reposo antes y después del parto.

Además, se creó el cuerpo femenino de la función pública mediante la creación y publicación de diversos decretos, entre los que destacamos:

El decreto de 26 de mayo de 1931 constituía el Cuerpo de Auxiliares femeninos de Correos, y, por medio de la ley de 1 de julio de 1932, el Cuerpo femenino se integraba al resto de corporaciones de correos, igualándose los sueldos a los del Cuerpo masculino.

El decreto de 23 de octubre de 1931 creó la Sección Femenina Auxiliar del Cuerpo de Prisiones para atender los centros penitenciarios femeninos.

Mediante la ley de 29 de octubre de 1931 se creó el cuerpo de Mecnógrafas del Ministerio de Marina; aunque esta ley establecía que las funcionarias del cuerpo no podrían disfrutar de las gratificaciones del resto de cuerpos de la Armada.

El decreto de 26 de julio de 1935 creó la Cuarta Sección del Cuerpo Auxiliar Subalterno del Ejército; por el que sólo podían opositar a estas plazas las españolas entre los 18 y 45 años.

El decreto de 31 de julio de 1931 incluyó al personal auxiliar femenino del Cuerpo de Telégrafos en el Cuerpo denominado Escala de Telegrafistas Femeninos.

No obstante, encontramos numerosas limitaciones en el acceso de las mujeres al trabajo remunerado en la igualdad de condiciones, las cuales podemos agrupar en cuatro categorías principales, tal y como se muestra a continuación.

Restricciones por el estado civil.

Las mujeres casadas enfrentaban más dificultades que las solteras para acceder y conservar su empleo, puesto que la legislación previa sobre el matrimonio continuó vigente durante la Segunda República.

El Código de Trabajo de 1926 permitía que el esposo impugnara el derecho de su esposa a recibir su salario directamente, y esta norma no fue modificada con el nuevo régimen. De hecho, la Ley de Contrato de Trabajo de 1931 (art. 51) establecía que el pago hecho a una mujer casada era válido únicamente si su marido no se negaba a ello. Sin embargo, esta misma ley introdujo un cambio significativo: en caso de separación legal o de hecho, el esposo no podía intervenir en la gestión del salario de su esposa.

Por otro lado, se abolieron normativas anteriores que excluían a las mujeres casadas del mercado laboral mediante excedencias forzosas por matrimonio o despidos por maternidad. El decreto del 9 de diciembre de 1931 declaró inválidas las cláusulas que ponían fin a un contrato laboral en caso de matrimonio.

Prohibición de ciertos trabajos

Durante la Segunda República, se amplió la legislación que prohibía a las mujeres desempeñar ciertos empleos, argumentando razones físicas, sociales y económicas. A menudo, estas restricciones buscaban reducir la competencia laboral femenina en momentos de alto desempleo masculino.

Aunque se mantuvieron normativas previas que limitaban el acceso al trabajo por edad, la orden ministerial del 6 de marzo de 1934 fijó la mayoría de edad en 18 años, reduciendo así la brecha entre hombres y mujeres en el acceso a empleos considerados insalubres, peligrosos o inmorales.

En cuanto al trabajo nocturno, siguió vigente la regulación establecida la cual garantizaba un descanso mínimo de 12 horas consecutivas para las trabajadoras, incluyendo el periodo de 21:00 a 5:00 horas. Sin embargo, ciertos empleos, como el servicio doméstico, el trabajo a domicilio y los talleres familiares (donde predominaban las mujeres) quedaban exentos de estas normas. Además, en algunas empresas se permitía reducir las ocho horas de descanso obligatorio a seis o incluso a la mitad en hospitales y servicios públicos. Las órdenes ministeriales del 9 de noviembre y 13 de diciembre de 1934 autorizaron el trabajo nocturno femenino en espectáculos públicos.

Durante este período, también se continuó legislando para prohibir el acceso de las mujeres a empleos considerados peligrosos o insalubres. Por ejemplo, el decreto del 28 de mayo de 1931 prohibió su trabajo en la industria de la pintura cuando se usaban ciertos pigmentos, y el 29 de agosto de 1932 se ratificó el convenio de la C.I.T. de 1930 sobre trabajo forzoso obligatorio³, del cual las mujeres quedaron excluidas, ya que solo se aplicaba a hombres de entre 18 y 45 años.

³ Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930 (núm. 29). Aprobado en la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, el 10 de junio de 1930. (Organización Internacional del Trabajo, 1919)

Sin embargo, estas prohibiciones parecían responder más a la protección del empleo masculino que a la salud de las trabajadoras. Desde 1932, la crisis económica y el desempleo llevaron a la emisión de normativas que vetaban la contratación de mujeres para reducir el paro masculino. Así, pese a que la Constitución republicana garantizaba la igualdad de acceso al trabajo, la mitad de las 35 bases laborales de industrias agrícolas y forestales aprobadas durante la República prohibían contratar a mujeres si había hombres desempleados. Como consecuencia, muchas mujeres solteras del ámbito rural se vieron obligadas a trabajar en el servicio doméstico en las ciudades.

Acceso restringido a empleos públicos

El artículo 40 de la Constitución republicana garantizaba el acceso de todos los ciudadanos, sin distinción de sexo, a los cargos y empleos públicos. Sin embargo, en la práctica, persistió una fuerte división de género en la función pública. Esta segregación se debía tanto a normativas específicas que excluían de facto a las mujeres como a la creación de cuerpos laborales exclusivamente femeninos dentro del aparato estatal.

A pesar de estas limitaciones, también hubo avances en el acceso de las mujeres a ciertos sectores de la función pública hasta entonces reservados a los hombres:

- **Decreto del 29 de abril de 1931:** Permitió que las mujeres se presentaran a oposiciones para notarías y registros de la propiedad.
- **Decreto del 13 de mayo de 1932:** Autorizó su admisión al examen de aptitud para obtener el título de secretario de juzgados municipales.
- **Decreto del 6 de mayo de 1933:** Reconoció el derecho de las mujeres a ejercer como procuradoras en los tribunales.

Persistencia de trabajos reservados a mujeres

Durante este periodo, continuó vigente una legislación que segregaba ciertos empleos por género, reservando algunos exclusivamente para mujeres. Estos trabajos solían estar relacionados con tareas domésticas, ofrecían salarios inferiores a los de los hombres y requerían menor cualificación.

El reglamento de colocación obrera de 1932 reflejaba esta segregación. Su artículo 41 establecía que la Oficina Central debía contar con una mujer encargada de asesorar sobre ocupaciones "propias de su sexo", evidenciando la existencia de un consenso oficial sobre los oficios femeninos. De hecho, en la clasificación general de industrias, oficios y comercios del I.N.P.⁴, muchos nombres de profesiones aparecían en su forma femenina, como "sastras", "modistas", "bordadoras" o "cigarreras".

En lo referente a la jornada laboral, el decreto del 1 de julio de 1931 estableció una duración máxima de ocho horas diarias sin distinción de género. No obstante, ciertas ocupaciones, como el servicio doméstico, quedaron excluidas de esta regulación, dejando a muchas trabajadoras fuera de una de las principales demandas del movimiento obrero. Además, se introdujeron diferencias en las horas extraordinarias: las mujeres solo podían hacer hasta dos horas diarias, mientras que los hombres podían trabajar hasta seis.

La instauración de la Segunda República también permitió a las mujeres participar en la vida política, como fue el caso de Victoria Kent o Clara Campoamor. Esta época supuso un gran avance, puesto que la Constitución republicana reconocía una serie de derechos como la igualdad de sexos o el reconocimiento del matrimonio civil y del divorcio, así como el derecho al voto.

⁴ Instituto Nacional de Previsión, organismo encargado de la protección social

Victoria Kent y Clara Campoamor se enfrentaron en una disputa mantenida en el Congreso de los Diputados el 1 de octubre de 1931. Campoamor argumentaba que las mujeres tenían la suficiente capacidad para acceder al sufragio mientras que su oponente, Kent, abogaba por mantenerse a la espera, hasta que estas tuvieran la formación y la independencia económica suficientes para ejercerlo con criterio propio y no con el criterio inducido de los hombres de su entorno.

Los movimientos feministas que tuvieron lugar en la Segunda República defendían la liberación de la mujer, luchaban por una independencia económica mediante un trabajo remunerado y el acceso a la educación.

Otro de los grandes avances que supuso esta época republicana, fue el reconocimiento al derecho a sindicarse, lo que permitió a las mujeres reivindicarse por sus derechos y realizar movimientos sociales donde se protestaba por los salarios o las condiciones laborales (Gómez, 2008).

El estallido de la Guerra Civil hizo que los avances conseguidos durante la época republicana no se consolidaran. Además, la instauración del Régimen Franquista supuso un retroceso en la poca igualdad que se había logrado hasta el momento. La mujer volvió a ser considerada el sexo débil, sexo encargado de crear y criar a la familia, subordinadas a su marido. En esta época se derogaron las leyes de la Segunda República, se eliminó el matrimonio civil y el divorcio y, además, se eliminó la capacidad de prestar consentimiento de las mujeres, reflejado así en la primera versión del Código Civil de 1889, en su artículo 1.263. Este artículo equiparaba a las mujeres casadas con los menores no emancipados o con los “locos o dementes” y sordomudos que no fueran capaces de escribir, ya que ninguno de estos tres grupos podía prestar su consentimiento.

El único acercamiento que tuvo la mujer a la vida política fue con la creación de la Sección Femenina de la Falange, creada por Primo de Rivera con el único fin de mantener a las mujeres controladas mediante la educación, haciéndolas entender su posición sumisa e inferior. Debido a esta posición que volvían a ocupar las mujeres, se

limitaban a desempeñar las mismas funciones que en el pasado, exclusivamente dedicadas al hogar y a la familia. Se aprobaron leyes, como el Fuero del Trabajo, del 9 de marzo de 1938⁵, que prohibía el acceso de la mujer al mundo laboral, permitiendo únicamente el desempeño del trabajo fuera del hogar, de manera provisional y como auxilio al marido, si este lo permitía. Sólo se aceptaba el trabajo de la mujer si se encontraba soltera, mientras que, si había contraído matrimonio, debía permanecer en casa. De hecho, si una mujer soltera que trabajaba contrae matrimonio, sería sometida a un despido forzoso.

Finalmente, con la muerte de Franco en 1975, España comienza una nueva época, la transición democrática. Durante la transición, se crearon diversos movimientos democráticos encaminados a derogar las leyes discriminatorias y patriarcales surgidas durante el franquismo con el fin de proponer nuevas normas que supongan una efectiva igualdad de género (El trabajo de la mujer en España).

En esta etapa histórica, la situación social y laboral de las mujeres sufre importantes transformaciones con reformas legislativas importantes como la Ley de Relaciones Laborales de 8 de abril de 1976, que proclamaba “el principio de igualdad de derechos y obligaciones laborales de trabajadoras y trabajadores, así como el principio de igualdad retributiva entre mujer y hombre a igual trabajo” o con la publicación del texto constitucional en 1978. En su artículo 35.1. recogía que “todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”. Esto fue un gran cambio, puesto que se pasó de solicitar el permiso marital obligatorio para que las mujeres casadas pudieran firmar un contrato de trabajo, a la defensa de la igualdad, aunque fuera solo una defensa en textos legales y no palpable en la realidad. Estos pequeños avances fueron posibles gracias a los movimientos organizados de mujeres, que ejercían presión para que estos cambios se produjesen.

⁵ En su artículo II.1: “En especial prohibirá el trabajo nocturno de las mujeres y niños, regulará el trabajo a domicilio y liberará a la mujer casada del taller y de la fábrica.”

El movimiento feminista español, tras el silencio de la etapa franquista, surgió de nuevo durante la transición democrática. En el mundo del trabajo, además de las demandas de condiciones laborales y salariales equiparables con los hombres, se pedía la socialización de las tareas domésticas, abriéndose el debate en torno a la doble jornada laboral. En esta época aumentó el número de mujeres en el ámbito profesional, las cuales renunciaban a tener hijos o casarse para así poder tener más libertad y desarrollarse profesionalmente. Durante esta época muchas mujeres empezaron a compaginar las tareas domésticas con el trabajo remunerado, aunque siempre peor remunerado que el trabajo masculino. Esta diferencia salarial está basada en el supuesto menor rendimiento del trabajo femenino (Coronado Ruiz & Galán Fajardo, 2017).

Durante esta etapa, además de abolir las leyes antidemocráticas que se habían instaurado en España, el cambio en el estatus de las mujeres fue especialmente significativo: a finales de la década de 1970, el 22 por ciento de las mujeres españolas había entrado al mercado laboral, mientras que para el año 1984 la cifra era de un 33 por ciento. Sin embargo, las mujeres aún representaban menos de un tercio de la fuerza laboral global y en algunos sectores se aproximaba a una décima parte. Para el año 1983, el 46 por ciento de las matrículas universitarias eran de mujeres, cifra que comenzaba a ir en la línea del resto de Europa. (Garay, 2022)

Tras la vuelta a la democracia, se sucedieron una serie de mejoras importantes. La más importante en el ámbito laboral se dio en 1976, cuando fue aprobada la Ley de Reforma Laboral, que incluía mejoras para la conciliación de maternidad y trabajo. (Garay, 2022)

Durante el siglo XXI se han aprobado importantes leyes como la Ley Integral contra la Violencia de Género en 2004 o la Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en 2007. Y más recientemente nos encontramos con el RD- ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Posteriormente surgieron los RD-901 y RD-902, los que regulan los planes de igualdad y su registro, así como la igualdad

retributiva entre hombres y mujeres. Si bien es cierto, aún sigue existiendo discriminación como, por ejemplo, a nivel legislativo aún se mantiene la discriminación entre hombres y mujeres en la sucesión de la corona, o como que la brecha salarial continúa en cifras entre un 13 por ciento en el sector público y un 19 por ciento en el privado.

A pesar de todos estos grandes avances obtenidos durante la transición democrática y el siglo XXI, queda un largo camino por recorrer para conseguir la efectiva igualdad entre ambos géneros.



3. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos es un elemento clave en el funcionamiento de cualquier organización, ya que abarca procesos esenciales como la contratación, el desarrollo profesional, la compensación económica y la conciliación entre la vida laboral y personal. Sin embargo, estos procesos no están exentos de desigualdades de género que afectan negativamente a la equidad y la diversidad dentro del entorno laboral.

En este apartado se analizarán distintos procesos clave de los recursos humanos desde una perspectiva de género. En primer lugar, se abordará el **reclutamiento y selección**, examinando cómo los sesgos pueden influir en la contratación y perpetuar desigualdades. A continuación, se explorará el **desarrollo profesional y las oportunidades de carrera**, destacando las dificultades que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de mayor responsabilidad. También se analizará la **brecha salarial**, uno de los problemas más persistentes en materia de equidad de género en el ámbito laboral. Posteriormente, se estudiará la **conciliación laboral y familiar**, considerando cómo la distribución desigual de las responsabilidades domésticas impacta en la trayectoria profesional. Finalmente, se tratará el tema del **liderazgo**, reflexionando sobre las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de dirección y las estrategias para fomentar una mayor representación femenina en la toma de decisiones.

Este análisis permitirá comprender los desafíos existentes y la importancia de implementar políticas y estrategias que garanticen un entorno laboral más justo e inclusivo.

3.1. Reclutamiento y selección.

El reclutamiento y la selección de personal de una empresa es el proceso de identificar las necesidades de un puesto de trabajo, definir los requisitos, anunciar el puesto y elegir la persona más adecuada para él (Factorial, 2025).

El primer paso en el proceso de reclutamiento y selección es un análisis de las necesidades de la empresa. Conocer qué puestos hay que cubrir, que funciones se van a desarrollar y qué papel poseen dentro de la empresa. En esta fase, el departamento de Recursos Humanos debe considerar tanto los puestos nuevos como los ya existentes que se deben cubrir.

En la etapa de reclutamiento se busca a los mejores candidatos para cubrir las vacantes. La búsqueda puede realizarse de manera interna, promoviendo a empleados actuales, o externa, buscando candidatos fuera de la empresa. En esta fase se desarrollan diversas acciones para que la búsqueda de candidatos sea efectiva, como puede ser la publicación de ofertas laborales en portales de trabajo, agencias de selección o redes sociales (Adecco, 2024).

Una vez recibidas las candidaturas, comienza el proceso de selección, el cual implica evaluar a los aspirantes para elegir al más adecuado. Esta fase conlleva la revisión de currículums, entrevistas o exámenes psicométricos.

El objetivo de esta etapa es garantizar que la persona elegida tenga las competencias, experiencia y valores alineados con los requerimientos del puesto y la cultura organizacional. Sin embargo, estos procesos pueden verse afectados por sesgos de género, lo que influye en la equidad en el acceso al empleo.

El sesgo de género en la contratación es la tendencia a favorecer a un candidato debido a prejuicios de género. Durante la etapa de reclutamiento y selección, podemos encontrar sesgos de género en el anuncio de empleo. La descripción de un puesto de trabajo es la primera interacción de un candidato con la empresa y el uso de cierto lenguaje para describir al candidato ideal en una oferta de trabajo influye en la decisión de una persona para postularse. El sesgo inconsciente en el anuncio se produce cuando se usan términos que se encuentran asociados al género masculino o femenino. Mientras que, por ejemplo, “aventurero” y “decidido” tienen un significado masculino, “empático” e “interpersonal” pueden reflejar un lenguaje femenino (Gaucher, 2011).

A continuación, se presentan varios ejemplos⁶ de elementos que pueden encontrarse en las ofertas de empleo y que podrían influir en la percepción de idoneidad para el puesto por parte de las candidatas.

- **"Buscamos un líder fuerte y competitivo"**: Este tipo de descripción enfatiza cualidades como la fuerza y la competencia, que suelen asociarse más con el género masculino.
- **"Perfil agresivo en ventas, capaz de dominar el mercado"**. La palabra "agresivo" puede desalentar a ciertos candidatos y reforzar estereotipos de género.
- **"Necesitamos un experto en tecnología con gran capacidad de decisión"**. El uso de "experto" en lugar de "persona con conocimientos avanzados" puede influir en la percepción de quién es apto para el puesto.

El uso de un lenguaje inclusivo aumentará la diversidad de los solicitantes. Para ello, se han creado herramientas como Textio, Gender Decoder y Ongig, que sirven para detectar dichos sesgos de género en las descripciones de trabajo.

⁶ Son ejemplos ficticios, no ofertas reales puesto que los portales de empleo y las empresas en la actualidad se esfuerzan por utilizar un lenguaje inclusivo y neutral en sus descripciones de puestos para evitar la discriminación y atraer a un abanico más amplio de candidatos, independientemente de su género.

3.2. Desarrollo profesional y oportunidades de carrera.

La Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres nace con el objetivo de garantizar que la igualdad entre ambos sexos no se limite al plano formal y jurídico, sino que se convierta en una realidad efectiva en todos los ámbitos: político, social, educativo y especialmente, el laboral. Reconociendo que la igualdad ante la ley (art. 14 de la Constitución) y el mandato de los poderes públicos de promoverla (art. 9.2) no han sido suficientes para eliminar las desigualdades, la Ley apuesta por una intervención activa y transversal del Estado para remover los obstáculos que impiden a mujeres y hombres vivir en igualdad de condiciones.

La LO 3/2007 constituye un pilar fundamental en el ordenamiento jurídico español. Uno de los aspectos más relevantes de esta norma es su compromiso con la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, la formación profesional y la promoción interna. Los artículos 5 y 11 subrayan que la igualdad de trato y de oportunidades debe regir en todos los niveles de la relación laboral, con especial énfasis en la eliminación de cualquier forma de discriminación directa o indirecta que dificulte el desarrollo profesional de las mujeres (Gobierno de España, 2007).

Un instrumento central para favorecer el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito empresarial es la implantación de planes de igualdad. Según el artículo 45 de la Ley, las empresas con más de 250 trabajadores están obligadas a negociar y aplicar estos planes, que deben contener medidas para promover la igualdad en materia de contratación, promoción y formación. Más tarde, el Real Decreto Ley 6/2019 amplió dicha obligación a las empresas con más de 50 trabajadores⁷.

⁷ Esta obligación fue reforzada por el Real Decreto 901/2020, donde se recoge el desarrollo normativo de los planes de igualdad. En este RD se concretan los plazos y requisitos para la aplicación efectiva de los planes de igualdad.

En el empleo público, la ley también actúa mediante obligaciones normativas dirigidas a las Administraciones. El artículo 51 establece que se deben incorporar medidas de igualdad en el acceso, la formación, la promoción y la evaluación del personal, garantizando que las políticas de recursos humanos favorezcan una carrera profesional equitativa entre mujeres y hombres.

Otro avance importante que introduce la Ley Orgánica 3/2007 es el principio de “presencia equilibrada”, que tiene como finalidad superar el conocido “techo de cristal” que limita el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Los artículos 52 y 75 promueven la representación paritaria en los órganos de decisión, tanto en el sector público como en el privado, como una vía para garantizar una igualdad efectiva en el desarrollo de las trayectorias profesionales.

En el ámbito educativo, también se prevé la promoción de una orientación profesional no sexista. Los artículos 24 y 25 hacen hincapié en la necesidad de fomentar desde edades tempranas una educación basada en la igualdad y en la eliminación de estereotipos de género que puedan condicionar las aspiraciones y oportunidades de las niñas en su futuro desarrollo profesional.

Finalmente, la Ley 3/2007 establece mecanismos de seguimiento y evaluación para valorar el grado de cumplimiento de las medidas adoptadas en materia de igualdad. Este seguimiento, realizado por organismos como el Instituto de las Mujeres, permite ajustar las políticas y detectar áreas donde aún persisten desigualdades significativas.

En definitiva, la Ley Orgánica 3/2007 no solo reconoce el derecho formal a la igualdad, sino que implementa medidas concretas que inciden en el desarrollo profesional de las mujeres. La promoción de planes de igualdad, el refuerzo en el empleo público, la representación equilibrada y la educación igualitaria son herramientas esenciales para garantizar una carrera profesional libre de discriminación y con oportunidades reales de ascenso (Ministerio de Igualdad, 2023).

3.3. Brecha salarial.

Se conoce como brecha salarial entre hombres y mujeres la diferencia que existe entre sus salarios percibidos. De media, las mujeres de la UE ganan aproximadamente un 16% menos por hora que los hombres, a pesar de que las mujeres obtienen mejores resultados académicos que los hombres en la universidad. En 2012, el 83 % de las mujeres jóvenes de la UE cursaban al menos estudios de secundaria, frente al 77,6 % de los hombres. Además, las mujeres representan el 60 % de los graduados universitarios de la UE (Unión Europea, 2014, pág. 4).

Cada año, el INE (Instituto Nacional de Estadística) publica la Encuesta de Estructura Salarial (EAES). Según la EAES publicada en junio de 2023, en 2021 la ganancia media para los hombres fue de 28.388'69 euros y para las mujeres de 23.175'95 euros. Esta diferencia se traduce en una brecha salarial de género del 18'36%.

Comparando estos datos con los ofrecidos en EAES anteriores, se puede observar una tendencia a la baja, habiéndose reducido del 22'3% del 2016 al 18'36% en 2021. A pesar de tener una tendencia a la baja, el descenso es tan ligero que, de seguir así, tardaríamos más de dos décadas en acabar con la brecha salarial (BPW Spain, 2024).

A pesar de haber conseguido estrechar la brecha salarial, estos últimos años se ha estancado, y en 2024 ha repuntado 0'6 puntos hasta situarse en el 19,6%, que es el porcentaje que tendría que aumentar los sueldos de las mujeres para equiparse a los de los hombres (Zamora Torralba, 2025).

Los motivos del incremento de la brecha salarial son diversos y entre ellos podemos encontrarnos con las cargas de trabajo extra que sufren las mujeres, como pueden ser, los cuidados de las personas de su entorno, que conlleva menos tiempo para dedicar al trabajo y así no disfrutar de beneficios como son los complementos salariales.

También es cierto que la figura de la mujer se ve mayormente representada en el sector servicios⁸, siendo este un sector con menos valor económico y retributivo ya que, según los datos del INE, los sueldos medios más bajos se dan entre el personal doméstico (997'3€/bruto/mes) y la hostelería (1.119'5€/bruto/mes) (UNIR FP, 2022).

Debido a que las mujeres obtengan menos ingresos a lo largo de su vida laboral, las conduce a obtener pensiones más bajas y por ende un mayor riesgo de pobreza en la tercera edad.

En diciembre de 2024, la pensión media (jubilación, incapacidad permanente, viudedad, orfandad y favor de familiares) de las mujeres fue de 1.034 euros mensuales, frente a los 1.516 euros que percibieron los hombres. Si se tiene en cuenta solamente la pensión de jubilación, la masculina fue de 1.662 euros al mes y la femenina de 1.149. Estas cifras certifican una brecha de género en pensiones del 47% y una brecha en la pensión de jubilación del 45% (Torralba, 2024).

Según la Dirección General de Justicia de la Comisión Europea, en su informe “*Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea*”, publicado en 2021, las principales causas que contribuyen a la brecha salarial son las siguientes:

- **La discriminación en el lugar de trabajo:** En algunos lugares de trabajo, hombres y mujeres no reciben el mismo salario aunque realicen tareas iguales o similares. Esto puede deberse a discriminación directa, cuando se trata peor a las mujeres por el simple hecho de serlo, o a prácticas laborales aparentemente neutrales que terminan afectando más a un género que al otro. Ambas formas de discriminación están prohibidas por la ley en la Unión Europea, pero aún ocurren.

⁸ Siendo mujeres el 53.96% de los trabajadores según los datos del Informe de la Brecha Salarial de 2024, de la Federación Internacional de Empresarias BPW Spain.

- **Diferentes empleos, diferentes sectores:** Hombres y mujeres suelen desempeñar funciones distintas y estar en sectores diferentes. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, el 80 % del personal son mujeres, y este tipo de sectores suelen tener sueldos más bajos que aquellos dominados por hombres. Además, las mujeres cargan con la mayor parte de las tareas del hogar y el cuidado infantil, lo que les lleva a trabajar menos horas, optar por empleos de medio tiempo y priorizar sectores que les permitan conciliar vida personal y laboral. Esto influye en que accedan a trabajos con menor salario y menos oportunidades de ascenso.
- **Prácticas laborales y sistemas salariales:** Hombres y mujeres no siempre reciben las mismas oportunidades en formación y desarrollo profesional. Además, los sistemas de pago —como bonificaciones, incentivos o complementos por desempeño— pueden favorecer más a los hombres. Estas desigualdades salariales suelen estar influenciadas por factores culturales e históricos que afectan cómo se establecen los sueldos.
- **Infravaloración del trabajo y capacidades de las mujeres:** Los trabajos realizados mayoritariamente por mujeres suelen estar menos valorados, incluso cuando requieren habilidades similares a los de los hombres. Por ejemplo, una cajera puede ganar menos que un empleado de almacén, pese a que ambos trabajan en el mismo entorno. Cuando las mujeres predominan en una profesión, los salarios tienden a ser más bajos, mientras que en ocupaciones con mayoría masculina, los sueldos suelen ser más altos. Esta diferencia se debe en parte a que las habilidades femeninas se ven como rasgos personales en lugar de competencias profesionales. Por ejemplo, una enfermera puede tener la misma cualificación que un técnico médico, pero recibir un salario menor. Esto refleja una discriminación de género en la valoración del trabajo.

- **Escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo y alto nivel:** Las mujeres siguen estando poco representadas en altos cargos políticos, científicos y empresariales. Aunque hay sectores donde son mayoría, rara vez ocupan posiciones de liderazgo. Por ejemplo, en 2013 solo el 17,8 % de los miembros de las juntas directivas de grandes empresas en la UE eran mujeres, y apenas el 2,8 % ocupaban el cargo de directora general.
- **Tradiciones y roles de género:** Desde edades tempranas, los roles de género y las tradiciones influyen en las decisiones de vida, como la elección de estudios o carrera profesional. Estas ideas preconcebidas sobre lo que "deberían" hacer hombres y mujeres afectan sus oportunidades laborales. Incluso en cargos altos, las mujeres ganan menos en sectores feminizados que en los dominados por hombres.
- **Conciliación de la vida laboral y familiar:** Muchas mujeres trabajan menos horas o eligen empleos a tiempo parcial para poder atender sus responsabilidades familiares, lo que limita su progreso profesional y sus ingresos. La brecha salarial aumenta especialmente cuando son madres. Además, aunque los hombres trabajan más horas en empleos remunerados, las mujeres acumulan más horas si se suman el trabajo dentro y fuera del hogar. La carga del cuidado sigue recayendo principalmente sobre ellas, y son pocos los hombres que optan por licencias parentales o jornadas reducidas.

3.4. Conciliación laboral y familiar.

La conciliación familiar se refiere a la participación equilibrada de entre la vida familiar y el trabajo. La conciliación familiar y laboral se ha convertido en un punto clave, puesto que empleados y empresarios conocen las ventajas que ofrece el equilibrio y la flexibilidad en la jornada de trabajo con la finalidad de que el trabajador pueda mejorar su calidad de vida sin que el resultado empresarial se vea perjudicado (Wolters Kluwer, s.f.).

En España, la conciliación laboral y familiar para las mujeres está protegida por ley y se promueve a través de diversas medidas. Estas incluyen permisos de maternidad y paternidad, reducción de jornada, excedencia por cuidados de hijos o familiares, y la flexibilidad en los horarios laborales. La Ley de Igualdad (Ley Orgánica 3/2007) es un marco legal clave para garantizar estos derechos y fomentar la corresponsabilidad en los cuidados.

La Ley 39/1999, del 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, anterior a la Ley de Igualdad, ya regulaba la conciliación laboral y familiar.

En la exposición de motivos de dicha ley, manifiesta que uno de los **cambios sociales más significativos** de las últimas décadas ha sido la incorporación de la mujer al trabajo. Este cambio ha generado una nueva realidad que demanda una **redefinición de las relaciones sociales** y una distribución equitativa de responsabilidades entre hombres y mujeres, tanto en el ámbito laboral como en el privado.

La **conciliación entre la vida laboral y familiar** se ha convertido en un objetivo reconocido internacional y comunitariamente. En particular, la **IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres** (Pekín, 1995) estableció como prioridad fomentar la armonización de responsabilidades entre ambos sexos.

A nivel europeo, se destaca la influencia de las **Directivas 92/85/CEE** y **96/34/CE**. La primera se enfoca en la salud y seguridad laboral de la mujer embarazada o lactante, mientras que la segunda regula el permiso parental y las ausencias por fuerza mayor como instrumentos clave para promover la igualdad de oportunidades.

La **Ley española sobre conciliación** viene a **transponer estas directivas** y va más allá de sus mínimos, introduciendo **modificaciones legislativas relevantes** en varias áreas. En el **ámbito laboral**, se reforma el **Estatuto de los Trabajadores** para fomentar la participación de hombres y mujeres en la vida familiar. Esto incluye permisos más amplios por maternidad, paternidad, adopción y acogimiento, así como ajustes que eviten discriminaciones laborales asociadas al uso de estos derechos.

Se introduce también el **derecho individual de reducción de jornada o excedencia** para cuidar a familiares que no puedan valerse por sí mismos por edad, enfermedad o accidente, y que no trabajen. Este derecho no depende de la voluntad del empleador.

En cuanto a la **protección frente al despido**, la ley establece como **nula la extinción del contrato por motivos relacionados con embarazo, permisos o cuidado de familiares**, salvo que se justifique debidamente. Además, se amplían los supuestos que no pueden considerarse como faltas de asistencia, incluyendo los relacionados con el embarazo, parto y lactancia.

El texto legal también reforma otros marcos normativos:

- En el **capítulo II**, se modifica la **Ley de Procedimiento Laboral**, instaurando procedimientos urgentes y preferentes para resolver discrepancias sobre estos derechos.

- El **capítulo III** reforma la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales**, cubriendo lagunas normativas y reconociendo el riesgo durante el embarazo como motivo para cambiar de puesto o, si no es posible, para declarar una situación protegida por la Seguridad Social.
- En el **capítulo IV**, se modifica la **Ley General de la Seguridad Social**, creando una nueva prestación específica para los casos de **riesgo durante el embarazo**, lo que refuerza la protección de la trabajadora embarazada.
- El **capítulo V** establece incentivos económicos para las empresas, mediante **reducciones en las cotizaciones a la Seguridad Social**, cuando se contraten trabajadores interinos para sustituir a personas en permiso por maternidad, adopción o acogida. Esto busca **evitar que los costes laborales de estos permisos recaigan sobre los empleadores**, protegiendo así el empleo femenino.
- Finalmente, los **capítulos VI, VII y VIII** adaptan estas reformas al marco de la **Función Pública**, para asegurar que los trabajadores del sector público también puedan ejercer plenamente estos derechos.

Uno de los pilares fundamentales de la LO 3/2007 es el derecho a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, al entender que gran parte de las desigualdades reales derivan de la desigual distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado. La Ley reconoce que, históricamente, las mujeres han asumido mayoritariamente estas tareas, lo que ha limitado sus oportunidades profesionales, su independencia económica y su participación pública.

Para afrontar este problema, la Ley introdujo medidas concretas que favorecen una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres. Entre ellas, destacó la creación

de un permiso de paternidad independiente del de la madre —de 13 días inicialmente—, como primer paso hacia una equiparación progresiva de derechos que fomente la implicación de los hombres en el cuidado de los hijos desde el nacimiento. También se amplió la posibilidad de disfrutar del permiso de maternidad en caso de nacimientos prematuros o situaciones especiales.

Además, se fortalece el derecho a la excedencia y a la reducción de jornada por cuidado de hijos o familiares, reconociendo que estos mecanismos deben estar disponibles para ambos progenitores sin discriminación, y sin que su uso implique penalizaciones profesionales. Así, se busca romper con la idea de que la conciliación es un “asunto de mujeres” y promover un modelo familiar más equitativo.

En el ámbito empresarial, se introduce la obligación para las empresas de negociar y aplicar en los planes de igualdad, que incluyan medidas específicas para la conciliación. Además, se alienta a que las pequeñas y medianas empresas los adopten de manera voluntaria, con el respaldo de la Administración. Estos planes deben analizar la situación real de la empresa en términos de igualdad y proponer acciones concretas para eliminar las desigualdades, incluidas aquellas que afectan a la conciliación.

La Ley también reconoce que la conciliación debe dejar de ser una cuestión privada y pasar a ser una responsabilidad compartida entre familias, empresas y Estado. Por eso, se fomenta que los convenios colectivos y la negociación sindical incluyan cláusulas de conciliación, y se insta a los poderes públicos a impulsar servicios de atención a la infancia y a las personas dependientes, como condición necesaria para que hombres y mujeres puedan compatibilizar el empleo con las responsabilidades familiares.

Finalmente, esta apuesta por la conciliación no se limita al sector privado. En el empleo público, se establecen principios de organización del trabajo y horarios que faciliten esta compatibilidad, y se introducen normas específicas para garantizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos directivos, combatiendo así la

penalización que muchas mujeres sufren por ejercer su derecho a la maternidad o a la reducción de jornada.

En definitiva, la LO 3/2007 no solo reconoce el problema de la conciliación como una causa estructural de desigualdad, sino que lo aborda con un enfoque integral: promoviendo la corresponsabilidad, transformando la cultura empresarial y administrativa, y dando a hombres y mujeres las herramientas necesarias para compartir en igualdad el tiempo y las responsabilidades.

Finalmente, comentar que una de las novedades más destacadas de la legislación actual es que, con el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, las prestaciones por maternidad y paternidad se unifican en una única **prestación**, siendo 16 semanas, pasando a denominarse “Permiso por nacimiento y cuidado del menor”, **permitiendo utilizar a ambos progenitores seis semanas obligatorias y hasta diez semanas de disfrute flexible del permiso**. Además, se amplía el permiso por partos múltiples y se **homogeniza la duración del permiso por adopción o acogida**, eliminando distinciones por edad del menor adoptado o acogido, siempre que sea menor de seis años.

3.5. Liderazgo.

En los últimos años, España ha avanzado de forma notable en la promoción del liderazgo empresarial con perspectiva de género. Cada vez son más las voces que reconocen no solo la necesidad ética de una mayor equidad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, sino también su valor estratégico. Numerosos estudios coinciden en que las empresas que integran a mujeres en puestos de liderazgo son más innovadoras, resilientes y rentables (Do Better, 2023).

La representación femenina en los órganos de decisión ha mejorado. Según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en 2023 el 96,6 % de las sociedades cotizadas tenía un consejo con presencia femenina, lo que supone un incremento de 1,6 puntos porcentuales respecto a 2022. Al igual que en ejercicios anteriores, todas las sociedades del Ibex 35 tenían presencia femenina en sus consejos. Las mujeres ocuparon el 34,5% de los asientos en los consejos de administración de empresas cotizadas (CNMV, 2023, pág. 51). Este dato supone un hito al superar el 40% recomendado por la Unión Europea. Asimismo, el informe Women in Business 2024 de Grant Thornton reveló que el 40% de los puestos de alta dirección en España están ocupados por mujeres, situando al país por encima de la media europea (Grant Thornton, 2024).

Sin embargo, este avance se ralentiza al escalar a los niveles más altos de poder. Solo el 4,5% de las compañías tienen una mujer en la presidencia, y apenas un 19,3% cuentan con una CEO. De hecho, estas cifras han disminuido en los últimos años, lo que sugiere que aún persisten importantes barreras estructurales para que las mujeres accedan a los cargos ejecutivos más altos (Puerto, 2025).

Los obstáculos más comunes son los sesgos inconscientes en los procesos de promoción y evaluación, la dificultad para conciliar la vida profesional y personal, y la falta de referentes femeninos en los puestos clave. Según el Esade Gender Monitor 2023, casi la mitad de las mujeres profesionales (44,7%) identifican los sesgos como la mayor barrera para avanzar en sus carreras, seguidos por los problemas de conciliación, señalados por el 29,6% (Do Better, 2023).

A pesar de ello, muchas empresas están implementando políticas activas para fomentar el liderazgo femenino. Corporaciones como Telefónica, BBVA e Iberdrola han desarrollado programas específicos para incrementar la presencia de mujeres en sus órganos directivos, revisar sus procesos de selección y fomentar la conciliación. El Grupo Dia también destaca como ejemplo: el 70% de su plantilla son mujeres, y el 46% de sus franquicias están lideradas por ellas (20 Minutos, 2024).

A nivel institucional y asociativo, España cuenta con redes como la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras (EJE&CON), la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE) y la Red DIE del Instituto de las Mujeres. Estas entidades no solo ofrecen apoyo y formación, sino que también visibilizan el talento femenino y promueven el acceso de las mujeres a los puestos de poder.

El impacto del liderazgo femenino ya es medible. La Organización Internacional del Trabajo afirma que las empresas con una representación equitativa de género en la dirección han aumentado su rentabilidad entre un 5% y un 20%. Además, equipos diversos generan ideas más creativas y soluciones más adaptativas, aspectos cruciales en un entorno empresarial cada vez más cambiante (Do Better, 2023).

En definitiva, aunque el liderazgo empresarial con perspectiva de género en España ha logrado avances significativos, queda camino por recorrer. La igualdad real no solo implica aumentar las cifras, sino transformar las estructuras, mentalidades y culturas organizativas que aún frenan a muchas mujeres. Apostar por un liderazgo más inclusivo no es solo una cuestión de justicia, sino una apuesta por un futuro más competitivo y sostenible.



4. BUENAS PRÁCTICAS.

La incorporación de la perspectiva de género en la gestión del talento humano es esencial para promover la igualdad de oportunidades entre ambos sexos dentro del ámbito empresarial. La perspectiva de género permite identificar y eliminar las barreras estructurales, culturales y organizacionales que aumentan la discriminación y la desigualdad en el ámbito laboral.

A continuación, se exponen buenas prácticas en las cinco áreas clave que hemos explicado en el capítulo anterior.

1. Reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento y selección es una etapa crítica donde pueden surgir sesgos de género, tanto conscientes como inconscientes, que afectan negativamente a las mujeres. Para evitar esto, las organizaciones pueden implementar diversas buenas prácticas:

- **Uso de lenguaje inclusivo en las ofertas de empleo:** Evitar términos masculinizados y estereotipados que pueden disuadir a las mujeres de postularse. El lenguaje tiene un impacto significativo en la autopercepción de las competencias y en la intención de postulación de las mujeres, por lo que las empresas se arriesgan a una pérdida de talento que podría ser clave en el éxito de su empresa (AEBYS, 2024).
- **Uso de CV “ciegos”:** La eliminación de datos personales como el nombre, el sexo, la edad o la fotografía en las primeras fases de selección ayuda a prevenir discriminaciones (Ministerio de igualdad, s.f.).

- **Formación en sesgos inconscientes en materia de igualdad al personal de RR.HH.:** Capacitar a quienes realizan los procesos de selección permite reconocer prejuicios y mejorar la objetividad en las decisiones (Cabrera, 2024).
- **Equilibrio en los comités de selección:** Incluir personas de distintos géneros en los tribunales de selección contribuye a decisiones más equitativas, así como distribuir el proceso de selección para que intervengan distintas personas (Ministerio de igualdad, s.f.).

2. Desarrollo profesional y oportunidades de carrera.

El desarrollo profesional suele estar marcado por sesgos que dificultan el ascenso de las mujeres, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados. Algunas buenas prácticas en este ámbito incluyen:

- **Planes de carrera individualizados y con enfoque de género:** Establecer rutas de desarrollo profesional que tomen en cuenta las situaciones particulares de cada persona, prestando especial atención a las posibles barreras de género (Pacto Mundial Red Española, 2024).
- **Mentoría y programas de acompañamiento para mujeres:** Estos programas ayudan a las mujeres a desarrollarse profesionalmente y a acceder a redes de influencia y liderazgo, fundamentales para la promoción interna (Impulso06, 2023).
- **Estudio de la movilidad interna con indicadores de género:** Analizar de forma periódica los datos sobre promociones y oportunidades de desarrollo permite detectar posibles brechas y corregirlas. Esto permite evaluar la efectividad de las políticas y estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario. (Impulso06, 2023)

3. Brecha salarial.

La desigualdad salarial entre hombres y mujeres sigue siendo una problemática persistente. Para abordarla, las organizaciones pueden adoptar las siguientes medidas:

- **Auditorías salariales periódicas:** Analizar las retribuciones por categoría profesional y responsabilidad que permita identificar diferencias injustificadas.
- **Estrategias de igual remuneración por trabajo de igual valor:** Implementar herramientas de valoración objetiva de puestos evita que las tareas desempeñadas mayoritariamente por mujeres sean infravaloradas (ONU Mujeres, s.f.).

4. Conciliación laboral y familiar.

Las mujeres siguen asumiendo mayoritariamente las tareas de cuidado, lo que limita su participación y desarrollo en el ámbito laboral. Las siguientes prácticas favorecen una distribución más equitativa de estas responsabilidades:

- **Flexibilidad horaria y teletrabajo con perspectiva de género:** Estas medidas deben diseñarse considerando su impacto en la corresponsabilidad, evitando que refuercen la doble jornada femenina (Impulso06, 2023).
- **Licencias parentales igualitarias e intransferibles:** Promover el uso de los permisos por parte de los hombres es clave para redistribuir las tareas de cuidado y normalizar su participación (Impulso06, 2023).
- **Servicios de apoyo al cuidado dentro de la empresa:** Guarderías, ayudas económicas o convenios con servicios externos permiten aliviar la carga que recae sobre las trabajadoras (Impulso06, 2023).

5. Liderazgo.

La subrepresentación de las mujeres en puestos directivos limita no solo su desarrollo profesional, sino también la diversidad y la innovación en las organizaciones. Para fomentar un liderazgo inclusivo, se proponen las siguientes acciones:

- **Cuotas o metas de representación femenina en cargos de decisión:** Las metas voluntarias o legales han demostrado ser efectivas para acelerar el cambio. Por ejemplo, se promulgó recientemente la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de **representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres**, que exige una composición equilibrada (al menos un 40% de representación de cada sexo) en ámbitos como el Gobierno, las candidaturas electorales, los consejos de administración de grandes empresas y órganos constitucionales, con el objetivo de **promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres** (Grupo Adaptalia, 2025).
- **Fomento del liderazgo inclusivo y colaborativo:** Promover estilos de liderazgo no jerárquicos, orientados a la colaboración y al bienestar, favorece la presencia femenina (McKinsey & Company, 2020).
- **Visibilización de referentes femeninos:** Mostrar ejemplos de mujeres líderes en distintos ámbitos contribuye a romper estereotipos y motiva a las futuras generaciones (Impulso06, 2023).

5. CONCLUSIÓN.

La incorporación de la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos constituye un reto urgente y necesario para avanzar hacia entornos laborales más justos, equitativos y sostenibles. A lo largo de este trabajo se ha puesto de manifiesto cómo las desigualdades de género siguen presentes en distintas fases del ciclo laboral: desde el reclutamiento y la selección, donde los estereotipos condicionan el acceso a ciertos puestos, hasta el desarrollo profesional y las oportunidades de carrera, donde las mujeres enfrentan barreras para ascender a posiciones de mayor responsabilidad.

La brecha salarial de género, persistente en muchos sectores, no solo refleja una injusticia retributiva, sino que también evidencia la desvalorización estructural del trabajo desempeñado mayoritariamente por mujeres. A ello se suma la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, que continúa recayendo de forma desproporcionada sobre ellas, limitando su participación plena en el ámbito profesional. Por otro lado, la escasa representación femenina en puestos de liderazgo señala la necesidad de revisar los modelos tradicionales de poder y promover liderazgos inclusivos.

Sin embargo, frente a este diagnóstico, existen herramientas y estrategias capaces de revertir estas dinámicas. El apartado de buenas prácticas ha demostrado que es posible diseñar políticas de recursos humanos sensibles al género, que incorporen medidas concretas para reducir los sesgos, fomentar la igualdad de oportunidades y promover entornos laborales inclusivos. La implementación de procesos de selección transparentes, la promoción del liderazgo femenino, el establecimiento de planes de igualdad y la flexibilización de la jornada laboral son solo algunos ejemplos de iniciativas que pueden marcar una diferencia real.

En definitiva, la igualdad de género no debe entenderse como una mera cuestión de responsabilidad social, sino como un elemento central para el desarrollo estratégico de las organizaciones. Integrar esta perspectiva en los recursos humanos no solo responde a

un compromiso ético y legal, sino que también aporta valor a la empresa, mejora el clima laboral y potencia la innovación y el talento. Por tanto, el camino hacia la igualdad efectiva en el ámbito laboral exige un compromiso firme y sostenido, capaz de transformar no solo las estructuras organizativas, sino también las mentalidades que las sustentan.



Bibliografía

- 20 Minutos. (2024). Día y el liderazgo femenino en el comercio. *20 Minutos*.
- Adecco. (2024). *Reclutamiento y selección de personal: ¿cuáles son las principales diferencias?* Adecco: <https://www.adecco.es/insights/seleccion-reclutamiento/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-cuales-son-las-principales-diferencias>
- AEBYS. (18 de abril de 2024). *10 claves para diseñar una oferta de empleo inclusiva*. AEBYS: <https://aebys.com/noticias/10-claves-para-disenar-una-oferta-de-empleo-inclusiva/>
- Aguilar, A. T. (2009). La mujer indeseable. El modelo femenino según Hegel. *Revista Filosofía Universidad Costa Rica, XLVII*(120-121), 71-76.
- BPW Spain. (2024). *Informe Brecha Salarial*. <https://bpw-spain.org/wp-content/uploads/2024/02/INFORME-BRECHA-2024-CON-LOGO-DEL-MINISTERIO.pdf>
- Cabrera, P. (14 de agosto de 2024). *Capacitación en sesgos inconscientes: La clave para un reclutamiento justo y eficiente*. LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/capacitaci%C3%B3n-en-sesgos-inconscientes-la-clave-para-un-pablo-cabrera-qddee#:~:text=La%20Importancia%20de%20la%20Capacitaci%C3%B3n,entorno%20laboral%20inclusivo%20y%20diverso.>
- CNMV. (2023). *Informe anual de gobierno corporativo*. <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC2023.pdf>
- Coronado Ruiz, C., & Galán Fajardo, E. (2017). Mujer y ámbito laboral en la ficción española sobre la Transición. *Cuadernos de Relaciones Laborales, I*(35), 209-226.

- Do Better. (15 de Junio de 2023). *ESADE*. <https://dobetter.esade.edu/es/liderazgo-femenino-ventaja-competitiva>
- El trabajo de la mujer en España*. (s.f.). Universitat de Barcelona: <https://www.ub.edu/ciudadania/hipertexto/evolucion/introduccion/trabajo/trabfl2.htm>
- Factorial. (Abril de 2025). *Todo sobre reclutamiento y selección de personal*. Factorial: <https://factorial.es/blog/reclutamiento-de-personal-de-una-empresa/#reclutamiento-seleccion-personal>
- Garay, C. C. (7 de Marzo de 2022). *Los avances en la igualdad de la mujer en España desde 1975*. National Geographic: <https://www.nationalgeographic.es/historia/2022/03/los-avances-en-la-igualdad-de-la-mujer-en-espana-desde-1975>
- Gaucher, D. F. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128. <https://doi.org/https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Gaucher-Friesen-Kay-2011.pdf>
- Gobierno de España. (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>
- Gómez, P. C. (2008). Mujer y Constitución: los derechos de la mujer antes y después de la Constitución Española de 1978. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*.(8), 77-103. <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/cc122b47-7bf0-48ea-b966-b0b53fe2c976/content>
- Grant Thornton. (2024). *Women in Business 2024: El camino hacia la equidad*. <https://www.grantthornton.es/perspectivas/women-in-business/2024/el-camino-hacia-la-equidad/>

- Grupo Adaptalia. (18 de Abril de 2025). *Grupo Adaptalia*. Ley de cuota de género y su impacto social: <https://grupoadaptalia.es/blog/ley-de-cuotas-de-genero-y-su-impacto-social/>
- Hinestroza, M. P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Antecedentes y consecuentes de las prácticas de recursos humanos: revisión y análisis desde la perspectiva de género*, 22((39)), 13-30.
- Impulso06. (2023). *Impulso06*. ¿Cómo liderar con perspectiva de género en España 2023?: <https://impulso06.com/como-liderar-con-perspectiva-de-genero-en-espana-2023/>
- Instituto Europeo de la Igualdad de Género. ((s.f)). *Glass ceiling*. Instituto Europeo de la Igualdad de Género: <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus?lang=es>
- Martín Dorta, R. (2020). *La mujer y el trabajo: Evolución histórico-jurídica*. Universidad de la Laguna. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/20783>
- McKinsey & Company. (19 de mayo de 2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-interactive>
- Medina-Vicent, María. (2014). El papel de las trabajadoras durante la industrialización europea del Siglo XIX. Construcciones discursivas del movimiento obrero en torno al sujeto “mujeres”. *Fòrum de recerca*(19), 149-163. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/ForumRecerca.2014.19.11>
- Ministerio de Igualdad. (2023). *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas*. Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas: <https://www.igualdad.gob.es/>
- Ministerio de igualdad. (s.f.). *Protocolo de buenas prácticas con perspectiva de género en los procesos de selección*. Red DIE:

https://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/red-DIE/docs/Protocolo_BBPP_procesos_seleccion_IX_JT_Red_DIE.pdf

ONU Mujeres. ((s.f)). *Un mundo del trabajo en transformación*. ONU Mujeres: <https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/changingworldofworks/index.html>

ONU Mujeres. (s.f.). *ONU Mujeres - América Latina y el Caribe*. Igualdad de Remuneración: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/igualdad-de-remuneracion#:~:text=EI%20principio%20de%20igual%20remuneraci%C3%B3n,a%20todos%20los%20mercados%20laborales>.

Organización Internacional del Trabajo. (1919). *Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930* (num. 29). (NormLex, Ed.) https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=normlexpub:12100:0::no:12100:p12100_instrument_id:312174:no

Pacto Mundial Red Española. (202). *¿Cómo lograr la igualdad de género? 7 claves empresariales*. Pacto Mundial de la ONU España.

Pacto Mundial Red Española. (6 de marzo de 2024). *¿Cómo lograr la igualdad de género? 7 claves empresariales*. Pacto Mundial de la ONU España: <https://www.pactomundial.org/noticia/como-lograr-la-igualdad-de-genero-7-claves-empresariales/#programas>

Puerto, L. (8 de Marzo de 2025). *¿Y las CEO y presidentas? Por qué el liderazgo de España en mujeres directivas es relativo*. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2025-03-08/mujeres-ceo-y-presidentas-hay-muchas-directivas_4078183/

PwC España. ((s.f)). *La mujer directiva en España*. Pwc España: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

Rogers, I. C. (7 de Junio de 2023). *Perspectiva de género*. Instituto Carl Rogers:
<https://www.institutocarlrogers.org/perspectiva-de-genero/>

Torralba, E. Z. (2024). La brecha salarial vuelve a crecer en 2024 tras cinco años consecutivos de retrocesos. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13256602/03/25/la-brecha-salarial-vuelve-a-crecer-en-2024-tras-cinco-anos-consecutivos-de-retrocesos.html>

Unión Europea. (2014). *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/documentos/de1460.pdf>

UNIR FP. (11 de Julio de 2022). El sueldo medio en España: análisis por sectores y provincias. <https://unirfp.unir.net/revista/empresa/sueldo-medio-espana/>

Wolters Kluwer. (s.f.). Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/conciliacion-familiar-laboral>

Zamora Torralba, E. (8 de Marzo de 2025). La brecha salarial vuelve a crecer en 2024 tras cinco años consecutivos de retrocesos. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13256602/03/25/la-brecha-salarial-vuelve-a-crecer-en-2024-tras-cinco-anos-consecutivos-de-retrocesos.html>