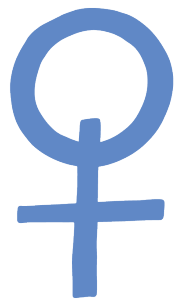


Creació d'un Manual per a la introducció de la Perspectiva de Gènere en la Missió de les empreses



Júlia Mas Miserachs
Tutora: Maria del Carmen Echazarreta
Grau en Publicitat i Relacions Públiques

Resum:

Aquest treball aborda la necessitat actual de les empreses d'introduir la perspectiva de gènere en la seva missió per a poder desenvolupar un model empresarial totalment igualitari i just per a tots els gèneres. A través d'estudis, informes i entrevistes es reforça la necessitat de l'objectiu principal de la recerca; la creació d'un manual aplicable i editable per a totes les empreses, per a poder introduir de manera troncal una perspectiva sense discriminacions per raons de gènere.

Abstract:

This work deals with the current need of companies to introduce a gender perspective into their mission to develop a fully egalitarian and fair business model for all genders. Studies, reports, and interviews reinforce the need for the main goal of research; the creation of a manual applicable and editable for all companies, to be able to introduce a gender-free perspective in a trunk way.

Paraules clau:

Igualtat de gènere, perspectiva de gènere, gènere, missió, empresa, manual i guia.

Agraïments:

Agraeixo amb tot el meu cor a la meva tutora Carme Echazarreta, per la implicació que ha tingut amb mi des del minut 0 i per la passió que compartim pels drets de les dones. També a la Jennifer Aguilar i a l'Oriol Masa, per la seva predisposició i participació activa en la causa.

Índex:

1. Introducció:	5
2. Marc teòric:	6
2.1. <i>Legislació</i>	6
2.2. <i>Exemples de guies i Plans d'igualtat</i>	7
3. Metodologia:	10
3.1. <i>L'entrevista personal a una treballadora d'un departament de Recursos Humans de l'empresa Bershka</i>	10
3.2. <i>La creació d'un manual amb guies explícites i línies de correcció per a poder introduir de manera òptima la perspectiva de gènere en la missió d'una empresa</i>	10
3.3. <i>L'entrevista personal al cap d'una petita empresa nomenada LINAS per a saber quina és la seva opinió sobre la possible aplicació del manual dins la corporació que dirigeix</i>	10
4. Resultats:	11
4.1. <i>Resultats de l'entrevista a Jennifer Aguilar, tècnica en Recursos Humans de Bershka Logística, Palafolls</i>	11
4.2. <i>Resultats obtinguts arrel de la creació del manual</i>	11
4.3. <i>Resultats de l'entrevista a Oriol Masa</i>	13
5. Conclusions:	14
6. Bibliografia	15

1. Introducció:

L'any 2015 es van adoptar per part de les Nacions Unides els objectius de Desenvolupament Sostenible per a protegir el nostre planeta i assegurar que totes les persones tinguin pau i prosperitat per l'any 2030. L'objectiu 5 diu que s'ha d'aconseguir la igualtat entre gèneres i empoderar a totes les dones i nenes. Tenint en compte el context actual, com a societat, tenim molta feina a fer.

L'objectiu principal d'aquest treball és l'elaboració i aplicació d'un manual sobre com i per què les empreses han d'introduir la visió de gènere en les seves missions. Els secundaris són la sensibilització sobre els biaixos de gènere i l'aportació d'un gra de sorra en la no-discriminació de les dones per qüestions de gènere, sobretot en el sector laboral, la cerca d'igualtat d'oportunitats i de drets socials.

Aquest cas d'estudi ha de servir per conscienciar i sensibilitzar, per prendre consciència de la situació actual i de la necessitat d'implementació de Manuals com aquest perquè puguem viure i desenvolupar-nos com a societat en un món just. Els esforços que s'han dut a terme fins ara en qüestió de gènere, val a dir que no en són pocs, segueixen essent insuficients, ja que les dades parlen per sí soles.

Hem de ser totalment conscients que el problema que patim és totalment estructural i que, sense canvis i avenços en les polítiques educatives, no hi ha canvi social possible. Les institucions, les empreses, les escoles, els entorns familiars i d'amistats han d'entendre la necessitat d'aquest canvi com a benefici per a tota la societat en general.

El patriarcat, definit per la sociòloga Ana D. Cacigas Arriazu, (2018) és "la relació de poder directa entre els homes i les dones en les quals els homes, que tenen interessos concrets i fonamentals en el control, ús, submissió i opressió de les dones, duen a terme efectivament els seus interessos". Aquest concepte és negatiu per tots els components de la societat, la població, la cultura, la cultura material, l'organització social i les institucions socials, definits per Lenski, G, l'any 1997. Fins que no entenguem la necessitat d'un canvi de paradigma com a benefici social per a totes les persones i estructures que en formen part, l'avenç no serà tangible.

2. Marc teòric:

Per a poder arribar a un desenvolupament del món laboral que sigui equilibrat, s'han d'establir condicions d'igualtat entre homes i dones, desenvolupant polítiques d'igualtat d'oportunitats i focalitzant en una educació totalment igualitària, tal i com comenta Marta Lamas en el document *La perspectiva de genero*, directora del *Grupo de Información en Reproducción Elegida* (Lamas). Segons la comissió Europea (1998), la **perspectiva de gènere** “té en compte i presta atenció a les diferències entre homes i dones en qualsevol activitat o àmbit donats d'una política” (Gómez, 2011). Aquesta no només analitza aspectes de gènere, intenta introduir de manera sistemàtica accions que permetin reduir les desigualtats i inequitats entre homes i dones en les polítiques, plans i estructures, empreses, entitats, associacions i organitzacions.

D'acord amb Abasolo i Montero (2004), la divisió sexual de la feina i la delimitació de les dones a la feina domèstica i a la cura ha complicat l'accés i la permanència de les dones en el mercat laboral de manera equitativa. La segregació per gènere és una manera més de discriminació cap a les dones, mentre les feines segueixin gaudint d'una masculinització i feminització es reafirma que aquelles amb major participació femenina tenen menys valoració social, traduint-se això en pitjors salaris i frens en les carreres professionals (Esther, Amparo, Maite, & Carlos, 2002).

2.1. Legislació

El que es va establir en la definició de la *Ley Orgánica para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* Lo3/2007 va ser un pas clau per a reconèixer que en l'àmbit social es du a terme una violència específica en contra de les dones pel simple fet de ser-ho, aquest fet també suposa un reconeixement de la necessitat d'establir mesures per a caminar cap a una societat igualitària (Medina-Vicent, 2017) Les empreses formen part del canvi que ha de patir la societat perquè formen part d'ella, han de tenir un compromís constant amb l'ètica, la contribució al desenvolupament econòmic, però millorant la vida dels treballadors i les seves famílies, de la comunitat local i de la societat en general (Del Castillo & Parrague, 2008).

Abans d'aplicar tècniques o plans en una empresa s'han de seguir diversos passos per a fer-ho d'una manera òptima. En el Manual per a la perspectiva de gènere en les polítiques d'ocupació, d'inclusió social i de protecció social de la Comissió Europea¹ (2008), es

¹ Un Manual creat per la Unió Europea l'any 2008, disponible en tots els idiomes que regeixen dins d'aquesta. Extret de: <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/c021a87f-4ac9-4832-8e88-d0caa1c9e389/language-es/format-PDF/source-148045992>

donen quatre grans etapes les quals necessiten ser definides i identificades per tal d'entendre el context de cada empresa, entitat o associació a la posterior aplicació del Manual que es durà a terme en aquest cas d'aplicació.

1. **Organització.** Centrada fonamentalment en la implementació, organització, sensibilització i la implicació. Aquestes qüestions inclouen la formulació d'objectius i metes, l'elaboració d'un pressupost i la definició de funcions i responsabilitat de les diverses persones involucrades.
2. **Conèixer les diferències de gènere.** Consisteix en descriure la desigualtat de gènere en funció de la participació, els recursos, els usos socials, els valors i els drets. També en avaluar les tendències en absència d'intervenció en les polítiques.
3. **Avaluar l'impacte en les polítiques.** Fer un anàlisi exhaustiu del potencial impacte de gènere de la política en referència a la participació, els recursos, usos socials i valors i, finalment, els drets.
4. **Redissenyar la política.** Trobar possibilitats de redisseny de les polítiques, arribant així a un nou enfoc de la cultura amb l'objectiu de promoure la igualtat de gènere.

Diverses empreses disposen de Plans d'Igualtat, fins i tot des d'abans que l'any 2007 s'aprovés la *Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* (Llei orgànica 3/2007, de 22 de març), que obligava a les empreses de més de 250 treballadors a l'elaboració d'un Pla d'Igualtat (Puig, Garcia, Costa, Peregort, & Solvas, 2009). Però *El Real Decreto-ley 6/2019* va introduir l'obligació d'elaborar i aplicar plans d'igualtat en empreses de més de 50 treballadors (Faes, 2020). Aquest nou decret requereix un diagnòstic previ amb dades que permetin detectar problemes i necessitats de la plantilla, la mateixa llei dicta les matèries que han de constar obligatòriament, tal com comentà Miguel Pastur² en una entrevista realitzada 2020 a *elEconomista*.

2.2. Exemples de guies i Plans d'igualtat

Ikea, per exemple, disposa d'un Pla d'Igualtat renovat l'any 2018, acordat i firmat pel Secretari General de Feticó³, pel Secretari General de CCOO⁴, pel Secretari General de la UGT⁵ i pel CEO de l'empresa en qüestió.

² Cap de l'àrea de Dret Laboral i Recursos Humans Internacionals de Bird&Bird.

³ *Confederación Sindical Independiente Feticó*. És la principal confederació sindical multisectorial d'Espanya, lluita pels drets de les treballadores i treballadors.

⁴ *Comisiones Obreras*.

⁵ *Confederación Sindical Unión General de Trabajadores de España*.

Aquest pla (2018) es basa en el marc legal vigent que obliga a la seva aplicació, redactant definicions i compromís de la corporació amb la igualtat. S'estructura a través d'uns objectius generals i específics, posteriorment s'indiquen mesures i accions previstes per a cada objectiu, indicadors, un calendari i els seus respectius responsables.

Zara, a diferència de Ikea, tot i ser també una gran empresa, en el seu Pla d'Igualtat (2011) disposa d'un diagnòstic previ a la decisió d'objectius per a basar-se en problemes tangibles, que requereixin d'una solució. Defensa, també, l'aplicació de la perspectiva de gènere en totes les àrees, polítiques i decisions de Zara. Queda explícitament indicat quina és la persona responsable de igualtat de la corporació, per assegurar una correcta i òptima aplicació del pla.

Aquests plans, mers exemples, duts a terme d'una manera òptima i per a poder avançar com a societat, s'han creat per una obligatorietat que ha imposat l'Estat Espanyol. La Igualtat de Gènere laboral s'ha de veure com el que realment és; una qüestió d'ètica social (Puig, Garcia, Costa, Peregort, & Solvas, 2009). Però no només això, sinó que la perspectiva de gènere correctament aplicada en una empresa es pot traduir en beneficis tangibles per a la mateixa (European Commission, 2005).

L'any (2008) la Fundació *MUJERES* va elaborar una guia per al desenvolupament del programa de *Promoción de la Igualdad de Oportunidades en empresas de la Comunidad Autónoma de Extremadura*. Aquesta, anomenada *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*, està dirigida principalment als departaments de recursos humans de les empreses d'Extremadura. Aquest defensa un nou marc d'actuació i gestió en el qual la igualtat d'oportunitats entre homes i dones és un aspecte clau en la cultura de les empreses.

La OIT⁶ porta varis anys fent recomanacions a les empreses perquè comparteixin necessitats de la societat en la qual desenvolupen la seva activitat i es responsabilitzin de la normalització de igualtat d'oportunitats entre homes i dones com una acció a desenvolupar de manera activa, no només integrant-la en la gestió dels recursos humans. Es busca la promoció, la sensibilització i la difusió de la matèria, a nivell intern i extern, **no només l'aplicació d'un pla creat per llei**.

La mateixa guia recomana àrees d'actuació, reconegudes com a bones pràctiques empresarials, per a integrar la igualtat de gènere a nivell empresarial; la reclutació i la

⁶ Organización Internacional del Trabajo.

selecció de personal, la formació, la promoció i el desenvolupament de la carrera professional i la conciliació de la vida familiar i personal.

Aquesta necessitat d'aplicació no és banal, és perquè les dones exigeixen condicions justes i igualitàries, no millors, sinó merescudes. Un estudi realitzat per La Intercol·legial⁷ (2020) revela que la percepció general a Catalunya sobre la feina de les dones és infravalorada i que les seves opinions són qüestionades dins l'àmbit laboral. S'extreu la conclusió que l'assetjament és un problema greu i que les dones han d'adoptar rols masculins i demostrar el seu valor per a poder ser escoltades.

S'ha de considerar que només les empreses que disposin d'una reflexió profunda entorn la seva dimensió legal i la seva **dimensió moral** seran capaces de fomentar igualtat d'oportunitats entre els seus treballadors i treballadores, no només per complir legalment amb l'establert sinó per a promoure valors morals valuosos en la gestió organitzacional diària que repercutiran, a la vegada, en la formació d'una societat més justa (Medina-Vicent, 2017).

⁷ Associació Intercol·legial de Col·legis Professionals de Catalunya.

3. Metodologia:

Pregunta inicial → És necessari que les empreses introdueixin la perspectiva de gènere en les seves cultures?

Preguntes d'investigació →

1. Per què és influent a l'hora de prendre decisions en una empresa la perspectiva de gènere?
2. Quins beneficis o desavantatges socials poden esdevenir si s'introdueix la perspectiva de gènere en la cultura de l'empresa?
3. Per què una empresa privada ha de regir la seva missió a través de la perspectiva de gènere?

La metodologia emprada per a la realització de la investigació és qualitativa i es basa en:

3.1. L'entrevista personal a una treballadora d'un departament de Recursos Humans de l'empresa Bershka.

La raó principal de la realització de l'entrevista és saber l'opinió d'una persona que treballa en una gran empresa i que ha de "lidiar" amb persones de diferents gèneres diàriament i s'ha de trobar amb controvèrsies legals i morals. La seva opinió objectiva de la situació pot ser clau en el desenvolupament i la justificació de la investigació.

3.2. La creació d'un manual amb guies explícites i línies de correcció per a poder introduir de manera òptima la perspectiva de gènere en la missió d'una empresa. Sense tenir en compte l'objecte de lucre d'aquesta, la mida o els seus valors.

L'objectiu principal d'aquest manual és que l'aplicació de la perspectiva de gènere sigui tangible i real i no un tràmit o una obligació per llei. Els plans d'igualtat són i seran efectius en termes d'obligatorietat, però és important apreciar la necessitat de reflexió de les empreses. Fer que la igualtat de gènere deixi de ser una utopia en el món laboral només està en les mans dels que prenen les decisions. També cal tenir en compte que el personal de les corporacions és l'actiu més important d'aquestes, si les treballadores i els treballadors no estan a gust o no es senten en un ambient igualitari i just això es traduirà en els resultats de la corporació.

3.3. L'entrevista personal al cap d'una petita empresa nomenada LINAS per a saber quina és la seva opinió sobre la possible aplicació del manual dins la corporació que dirigeix.

Aquesta podrà esdevenir en uns resultats qualitius vàlids per a la possible aplicació del manual en empreses.

4. Resultats:

4.1. Resultats de l'entrevista a Jennifer Aguilar, tècnica en Recursos Humans de Bershka Logística, Palafolls:

En termes legals, a Bershka Logística Palafolls no hi ha discriminació per gènere, la llei ho prohibeix. Però cal destacar el fet que la majoria de persones que disposen d'un contracte de mitja jornada són dones. També és important remarcar la importància de la diferència principal i tangible que disposa aquesta empresa entre gèneres; les hores extres es poden, o bé cobrar de manera monetària, o bé en descans, bé, doncs les dones en un 69,59% les cobren en descans, davant d'un 30,41% d'homes. És fàcil deduir la hipòtesi que la necessitat de disposar d'aquestes hores per a dur a terme tasques fora de la feina, recau en gran percentatge, a sobre de les dones.

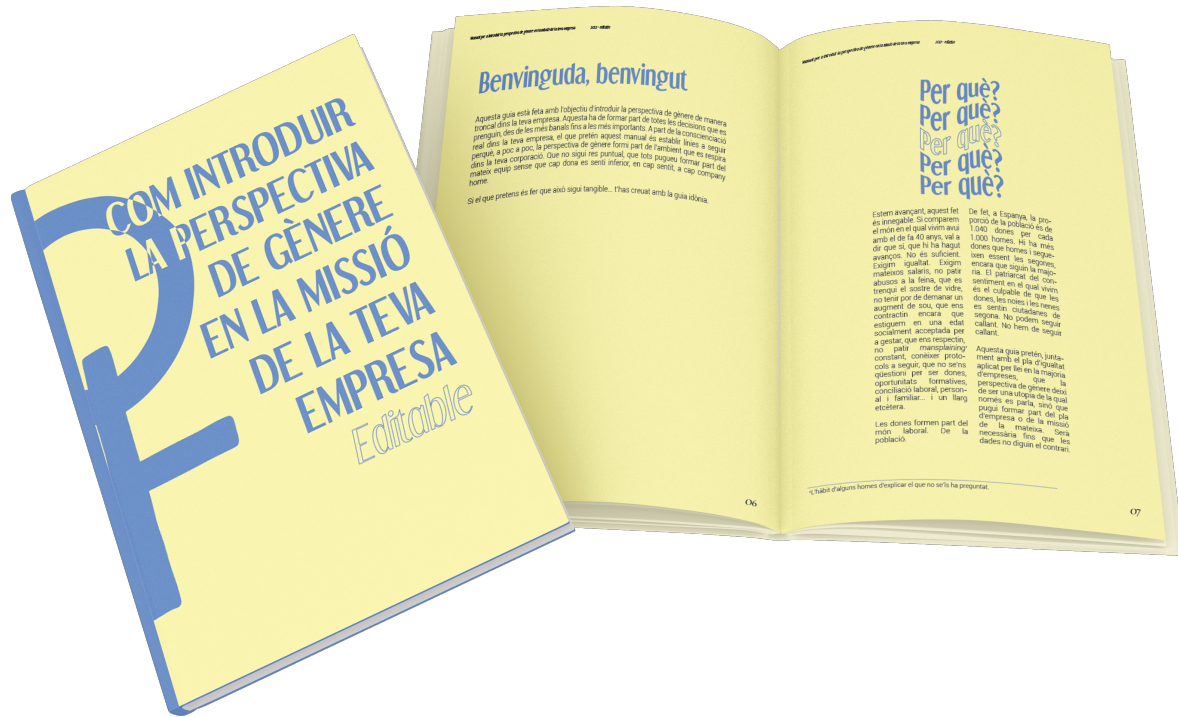
De manera transversal, durant tota l'entrevista, s'aprecia que el pla d'igualtat vigent a l'empresa no és una necessitat més que legal per a la mateixa, ja que han tingut tres anys per a realitzar els canvis necessaris per a adaptar aquest pla i no s'ha dut a terme gairebé fins ara, fora de termini. De manera totalment subjectiva, l'entrevistada no només creu que el pla d'igualtat del qual disposen no existiria, sinó que tampoc gaudirien de les polítiques de conciliació que tenen avui dia, en gran part gràcies al comitè de treballadors que hi ha dins la mateixa empresa.

La raó principal d'intentar aplicar aquest manual a les empreses és perquè les persones que lluiten per a canviar les coses no es sentin com s'ha sentit l'entrevistada més d'un cop; la gent no vol assistir a formacions o a xerrades de conscienciació, és un tràmit que els fa apatia, és molt complicat canviar un pensament en els treballadors si la mateixa empresa no col·labora en canviar el seu propi i fer que el tema en qüestió formi part del seu ADN.

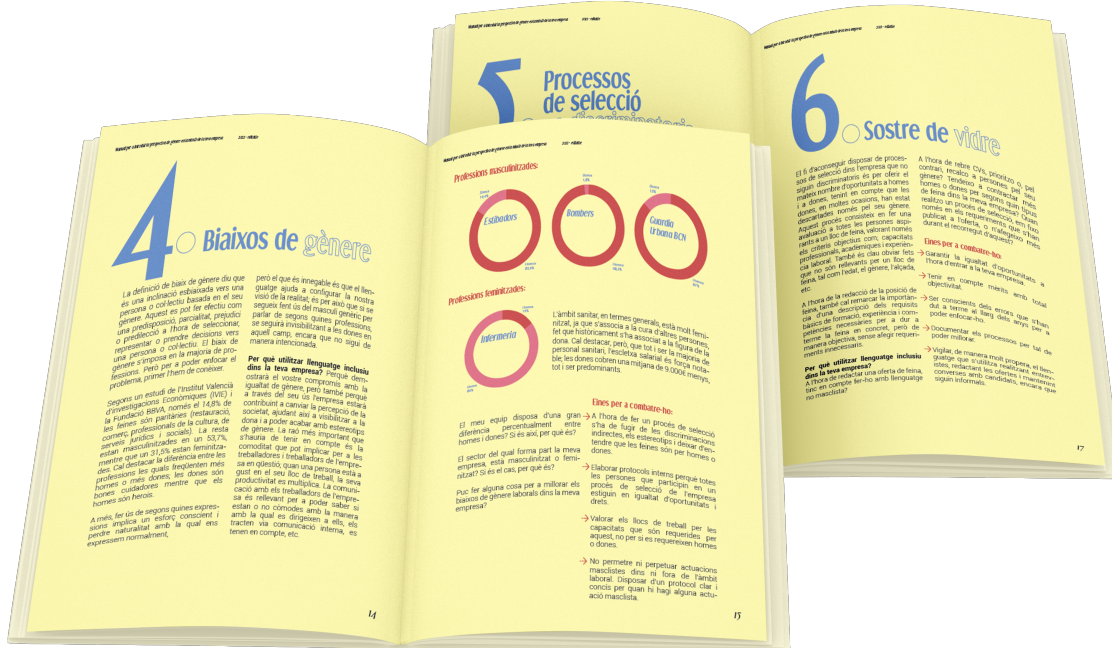
Quan la Jennifer va entrar a treballar dins l'empresa, des de direcció se li va demanar de manera explícita que no es contractessin dones per a dos equips en concret de treball. A la vegada, però, des de la mateixa direcció també se li va exigir que cada vegada que es publiqués una oferta de feina es remarqués que Bershka és una empresa compromesa amb la igualtat de gènere. El que es busca amb el manual no és vendre que una empresa està compromesa amb la igualtat de Gènere, sinó que les empreses realment es comprometin a lluitar per aquesta.

4.2. Resultats obtinguts arrel de la creació del manual

Un cop realitzada l'entrevista a Jennifer Aguliar (2022) i confirmar la necessitat de l'existència del manual en qüestió, s'ha creat amb una gamma cromàtica diferenciadora, atractiva i cridanera, amb l'objectiu d'impactar.



II-lustració 1: Captura del Manual que es troba a l'Annex 3. Font: Elaboració pròpia.



II-lustració 2: Captura de pantalla que es troba a l'Annex 3. Font: Elaboració pròpia.

4.3. Resultats de l'entrevista a Oriol Masa:

Després d'entrevistar l'Oriol Masa (2022) sorgeix una idea clara de quins són els pros i els contres del manual creat. L'Oriol és el director d'un laboratori d'anàlisi agroalimentaris des del 2015, LINAS. S'ha revisat de dalt a baix, punt per punt la guia i s'han descobert idees clares del que en pensa. Creu que és un bon manual, útil i necessari, segons la seva experiència, però que els canvis que demana la societat han de començar molt abans que a les empreses. Ha de començar a les escoles.

Un dels punts de la guia que l'ha sorprès ha estat el del biaix de gènere, ja que ell sí que pensa que hi ha professions que estan més fetes per dones que per homes, ja sigui per força bruta o pel rol de cuidadores que se'ns atribueix a les dones. Tot i que cal recalcar que no es refereix ben bé a les capacitats innates dels homes i les dones, sinó a la predisposició d'aquests a l'hora de buscar una feina o una altra. A LINAS, en part, ja s'aplica aquesta guia, tot i no disposar-la en mà. Arran de la dimissió de dues dones per no poder combinar-se-la amb el fet de ser mare, s'han dut a terme canvis notoris com l'aplicació d'horari flexible, ja que aquest en qüestió és un canvi que suposa 0 € per a l'empresa. No té cap sentit seguir fent horaris que limitin la teva vida personal si se'n poden fer d'adaptatius.

Referent al tema del marge d'aplicació real del manual, l'Oriol creu que no és aplicable, ara per ara, a totes les empreses perquè moltíssimes empreses són dirigides i estan formades per homes i dones amb la mentalitat arcaica d'abans, amb poc poder d'adaptació o ganes d'avançar, llavors en aquests casos és poc probable que cerquin eines per a poder avançar cap a la igualtat dels homes i les dones. Cal destacar que la guia destaca per a ser un bon recurs i molt útil pels departaments de recursos humans, ja que són els que s'encarreguen de contractar el personal i és important que durant un procés selectiu les condicions siguin igualitàries.

Potser un punt que molesta una mica és el del llenguatge inclusiu, o almenys no queda del tot clar sota el punt de vista de l'Oriol. S'ha vist immers, però, en el seu dia a dia en l'obligació d'auto reconèixer que no costa res referir-se a un col·lectiu sense incloure-hi el gènere i que estaria bé que tothom comences a fer aquest esforç.

Per concloure l'entrevista, l'Oriol ha volgut destacar que aquest tipus de manuals són necessaris i està molt bé que s'apliquin, de fet s'han d'aplicar, però és una eina que ha de ser-hi des que els nens i nenes són petits, sinó és molt complicat desconstruir i construir constantment el que sempre has après. La societat està en constant canvi, moviment, avenç, hem d'adaptar-nos a ella, canviar les prioritats que es tenien abans.

5. Conclusions:

Com a conclusió principal després de realitzar aquest treball d'aplicació, es pot dir amb total certesa que la necessitat que existeixin manual, eines, habilitats i persones que lluitin pels drets humans de les dones és totalment real. Sembla que la societat actual es troba en un punt delicat; s'ha avançat cap a una igualtat en els últims anys, a passos de tortuga i cridant i exigint-ho, però s'ha avançat. Aquest motiu, però, no ens exempta als ciutadans de poder seguir posant el nostre granet de sorra per a viure en un món just.

Sembla que es parli d'utopies quan hi ha empreses que creuen que l'aplicació d'un manual com el que s'ha creat és possible. Les empreses privades no tenen cap obligació d'aplicar guies d'aquest caire, però el deure moral, moltes vegades, passa per davant de les obligacions tangibles i, moltes altres vegades, és gairebé sense voler. Crec que és important tenir molt present que les persones que solen lluitar perquè els drets siguin igualitaris per a tothom solen ser les mateixes persones que hi surten més afectades, i la no actuació o, almenys, conscienciació de la resta ens fa recalcar que vivim en una societat totalment individualista i consumista.

La possible amenaça amb la qual es pot trobar el manual són les ments conservadores, que creguin que els sistemes actuals funcionen i que les dones no mereixen poder en institucions, organitzacions i/o associacions. Moltes vegades, el problema de no voler una presència femenina en l'àmbit públic és traduït de disposar d'un gran poder masculí en l'àmbit privat, o d'un alt ego masculí en l'àmbit públic.

Un cop realitzades les dues entrevistes, contemplar la visió d'una dona, d'un home, fer la recerca adient per a la creació del manual, molta lectura i diversos debats interns, crec que aquest manual pot ser una eina molt útil a nivell de conscienciació i per a donar un cop de mà a les persones responsables d'empreses que no saben com començar però que ho volen fer.

L'aplicació d'aquest manual no suposarà un gran canvi destacat en lluita del feminisme, però si a poc a poc accions com les mencionades es van duent a terme, algunes persones avancen cap a l'objectiu del manual, i algunes empreses utilitzen eines disposades en el manual, potser serà possible avançar cap a un món millor.

6. Bibliografía

- Aguilar, J. (2022). Recursos Humanos. (J. Mas, Interviewer)
- Del Castillo, C. C., & Parrague, M. M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial., (p. 11). Chile.
- Dirección General de Empleo, A. S. (2008). Manual para la perspectiva de género. Luxemburgo.
- E. B., A. R., M. S., & C. C. (2002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. Revista del ministerio de trabajo e Inmigración., 55-68.
- European Commission. (2005). The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. Publications Office of the European Union.
- Faes, I. (2020). elEconomista.es. Retrieved from Las pymes ya están obligadas a tener un plan de igualdad:
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10400366/03/20/Las-pymes-estan-obligadas-desde-hoy-a-tener-un-plan-de-igualdad.html>
- Gómez, M. F. (2011). Medicina y Seguridad del trabajo. Med Segur Trab, 90.
- Intercol·legial, L. (2020). Un estudi sobre les dones professionals a Catalunya corrobora la discriminació per raó de gènere a l'àmbit laboral.
- Ikea. (2018). II Plan de Igualdad Ikea Ibérica S.A. 2018.
- Lamas, M. (n.d.). La perspectiva de género.
- Masa, O. (2022). Entrevista a Oriol Masa. (J. Mas, Interviewer)
- Medina-Vicent, M. (2017). Transformación de la cultura organizacional a través de la acción del/la agente de igualdad de oportunidades. Revista Internacional de Estudios Feministas, 246-270.
- Mujeres, F. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Extremadura.
- O Abasolo, J. M. (2004). Guía didáctica de ciudadanía con perspectiva de género. Igualdad en la diversidad.

Puig, M. C., Garcia, A. L., Costa, C. M., Peregort, O. P., & Solvas, M. T. (2009). Planes de igualdad por ley: Ventajas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para las empresas. *Intangible Capital*, 169-182.

Zara. (2011). plan de igualdad.