

El talento femenino y la ESG: beneficio social y corporativo

ESTER OLIVERAS

Universidad Pompeu Fabra

Fecha de recepción: 16-9-2021

Fecha de aceptación: 20-12-2021

RESUMEN

La igualdad de género es uno de los aspectos más relevantes de las políticas empresariales ESG debido a que afecta tanto a la parte social como a la parte de buen gobierno. En el aspecto social, se abordan temas como la selección y la promoción; la brecha salarial o la segregación horizontal del trabajo y, en cuanto a la gobernanza, una baja presencia de mujeres en posiciones de responsabilidad o en consejos de dirección puede acabar comportando pérdidas financieras. En este sentido, existe abundante evidencia científica de que una diversidad bien gestionada, multiplica los beneficios y muchas organizaciones están implantando políticas que velan para eliminar prácticas machistas y trabajan para cambiar culturas organizativas basadas en el patriarcado.

La creciente normativa entorno a la igualdad de género que obliga a las empresas en la publicación de información de carácter no financiero, la creación de protocolos contra la violencia de género y la elaboración de planes de igualdad crea un entorno favorable para que las organizaciones inicien este cambio.

Clasificación JEL: M14, M40, Q5, R11.

PALABRAS CLAVE

Igualdad laboral, *reporting*, talento femenino.

ABSTRACT

Gender equality is one of the most important aspects of ESG business policies because it affects both the social part and the part of good governance. In the social aspect, issues such as selection and promotion are addressed; the pay gap or horizontal segregation of work and, in terms of governance, a low presence of women in positions of responsibility or on boards of directors can end up leading to financial losses. In this sense, there is abundant scientific evidence that well-managed diversity multiplies benefits, and many organizations are implementing policies that seek to eliminate sexist practices and work to change patriarchal-based organizational cultures.

The growing regulations on gender equality that require companies to publish non-financial information, the creation of protocols against gender violence and the development of equality plans create a favorable environment for organizations to undertake this change.

JEL classification: M14, M40, Q5, R11.

KEYWORDS

Employment equality, reporting, female talent.

«La igualdad entre mujeres y hombres constituye un valor fundamental de la Unión Europea y *que las políticas de igualdad de género son vitales para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad*».

—*Consejo de la Unión Europea,
Pacto Europeo para la igualdad de género (2011-2020)*

1. Una introducción a los feminismos económicos

La lucha por la igualdad efectiva entre hombres y mujeres es, primero y por encima de todo, una cuestión de justicia social. El punto de inflexión de lucha feminista a menudo se sitúa en la revolución francesa del 1789 cuando mujeres y niños todavía estaban excluidos de los derechos de la ciudadanía y, por primera vez en la historia, se planteó que las mujeres tuvieran los mismos derechos y deberes civiles que los hombres.

Desde entonces el feminismo siempre ha figurado en la sociedad, pero periódicamente coge impulso y se sitúa en el centro del debate político y social. Esta característica cíclica hace que recuerde a las olas del mar y, por eso, se denominan olas feministas (Mir, 2016).

La primera ola se produjo entre finales del siglo XIX y principios del XX. Nace en Inglaterra y en los Estados Unidos y, fundamentalmente, exige para las mujeres los mismos derechos en el matrimonio y el derecho de sufragio, así como el derecho de participación en la vida política. La segunda ola feminista, se situó entre los años 60 y 80 cuando se puso el foco en la libertad sexual, el control sobre la propia reproducción y la capacidad de trabajar fuera de casa. La tercera ola, durante la década de los años 90, defiende que no hay un único tipo de mujer, huye de los estereotipos, incorporando también aspectos como la raza, la clase social y la diversidad en la orientación sexual. Es en esta ola cuando se dota de contenido el concepto de ‘interseccionalidad’, según el cual, las mujeres están sometidas a diferentes tipos de represiones en función de otras variables, que van más allá del género (Collins, 1990). Por ejemplo, no tiene las mismas vivencias una mujer blanca heterosexual de clase media, que una mujer negra de clase baja transexual. Por último, la cuarta ola se origina con el movimiento del 15M del 2011, las multitudinarias manifestaciones del 8 de marzo o las campañas virales como el #metoo, son ejemplos recientes. El feminismo se ha extendido más allá del activismo y forma parte de una nueva mirada sobre la sociedad. El impacto de esta última ola requiere de mucha más perspectiva histórica para poderle dar sentido, incluso hay autoras que afirman que estamos en la tercera ola iniciada en 90.

Si nos enfocamos en el movimiento feminista en el ámbito económico se constata la existencia de dos corrientes: un feminismo superficial y uno profundo (Robeyns, 2000).

El feminismo económico superficial, denominado en inglés *thin gender economics*, tiene un carácter marcadamente liberal, que defiende la libertad y el apoderamiento de las mujeres, a la vez que aceptando el funcionamiento de sociedad y de la organización del trabajo. Este feminismo

defiende que haya igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, tanto a nivel de las empresas como del reparto de las tareas del hogar y se basa en valores meritocráticos, según los cuales, las mujeres que se lo han ganado y han trabajado, llegarán a posiciones de poder. Este feminismo no contempla que existan variables sistémicas o culturales que pueden entorpecer el apoderamiento de las mujeres, más allá de su voluntad individual.

Por otro lado el feminismo más profundo, el *thick gender economics*, adopta un discurso más crítico con el sistema económico actual y está influenciado por otras áreas de conocimiento, como la sociología o la antropología. Este feminismo incorpora una mirada sistémica, que contempla el entorno educativo, social y familiar y denuncia como estos sistemas empujan a las mujeres hacia unos roles determinados. De hecho, una de las críticas de esta corriente hacia el feminismo liberal es que, en la práctica, el apoderamiento de las mujeres basado en la meritocracia llega a mujeres que provienen de clases sociales medias y altas y que han tenido acceso a una educación de calidad (Arruzza, Bhattacharya & Fraser, 2019).

Otra diferencia fundamental entre el feminismo económico superficial y el profundo es el posicionamiento entorno a la división del trabajo entre el trabajo productivo y no productivo y que surge desde su concepción con una mirada masculina: al trabajo que tradicionalmente han realizado las mujeres en el ámbito privado del hogar no se le asigna ningún valor, mientras el trabajo realizado por los hombres fuera de la casa, en el ámbito público, es al que se le atribuye un valor.

Es necesario remarcar que estas dos corrientes del feminismo, el profundo y el superficial, no están separadas como chimeneas sino que se comunican, se influyen y evolucionan progresivamente.

También, y a pesar de que sea obvio, remarcar que la corriente dominante es el feminismo económico superficial que es el que marca las políticas que se describirán a continuación. El consenso es que el trabajo de atención realizado en el ámbito privado es importante a nivel social pero no tiene un valor económico asociado ya que no es remunerado y por tanto el objetivo principal es repartir estas tareas de manera corresponsable entre hombres y mujeres.

2. Desigualdad de género

La cuarta ola feminista está ayudando a combatir la llamada «falacia de la igualdad» que consiste en creer que no existen desigualdades de género, que el trato es equitativo y que justifica las diferencias debido a decisiones personales de las mujeres, o de sus características personales. Eliminar

esta falsa creencia es fundamental porque una sociedad que no es capaz de reconocer la existencia de desigualdades está incapacitada para identificarla, denunciarla y trabajar para erradicarlas.

La recogida y difusión de los datos es una forma eficaz de combatir la ‘falacia de la igualdad’. Por este motivo, se han creado numerosos observatorios con indicadores que ponen de relevo la evolución de la situación de la mujer. El Observatorio de Igualdad de la Mujer, de la Generalitat de Cataluña; Observatorio Mujer y Empresa de la Cámara de Comercio de Barcelona (ODEE) o el *She Figures* a nivel de la Unión Europea son algunas muestras.

En este sentido la persistencia de los indicadores sociales y económicos señalando diferencias de género año tras año muestra la dificultad para lograr la equidad. Vemos algunos ejemplos:

- En los últimos datos oficiales del IDESCAT de 2018 la brecha salarial en Cataluña era del 13,3, en España del 11,9 y en la Unión Europea del 14,4.
- El indicador de Igualdad de Género de Cataluña (ODEE, 2021) que mide el acceso de las mujeres a posiciones de responsabilidad constata también un 13% de brecha salarial a nivel directivo; y la presencia de mujeres en consejos de administración y en cargos de dirección y gerencia todavía está lejos de la equidad de manera generalizada.
- En la edición del año 2020 del informe elaborado por Atrevia e IESE Business School (2020) pone de relieve que las mujeres representan en los consejo de dirección una media del 25,8% y que existen grandes desviaciones entre empresas, siendo las empresas que forman parte del IBEX-35 las que han incorporado más mujeres. Encabezan la clasificación: Red Eléctrica, CaixaBank, IAG y Banco Santander.

Las políticas para incorporar talento femenino y diversidad hace décadas que existen en términos de discriminación positiva u otras tipologías de incentivos. Incluso el presidente John Fitzgerald Kennedy, en el año 1961, diseñó acciones afirmativas hacia las minorías con el objetivo de asegurar que las empresas que quisieran recibir fondos federales no discriminarían por razón de raza, creencia, color o la nacionalidad.

La política de la CNMV fijada por el Código de Buen Gobierno es de tener al menos un 30% de consejeras. En cambio, desde la Unión Europea se defiende que este porcentaje tendría que ser del 40%. Se ha estimado que si se sigue el ritmo actual de crecimiento en mujeres directivas, se tardarán 100 años en llegar a la paridad. España está en la cola de los países europeos en número de mujeres directivas.

3. Beneficios empresariales de la igualdad de género

La cuarta ola feminista ha derivado un interés creciente en medir científicamente y con datos los beneficios empresariales para demostrar lo que supone incorporar la diversidad. Al fin y al cabo, la mitad de la población son mujeres y parece evidente que perder el potencial del talento de la humanidad tiene que suponer, necesariamente, una mala gestión de los recursos humanos de la sociedad y que se tendría que poder medir.

Los estudios académicos entorno a la diversidad de género en la empresa se pueden clasificar en dos grandes tipos:

- a) Los que hacen referencia a la diversidad en toda la plantilla, y que corresponderían con el aspecto «social» de la ESG.
- b) Los que hacen referencia a la presencia de mujeres en los consejos y, por lo tanto, harían referencia al aspecto de «gobernanza».

Respecto al primer tipo, las principales conclusiones de los estudios más recientes son:

- La diversidad es un concepto amplio y no se refiere solo a la presencia de mujeres, sino también a diferentes edades, razas e, incluso, etnias.
- La diversidad sin inclusión no añade valor. Si las mujeres o minorías no sienten que forman parte de la empresa y que no se valora la perspectiva que pueden aportar, la empresa perderá parte del beneficio adicional que supone añadir diversidad a la plantilla.
- Existe una correlación positiva entre diversidad e innovación y entre diversidad y resultados financieros. En un análisis de más de 1.000 grandes empresas situadas en 12 países diferentes, se demostró que existe una correlación entre la diversidad de los trabajadores y los resultados financieros, concretamente el margen antes de intereses e impuestos (EBIT): un 25% más de diversidad implica un 25% de rentabilidad. (Hunt, Prince, Dixon-Fyle, & Yee, 2018).
- Se constata que las multinacionales con políticas avanzadas de igualdad y paridad tienen un papel importante si operan en países donde existen formas más graves de discriminación como la violencia que se ejerce sobre mujeres y niñas puesto que pueden trabajar hacia su erradicación.

Respecto a la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración:

- Se ha demostrado que la presencia de una o dos mujeres es insuficiente para generar un cambio en las políticas empresariales. El número mínimo de mujeres para que el género sea un factor sustancial tiene que ser de tres mujeres (Cook & Glass, 2017). Tener solo una o dos mujeres puede tener el efecto contrario, generando el síndrome de la abeja reina, donde la mujer escogida impide que otras mujeres lleguen hasta su posición, protegiendo así una situación de superioridad percibida.
- Un meta-análisis comparó 140 estudios realizados que daban resultados contradictorios. Es decir, no en todos los estudios se establecía una correlación entre presencia femenina en los consejos y un mejor resultado financiero (Post & Byron, 2014). La correlación entre presencia de mujeres y resultado era más positiva en países que tienen una protección de los accionistas más elevada y, por lo tanto, los consejos están más motivados al aprovechar el conocimiento, experiencia y valores que cada miembro aporta.
- Las mujeres han mostrado más capacidad para la monitorización y la implicación en la estrategia.
- También se ha demostrado que la presencia de mujeres disminuye la probabilidad de que la empresa cometa delitos de carácter medioambientales (Liu, 2018).

4. Avanzar en la igualdad de género

La normativa que prohíbe la discriminación entre hombres y mujeres es muy abundante y hace décadas que existe: desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el año 1948 hasta las Leyes de Igualdad Efectiva catalana y española, pasando por la Constitución o la Declaración de Beijing sobre las mujeres. Esta dificultad para erradicar las desigualdades, a pesar del volumen de leyes y declaraciones, avala la tesis feminista económica más profunda de que se trata de un problema cultural y sistémico, que no puede resolverse solo con normas y que requiere un cambio social.

A nivel político, durante el siglo XXI se está intensificando la normativa en términos de género, llegando a ser mucho más específica y detallada para favorecer que los cambios realmente se produzcan e impulsada desde instancias europeas.

En la figura siguiente se resumen las normas más recientes que afectan a las prácticas empresariales entorno a la igualdad de género publicadas a nivel estatal y catalán.

Ley/Normativa	Implicación empresarial	¿Qué empresas afecta?
Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres	Elaboración del Plan de Igualdad definido como «conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de hacer un diagnóstico de situación, tendentes a conseguir en la empresa, la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar cualquier tipo de discriminación por razón de sexo».	A partir del 7 de marzo de 2022 todas las empresas con más de 50 personas trabajadoras.
Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres	El artículo 48.1. establece con carácter obligatorio la existencia de un Protocolo para la prevención y actuación ante el acoso sexual y por razón de sexo.	Todas las empresas.
La Ley 11/2018 de 28 de diciembre que modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas para que se incluya en las cuentas anuales el Estado de Información no financiera y diversidad	Estado de Información no financiera y diversidad Supone un punto de inflexión para que, determinadas empresas estén obligadas a informar públicamente sobre la situación laboral de hombres y mujeres en sus organizaciones. Esta ley es consecuencia de la transposición de la Directiva 2014/95, que los Estados miembros tenían que implantar a partir del 1 de enero del 2017. En el Estado español, esta transposición se atrasó un año y llegó a finales del 2018 para ser aplicado de manera inmediata.	Empresas que cumplan durante dos años consecutivos, dos de las condiciones siguientes: - Activo superior a los 20 millones de euros. - Cifra de negocios superior a los 40 millones de euros. - Más de 250 personas trabajadoras.
Real decreto ley 6/2019 de «Medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo y la ocupación Real Decreto 902/2020 de 13 de octubre de igualdad retributiva entre hombres y mujeres, artículos 5 y 6	Introduce modificaciones en la Ley de Igualdad que obliga a las empresas a llevar un registro retributivo con los valores medianos de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de la plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales o puestos de trabajo iguales o de un valor igual.	Para todas las empresas.

Figura 1. Normativa relacionada con la igualdad de género en las empresas.

Ciertamente que la aplicación de esta normativa puede tratarse como un aspecto meramente formal o tecnocrático y que no genere una reflexión profunda de las prácticas empresariales. En la Figura 2 se muestra una representación gráfica de los niveles en que una organización se puede situar según el enfoque que tengan hacia las políticas de equidad. En el primer nivel habría el seguimiento de la normativa provocado por su obligatoriedad y sin un convencimiento real de la necesidad social y de los beneficios empresariales que comporta. En este nivel, es habitual que las políticas de género se asignen al departamento de Recursos Humanos y que la dirección lo valore como un aspecto secundario.

En el segundo nivel, la dirección está implicada y la organización se adhiere y adopta estándares internacionales voluntarios. Esta posición es habitual en grandes empresas y multinacionales y quizás generada o bien por un convencimiento real o por aspectos de imagen, que es lo que se conoce con el nombre de *purplewashing* o «lavado lila». Este concepto hace un paralelismo con el *greenwashing*. En estas malas prácticas, las empresas enuncian con mucha visibilidad medidas que en realidad tienen un alcance muy reducido.

En el tercer nivel, la organización se sitúa en una posición de liderazgo incorporando nuevas prácticas y evaluando su funcionamiento. Estas nuevas prácticas pueden estar relacionadas con aspectos innovadores relacionados con acciones de discriminación positiva, implementar formas que aseguren la disminución de los sesgos inconscientes tanto en la selección como en la promoción o situar la mirada femenina en un primer plano antes de tomar decisiones que afectan a la organización del trabajo.

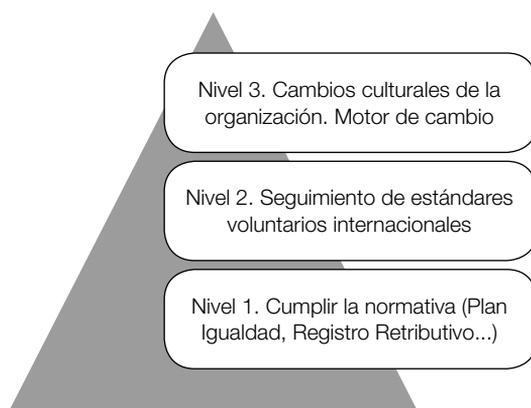


Figura 2. Nivel de compromiso de una empresa respecto a la igualdad de género.

5. Estado de Información no Financiera

A pesar de que ya hace décadas que muchas empresas explican de manera voluntaria sus prácticas en materia de sostenibilidad medioambiental, social y económica, la Ley 11/2018 establece la obligatoriedad y, en caso de que no se estén aplicando medidas en este aspecto, exige a la empresa una explicación clara y motivada al respeto. Para la elaboración del Estado de Información no Financiera, tanto la Directiva Europea como la Ley Estatal recomiendan a las empresas basarse en marcos reconocidos y aceptados profesionalmente tanto a nivel nacional, de la UE o internacional. Algunos de estos marcos disponen de una plantilla estructurada o de indicadores que facilitan la tarea de recogida de información y que permiten realizar comparativas. Además, la normativa permite utilizar más de un marco de referencia si lo creen pertinente siempre que esté indicado. Esto es muy útil porque hay guías especializadas para aspectos medioambientales, pero que no dirigen temas de género. En la Figura 3 se listan los principales marcos que hacen referencia a la igualdad y la diversidad.

Marcos de referencia internacionales	Posición respecto a género y diversidad
Pacto Mundial de las Naciones Unidas (<i>Global Compact</i>)	El Principio 6 hace referencia a la eliminación de discriminación respecto al trabajo y la ocupación. En la práctica trabajan con GRI y ODS.
Líneas Directrices de la OCDE por empresas multinacionales (del 2011)	Comenta de manera genérica la no discriminación.
ISO 26000 de la Organización Internacional de la Normalización. Guía de Responsabilidad Social	Comenta la igualdad de género como «equidad entre hombres y mujeres».
Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales (OIT). Revisada 2017. Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (n.º 100). Recomendación n.º 90 Convenio sobre la discriminación (trabajo y ocupación), 1958. Recomendación n.º 111	Habla de Igualdad de oportunidades y hace referencia a otros convenios y recomendaciones.
La Iniciativa Mundial de Presentación de Informes de Sostenibilidad del GRI	Algunos de los indicadores hacen referencia a temas de género de manera específica (GRI 100 y GRI 405).

Marcos de referencia internacionales	Posición respecto a género y diversidad
Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar» Naciones Unidas y Naciones Unidas Derechos Humanos (oficina del alto comisionado)	Hace referencia, a la no discriminación de manera genérica.
Normas de Contabilidad Sostenible (<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>)	Estos estándares son específicos para sectores e incorporan algunos indicadores de género.
Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, resolución de 25 de septiembre de 2015, «Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 por el Desarrollo Sostenible»	La ODS5 hace referencia a la igualdad de género.
SA8000 sobre Responsabilidad Social Internacional (<i>Social Accountability International</i>)	Comenta la no discriminación y la igualdad en la remuneración.
Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas (CNMV)	Hace mención a la diversidad e igualdad de oportunidades e indica que hay que añadir indicadores relativos a la gestión de la igualdad en la diversidad.
Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) de AECA	Consiste en una serie de indicadores muy detallados.

Figura 3. Posibles marcos de referencia para EINF y la igualdad.

En estos marcos se constata claramente la doble vertiente de la igualdad y la diversidad en la ESG: la social y la de buen gobierno.

Por ejemplo, en el ODS5:

- La vertiente social se ve representada en la submeta 5.4. Reconocer y valorar las atenciones y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
- La vertiente de buen gobierno se encuentra en la submeta 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

En el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) de AECA:

- En la vertiente social el KPI_S2. Diversidad de género de empleados: Número de mujeres con contrato. (GRI).
- En la vertiente de buen gobierno el KPI_S4. Número de mujeres en cargos de alta dirección (miembros del Consejo de Administración, la Dirección General y la Subdirección General).

6. Plan de Igualdad

Mientras que el Estado de Información no Financiera es un resumen público para todas las partes interesadas, el Plan de Igualdad constituye la hoja de ruta detallada de las políticas internas que hay que realizar para lograr una mejor equidad en la organización y que comprende un plazo de tres o cuatro años. Todo y su nivel estratégico, según el Real Decreto 713/2010 es un requerimiento hacerlo público¹ en un plazo de quince días desde que se haya aprobado.

Por lo tanto, el plan de Igualdad se erige como la herramienta principal para diagnosticar, decidir medidas correctoras y evaluar si las medidas han dado el resultado esperado. Las fases de un plan de Igualdad son las siguientes:

- Fase 1. Diagnóstico de situación: constituye el punto de partida para poder identificar los ámbitos de actuación. Tiene que contener tanto aspectos cuantitativos como cualitativos sobre la organización en materia de igualdad de oportunidades, conociendo la posición de mujeres y hombres para detectar y prevenir las discriminaciones o las dificultades que impidan la igualdad de oportunidades.
- Fase 2. Elaboración: los temas que hay que incluir son el acceso a la ocupación; la clasificación profesional; la promoción y formación; retribuciones y auditoría salarial; la ordenación del tiempo de trabajo para favorecer la conciliación laboral personal y familiar; y sobre los procedimientos de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo. Conviene la participación de todo el personal durante esta fase.
- Fase 3. Ejecución: durante los años de ejecución es conveniente realizar evaluaciones anuales de su grado de implementación y al mismo

¹ En Cataluña <<https://treball.gencat.cat/ca/ambits/igualtat/plans/registre/>>
Registro Estatal REGCON <<https://expinterweb.mitramiss.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal?pagina=137>>.

tiempo es necesario que sea bastante flexible y dinámico para que pueda adaptarse a las necesidades concretas de la empresa.

- Fase 4. Evaluación: Al finalizar el período de vigencia del plan debe efectuarse una evaluación del nivel alcanzado del mismo.

El éxito de un plan de igualdad recae en su transversalidad, pero también puede ser su punto débil si la dirección no está implicada o lo percibe como un tema secundario. En temas de igualdad y diversidad el llamado ‘*tone at the top*’, es decir, la actitud que haya respecto a este ámbito en los máximos dirigentes es de vital importancia.

7. Conclusiones

La tercera y la cuarta ola feminista están creando una oportunidad social para hacer un avance importante hacia la igualdad de género. En todas partes, las empresas tienen cada vez más presión para tener políticas definidas en ESG (Medioambientales, Sociales y de Gobernanza) que generen un retorno a la sociedad en la que están insertadas.

La igualdad de género es una cuestión de justicia social que afecta a muchas mujeres en todo el mundo que tienen unos umbrales de pobreza por encima de los hombres y una posición laboral más débil, pero también las mujeres están infrarrepresentadas en posiciones de responsabilidad y liderazgo.

Para solventar estas diferencias durante los últimos quince años se ha aprobado abundante legislación con un carácter muy detallado y pragmático, y que se aleja de las Declaraciones de no discriminación que durante décadas no han generado resultados, y que está obligando a las empresas y organizaciones a replantear sus procedimientos de contratación y promoción, y su organización del trabajo. Pero por otra parte, y fuera del componente de obligatoriedad, se está demostrando que una plantilla diversa, si está muy gestionada y hay igualdad de oportunidades genera beneficios empresariales tanto a nivel de cultura organizativa como a nivel financiero.

Referencias Bibliográficas

- ARRUZZA, C.; BHATTACHARYA, T. y FRASER, N. (2019) «Feminisme per al 99%», (Tigre de paper, Ed.). Retrieved from <<https://www.tigredepaper.cat/home/89-feminisme-per-al-99.html>>.
- COLLINS, P. H. (1990) «Black feminist thought», New York: Routledge.

- COOK, A. y GLASS, C. (2017) Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897-924. <<https://doi.org/10.1177/0018726717729207>>.
- HUNT, V.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S., y YEE, L. (2018) «Delivering through Diversity», *Mckinsey & Company*, (January), 42. Retrieved from <<https://www.ifsskillnet.ie/wp-content/uploads/2019/01/Delivering-Through-Diversity.pdf>><https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business_functions/organization/our_insights/delivering-through-diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx>.
- LIU, C. (2018) «Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations», *Journal of Corporate Finance*, 52, 118-142. <<https://doi.org/10.1016/J.JCORPFIN.2018.08.004>>.
- MIR, J. (2016) «Movimientos sociales construyendo democracia - El Viejo Topo». El Viejo Topo. Retrieved from <https://tienda.elviejotopo.com/inicio/1317-movimientos-sociales-construyendo-democracia-5-anos-de-15m-9788416288793.html?search_query=jordi+mir&results=4>.
- ODEE, C. de C. de B. (2017) Indicador d'Igualtat de Gènere de Catalunya. Informe de resultats. Retrieved from <http://www.donaempresaeconomia.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-02-05_Indicador-igualtat-de-genero-2017.pdf>.
- POST, C. y BYRON, K. (2014) «Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis». *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. <<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>>.
- ROBEYNS, I. (2000). «Is There a Feminist Economic Methodology?» Retrieved from <https://www.academia.edu/621278/Is_There_A_Feminist_Economics_Methodology>.
- VILADOT, M. À. (2015). «Dones en alts càrrecs. Una recerca teòrica i empírica». Barcelona Activa. Ajuntament de Barcelona.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)