

# Diversidad e inclusión en la empresa: presente y futuro

Nuevos enfoques a la luz de los cambios legales  
y tecnológicos

Directora

**María José López Alvarez**

© María José López Álvarez (Directora) y autores, 2026  
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.  
C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
www.aranzadilaley.es  
Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

Primera edición: marzo 2026

Depósito Legal: M-3524-2026  
ISBN versión impresa: 979-13-88078-15-6  
ISBN versión electrónica: 979-13-88078-16-3

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.  
Printed in Spain

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, o cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de ARANZADI LA LEY, S.A.U., es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

# **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA: PRESENTE Y FUTURO**

**Nuevos enfoques a la luz de los cambios  
legales y tecnológicos**

María José López Alvarez  
*Directora*

*Autores*

María Nieves Alarcón Castellanos  
Dolores Carrascosa Bermejo  
Jaime García Mayordomo  
Ana M.<sup>a</sup> Marcos del Cano  
María José Martín Rodrigo  
María Pilar Martínez Díaz  
Pedro César Martínez Morán  
Cecilio Molina Hernández

## ÍNDICE SISTEMÁTICO

<b>PRÓLOGO.</b> MARÍA JOSÉ LÓPEZ ÁLVAREZ .....	15
--	----

### 1

<b>LA DIVERSIDAD SOCIAL COMO RIQUEZA DESDE EL PRINCIPIO DE LA CONFIANZA.</b> ANA M. <sup>a</sup> MARCOS DEL CANO .....	17
1. INTRODUCCIÓN .....	19
2. SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA: FRAGMENTARIZACIÓN, INCERTIDUMBRE Y FRAGILIDAD.....	21
3. LA DIVERSIDAD SOCIAL Y EL DERECHO ANTIDISCRIMINATORIO .....	23
4. EL SER HUMANO COMO SER RELACIONAL.....	27
5. LA CONFIANZA COMO EMOCIÓN DE LA OTREDAD.....	30
5.1. Qué significa la confianza .....	30
5.2. Aplicaciones de la confianza al ámbito del Derecho y de la Economía.....	32
5.2.1. Confianza: en el ámbito del derecho .....	32
5.2.2. Confianza: en el ámbito de la economía.....	35
6. REFLEXIONES <i>IN FINE</i> .....	36
7. BIBLIOGRAFÍA .....	37

### 2

<b>LA NO DISCRIMINACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA HACIA LA IGUALDAD REAL EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS MÁS SOSTENIBLES, DIVERSAS, SEGURAS E INCLUSIVAS Y EL PAPEL DE PLANES Y PROTOCOLOS.</b> DOLORES CARRASCOSA BERMEJO.....	41
1. INTRODUCCIÓN .....	43

2.	RAZONES PARA TENER EMPRESAS MÁS DIVERSAS, SEGURAS, INCLUSIVAS Y SOSTENIBLES .....	41
3.	LAS CRECIENTES CAUSAS DE DISCRIMINACIÓN Y SU DIFÍCIL DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	47
3.1.	Derecho internacional: Naciones Unidas.....	51
3.2.	Derecho de la Unión Europea y su relación con la protección del Consejo de Europa.....	52
3.3.	Derecho nacional .....	58
4.	BIBLIOGRAFÍA .....	63

3

**LA PARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA SOSTENIBLE: IMPLICACIONES LEGALES, ÉTICAS Y ECONÓMICAS.**  
CECILIO MOLINA HERNÁNDEZ.....

1.	CONSIDERACIONES GENERALES: LA PUJANZA DE LA UNIÓN EUROPEA PARA LA PARIDAD EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES .....	85
2.	EL DERECHO ESPAÑOL Y LA REPRESENTACIÓN PARITARIA DE MUJERES Y HOMBRES EN LAS SOCIEDADES COTIZADAS.....	87
3.	LA PARIDAD DESDE UN ENFOQUE ÉTICO: LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD Y LA DIVULGACIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.....	89
4.	LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS COMO GARANTE DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA QUE PUGNA POR LA PARIDAD .....	99
5.	CONCLUSIONES.....	102
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	106

4

**EL DESAFÍO DEL EDADISMO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS: EVIDENCIAS, TENSIONES Y CAMINOS DE ACCIÓN.** M.<sup>a</sup> JOSÉ MARTÍN RODRIGO.....

1.	INTRODUCCIÓN .....	113
1.1.	Concepto y contexto de edadismo y, fundamentos teóricos que sustentan su comprensión y su aplicación en el ámbito laboral .....	113

1.2.	Consideraciones culturales y demográficas en la percepción del edadismo .....	115
1.3.	Relevancia del envejecimiento poblacional y su impacto en las organizaciones: una mirada desde el edadismo laboral .....	116
2.	MANIFESTACIONES DEL EDADISMO EN EL ÁMBITO LABORAL.	119
2.1.	Estereotipos y percepciones .....	119
2.2.	Discriminación en los procesos de selección y promoción .....	121
2.3.	Impacto del edadismo en la salud y bienestar laboral .....	123
3.	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA COMBATIR EL EDADISMO .....	124
3.1.	Políticas y prácticas inclusivas.....	125
3.2.	Formación y sensibilización.....	125
3.3.	Adaptación de roles y condiciones laborales .....	127
4.	PERSPECTIVAS FUTURAS Y RETOS.....	127
4.1.	Tendencias demográficas y su impacto en las organizaciones .....	128
4.2.	Necesidad de una investigación interdisciplinar.....	129
5.	COLOFÓN .....	130
6.	REFERENCIAS .....	131

## 5

<b>GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA: UN ACERCAMIENTO A SUS PRINCIPALES HITOS Y RETOS. PEDRO CÉSAR MARTÍNEZ MORÁN</b> .....		135
1.	INTRODUCCIÓN .....	137
2.	MARCO CONCEPTUAL: DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL ENTORNO EMPRESARIAL .....	138
3.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y CONTEXTO ACTUAL: DE LA IGUALDAD FORMAL A LA INCLUSIÓN REAL .....	141
4.	CAMBIOS LEGALES Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.....	142
5.	INNOVACIONES TECNOLÓGICAS APLICADAS A LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA .....	144
6.	NUEVOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS EN DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS .....	145
7.	RETOS ACTUALES Y CONTROVERSIAS DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS .....	148

- 8. TENDENCIAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES.....
- 9. CONCLUSIONES.....
- 10. REFERENCIAS.....

6

**DE LOS PLANES DE IGUALDAD A LA LEY 15/2022: EL FUTURO DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.** MARÍA NIEVES ALARCÓN CASTELLANOS

INTRODUCCIÓN .....	157
1. MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL.....	163
1.1. Evolución normativa de los Planes de Igualdad en España (2007-2024).....	164
1.2. La Ley 15/2022: hacia una igualdad más allá del género.....	164
1.3. Conceptos clave y su conexión con la Inteligencia Artificial .....	167
1.3.1. Diversidad e inclusión .....	169
1.3.2. Igualdad formal, equidad y su papel en la era de la IA.....	170
1.3.3. Interseccionalidad .....	171
1.3.4. Conexión entre la igualdad y la IA.....	171
1.4. Normativas europeas e internacionales comparadas .....	172
1.5. Análisis jurídico y práctico de la Ley 15/2022 .....	174
2. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.....	182
2.1. Políticas corporativas de igualdad: diagnóstico y buenas prácticas .....	182
2.2. Indicadores de éxito en diversidad.....	183
2.3. Casos reales de empresas en España y la UE.....	188
2.4. Papel de la cultura organizacional en la eficacia de las políticas de DEI.....	191
3. LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS: AVANCES Y DESAFÍOS ACTUALES .....	193
3.1. De la igualdad formal a la igualdad efectiva .....	193
3.2. Digitalización, automatización y nuevos modelos laborales .....	194
3.3. Desigualdades digitales: brecha de género, edad y discapacidad.....	195
3.4. Gestión estratégica de la diversidad .....	195

3.5.	Buenas prácticas empresariales: digitalización, igualdad y diversidad .....	196
4.	<b>JURISPRUDENCIA Y CASOS PRÁCTICOS DE DISCRIMINACIÓN ALGORÍTMICA EN EL ÁMBITO LABORAL</b> .....	197
4.1.	Marco jurídico y regulatorio ante la discriminación algorítmica .....	197
4.2.	Jurisprudencia reciente en España y Europa .....	198
4.3.	Casos reales de discriminación algorítmica en empresas: ejemplos y repercusiones .....	201
4.4.	Herramientas de IA en RR.HH.: reclutamiento, evaluación y formación .....	203
4.5.	Ética y gobernanza algorítmica .....	205
5.	<b>RETOS Y RIESGOS PARA CONSEGUIR LA IGUALDAD EN EL SIGLO XXI</b> .....	209
5.1.	Invisibilización de colectivos vulnerables .....	210
5.2.	Privacidad y control de datos sensibles .....	211
5.3.	Riesgos de replicar desigualdades estructurales con el uso de la IA .....	214
6.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	216
7.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	218

## 7

<b>INVENTARIO DE PARTICIPACIÓN EN LA CRIANZA DURANTE LA INFANCIA (IPC-I): DESARROLLO Y VALIDACIÓN INICIAL. JAIME GARCÍA MAYORDOMO Y MARÍA PILAR MARTÍNEZ DÍAZ</b> .....		229
1.	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	231
1.1.	Medición en investigación sobre paternidad y crianza: un reto que persiste.....	231
1.1.1.	Participación del padre en la crianza .....	231
1.1.2.	Evaluación de la crianza paterna y la interacción padre-hijo .....	234
1.1.3.	Efectos de la participación paterna en el desarrollo familiar .....	236
1.2.	El presente estudio .....	237
2.	<b>MÉTODO</b> .....	237

2.1.	Participantes.....	237
2.2.	Procedimiento .....	239
2.3.	Análisis de datos .....	240
3.	RESULTADOS.....	241
3.1.	Análisis factorial .....	241
3.2.	Análisis de fiabilidad.....	242
4.	DISCUSIÓN.....	242
4.1.	Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	243
4.2.	Conclusiones e implicaciones.....	244
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	245
6.	ANEXO: INVENTARIO DE PARTICIPACIÓN EN LA CRIANZA DURANTE LA INFANCIA (IPC-I) .....	251

# LA NO DISCRIMINACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA HACIA LA IGUALDAD REAL EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS MÁS SOSTENIBLES, DIVERSAS, SEGURAS E INCLUSIVAS Y EL PAPEL DE PLANES Y PROTOCOLOS<sup>(1)</sup>

Dolores CARRASCOSA BERMEJO  
*Profesora Agregada de Derecho del Trabajo  
y la Seguridad Social en Universidad Pontificia Comillas*

## SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN
2. RAZONES PARA TENER EMPRESAS MÁS DIVERSAS, SEGURAS, INCLUSIVAS Y SOSTENIBLES

---

(1) Esta publicación es parte del proyecto I+D+I PID2021-122254OB-100 «La incidencia del Derecho de la Unión Europea en las futuras reformas laborales», financiado por el MCIN y FEDER «Una manera de hacer Europa» y del proyecto del proyecto sobre «El régimen jurídico del Transition Law y su impacto sobre los Derechos laborales de los trabajadores en Mares y Océanos (PID2021-124045NB-C31)» Financiado por MCIN/ AEI /10.13039 / 501100011033/ y por FEDER «Una manera de hacer Europa». PID2021-124045NB-C31. (2022-2026).

3. LAS CRECIENTES CAUSAS DE DISCRIMINACIÓN Y SU DIFÍCIL DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- 3.1. Derecho internacional: Naciones Unidas
- 3.2. Derecho de la Unión Europea y su relación con la protección del Consejo de Europa
- 3.3. Derecho nacional

4. BIBLIOGRAFÍA

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es recoger algunas de las cuestiones comentadas en las VI Jornadas del Observatorio de Conciliación, Corresponsabilidad y Diversidad del Instituto Universitario de la Familia de la Universidad Pontificia de Comillas que se celebraron el 27 de febrero de 2025 bajo el título «Diversidad e inclusión en la empresa: presente y futuro. Nuevos enfoques a la luz de los cambios legales y tecnológicos», con la dirección de la Profesora Ordinaria María José López Álvarez.

Mi ponencia, en el marco del panel «Avanzando en la protección de la diversidad en la empresa» pretendía mostrar que la protección frente a la discriminación es el punto de partida para crear empresas más sostenibles, diversas, seguras e inclusivas. Comenzaba explicando el porqué, esto es, las múltiples razones que justifican la prohibición de discriminación en el ámbito empresarial, empezando por la más evidente: el mero cumplimiento normativo. También destacaba que la normativa antidiscriminatoria vigente, de muy diferente origen (internacional, de la Unión Europea o nacional), ha supuesto un incremento: tanto de las causas de discriminación prohibidas, cuya definición no siempre es clara; como de los tipos de discriminación prohibidas. Intentaba clarificar el marco normativo y mostrar algunas cuestiones interesantes, como la evolución cronológica de la normativa antidiscriminatoria, la verdadera virtualidad de la ambiciosa norma antidiscriminatoria contenida en la Carta de Derechos Fundamentales de la UE o el diferente ámbito objetivo de las Directivas comunitarias. En el plano nacional, hacía alusión al papel supuestamente transversal de la Ley 15/2022 que no procedió a actualizar de forma sistemática nuestra normativa laboral generando algunas inconsistencias. También aludía a la sorprendente aprobación, tan solo unos pocos meses después de crear ese marco transversal, de la denominada Ley LGTBI, la Ley 4/2023 «para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI» que debía estar gestándose de forma paralela a la norma transversal, aunque con unos planteamientos diferentes. Por ejemplo, desde esta normativa específi-

## 2. La no discriminación como punto de partida hacia la igualdad real en la creación...

Rodríguez Escanciano, S. *Avanzando en la corresponsabilidad familiar: apuntes sobre el Real Decreto-Ley 9/2025 y la importancia de la negociación colectiva*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, n.º 488 (septiembre-octubre 2025), p. 7-19.

Rodríguez Escanciano, S. (2023) «Capítulo 9. Condiciones de trabajo y discriminación salarial por razón de sexo» en VVAA (Casas Baamonde, M.<sup>a</sup> E. et alii dir). *Derecho Social de la Unión Europea*. Aplicación por el Tribunal de Justicia. Volumen I BOE. p. 371 a 430.

Ron Latas, R. P. (2022). «Los principales mecanismos de tutela frente a la discriminación en el ordenamiento jurídico laboral». Revista Derecho Social Y Empresa (16), 110-144. <https://doi.org/10.18172/redsye.6233>

Royo, S. (2025) «La guerra de Trump contra las universidades en EEUU: ¿Cómo debemos responder?» *Real Instituto Elcano*. 3-6-2025. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-guerra-de-trump-contra-las-universidades-en-eeuu-como-debemos-responder/> Consultado el 3 de octubre de 2025.

Sáez Lara, C. *Mujeres y Mercado de Trabajo. Las discriminaciones directas e indirectas*. Colección Estudios del Consejo Económico y Social CES. Madrid. 1994. P. 157.

Sánchez Hidalgo, E. (2025). «Más bajas que nunca y subiendo: 12 gráficos para entender la explosión de la incapacidad temporal en España» *El País*. Economía. <https://elpais.com/economia/2024-05-29/mas-bajas-que-nunca-y-subiendo-12-graficos-para-entender-la-explosion-de-la-incapacidad-temporal-en-espana.html>

Verificat (2025) «La salud mental causa un 10% de las bajas laborales, no la mitad, como señalan mensajes virales». *La Vanguardia*. 5-1-2025. <https://www.lavanguardia.com/vida/verificacion/20250115/10287731/salud-mental-causa-10-bajas-laborales-mitad-senalan-mensajes-virales.html>

Vivero Serrano, J. B. (2025) *Tribunal de Justicia de la UE y Seguridad Social: las acciones positivas para las mujeres*. Documentación Laboral. Revista de la AEDTSS. n.º 136/2025 p. 133 a 138. Ed. Cinca.

Weiland, N.; Kanno-Youngs, Z.; Shear, M.D. y Weiland, N. (2025) «Las órdenes ejecutivas de Trump: revertir las políticas de Biden y atacar al “Estado profundo”». *New York Times*. 20-1-2025, <https://www.nytimes.com/es/2025/01/20/espanol/estados-unidos/donald-trump-ordenes-ejecutivas-migracion-golfo-frontera.html>, consultado el 3 de octubre de 2025.