



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **El impacto de las políticas de equidad e igualdad en la diversidad de sexos: una aproximación en organizaciones españolas**

Autor: Marta María Gómez Aguilar

Director: Jorge Merino Tamayo

MADRID | Junio 2023

## **Resumen**

La diversidad de sexo se presenta en la actualidad como una estrategia clave para las organizaciones laborales. El presente trabajo analiza los conceptos de diversidad de sexo, igualdad y equidad en el ámbito empresarial, así como su recorrido histórico y la evolución del papel de la mujer en las organizaciones españolas. Además, a través de un análisis cualitativo, este trabajo presenta la realidad de la diversidad de sexo en algunas organizaciones españolas. Los resultados revelan que las políticas de igualdad y las de equidad atienden de manera distinta la diversidad, desempeñando ambas un papel importante en la promoción de la diversidad de sexo en el entorno laboral. Mientras que la equidad ayuda a establecer un punto de partida similar para todos los individuos, la igualdad representa la meta que se busca alcanzar y mantener en las organizaciones.

## **Palabras Clave**

Diversidad de sexo, igualdad, equidad, mujeres, oportunidades, necesidades

## **Abstract**

Sex diversity is currently presented as a key strategy for labor organizations. This paper analyzes the concepts of sex diversity, equality, and equity in the business environment, as well as its historical background and the evolution of the role of women in Spanish organizations. In addition, through a qualitative analysis, this paper presents the reality of sex diversity in some Spanish organizations. The results reveal that equality and equity policies address diversity differently, both playing an important role in promoting sex diversity in the work environment. While equity helps to establish a similar starting point for all individuals, equality represents the goal to be achieved and maintained in organizations.

## **Key Words**

Sex diversity, equality, equity, women, opportunities, needs

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Finalidad y Objetivo .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Marco Teórico: Estado de la Cuestión .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Concepto de diversidad .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1.1. Diversidad de sexos (mujer y hombre) .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.2. Diversidad en las organizaciones.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Concepto equidad vs. igualdad .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. Recorrido histórico de los conceptos diversidad, equidad e igualdad .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Metodología.....</b>	<b>20</b>
<b>5. Estudio cualitativo del estado de la cuestión en la actualidad .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. Presentación de los resultados de las entrevistas .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2. Análisis cualitativo de los datos obtenidos.....</b>	<b>26</b>
<b>6. Discusión presentada tras el análisis de las entrevistas .....</b>	<b>29</b>
<b>6.1. Análisis transversal entre el marco teórico y los estudios realizados.....</b>	<b>29</b>
<b>6.2. Reflexión del estudio realizado y futuras líneas de actuación .....</b>	<b>32</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>33</b>
<b>8. Bibliografía .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>42</b>

## **Índice de Figuras**

<b>Tabla 1. Diferencias entre sexo y género .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla 2. Principales diferencias entre los conceptos igualdad y equidad de sexo ..</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 1. Evolución de la tasa de actividad por sexo en España 1976-1995 (%)..</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 2. Frecuencia semanal de las actividades de cuidados y tareas del hogar en España en 2016 (% personas).....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 3. Evolución de la tasa de actividad por sexo en España 2002-2022 (tasas)</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 4. Evolución del porcentaje femenino en puestos directivos 2011-2022 ....</b>	<b>19</b>

## **1. Introducción**

En las últimas décadas, los efectos de la globalización se han manifestado de manera exponencial a través de los movimientos migratorios, el vertiginoso ritmo de los cambios y la revolución tecnológica, generando cambios drásticos en las mentalidades, creencias y valores predominantes en la sociedad. Estos cambios han dado lugar a una nueva comprensión del trabajo y las organizaciones laborales, cuyas variaciones conllevan un impacto significativo en el funcionamiento de los equipos de trabajo y las interacciones interpersonales (Barberá Heredia, 2004).

Para sobrevivir y crecer dentro de este paradigma volátil, las empresas e instituciones deben reinventarse ya que no sólo compiten por la lealtad de los mercados y clientes externos, sino también por las habilidades de su personal interno (Barberá Heredia, 2004).

En la sociedad actual, se está prestando cada vez más atención a conceptos como la diversidad, la igualdad y la equidad. Sin embargo, a pesar del aumento en el uso de esta terminología, existen matices o ambigüedades en su significado que pueden llevar a una interpretación incorrecta de estos conceptos en numerosas ocasiones.

La diversidad, la igualdad o la equidad son términos que se acogen y responden a diversos ámbitos, dependiendo del contexto y el enfoque en el que se utilicen y desarrollen. Por ello, este trabajo se centrará específicamente en la diversidad de sexo (mujeres/hombres) en el ámbito laboral de las organizaciones.

Se entenderá la diversidad de sexo como una estrategia que las organizaciones adoptan para fomentar la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad laboral. Es una manera de atraer y retener talentos tanto masculinos como femeninos con el objetivo de aumentar la calidad de los productos de la empresa a través de un personal diverso, reflejando así las cualidades e intereses de sus también diversos y diferentes clientes (Barberá Heredia, 2004).

Numerosos estudios han demostrado que la diversidad en los equipos de trabajo fomenta la creatividad y la innovación que, por ende, repercute en el desempeño y la productividad de las organizaciones (Chinchilla & Cruz, 2011), permitiéndoles alcanzar la excelencia y una mejor calidad (Barberá Heredia, 2004). Sin embargo, para que esto ocurra realmente, es preciso que las organizaciones gestionen adecuadamente la

diversidad de sexo de su plantilla a través de planes de igualdad y de equidad bien estructurados.

En el ámbito corporativo, la igualdad de sexo se presenta como el fundamento de muchas de las políticas empresariales de las organizaciones. Aunque, el concepto de equidad está adquiriendo cada vez mayor relevancia en el ámbito laboral. No obstante, en la literatura académica, es común referirse a los términos “equidad” e “igualdad” simultáneamente, sin hacer distinciones precisas (Gil, 2021).

En esta línea y entre estos conceptos – diversidad, igualdad y equidad de sexos en las organizaciones – se encuadra el presente trabajo. El objetivo será determinar si la implementación de políticas basadas en la equidad, en lugar de la igualdad, en las empresas españolas puede responder de manera más efectiva a la diversidad de sexos que caracteriza a las organizaciones en la actualidad.

A través de un enfoque teórico que analice el actual estado de la cuestión sobre los conceptos de diversidad, igualdad y equidad de sexos en las organizaciones, y otro enfoque práctico que realice un análisis cualitativo de la investigación a través de entrevistas, se pretende verificar si existe una limitación en los planes de igualdad de sexo establecidos en las empresas españolas en comparación con los planes de equidad.

En pocas palabras, se busca determinar si es posible alcanzar la excelencia y una mayor calidad en las organizaciones españolas mediante la gestión de la diversidad de sexos a través de políticas de equidad en lugar de políticas de igualdad.

## **2. Finalidad y Objetivo**

La sociedad actual es cada vez más consciente de la importancia de conceptos como la diversidad, la igualdad o la equidad. En particular, la diversidad en entornos empresariales aparece como una realidad ineludible, presentando a las empresas una valiosa oportunidad de crecimiento y concienciación de la sociedad.

Estos conceptos no solo brindan una ventaja competitiva significativa a las organizaciones, sino que también requieren una gestión adecuada y eficiente de los recursos humanos por parte de las mismas.

Las políticas de igualdad y equidad se han establecido como medidas clave para favorecer la diversidad de sexo en las organizaciones. Por tanto, el objetivo principal de este trabajo de investigación académica está orientado a averiguar en qué medida las políticas o planes de igualdad y de equidad contribuyen en la promoción de la diversidad de sexo (hombre/mujer) en el ámbito empresarial. En esta línea, se intentará determinar si las políticas de equidad favorecen de manera más amplia y efectiva la diversidad de sexo en las organizaciones en comparación a las políticas de igualdad.

Con el fin de dar respuesta a este objetivo inicial, se tratará de enmarcar los conceptos de diversidad de sexo, igualdad y equidad en las organizaciones, indagar y hacer alusión a la diferencia entre la igualdad y la equidad en el marco de la diversidad y examinar el recorrido histórico de estos tres conceptos y los avances de la mujer dentro del ámbito laboral en España.

Asimismo, se tratará de ofrecer una comparativa entre el marco teórico y los estudios empíricos. Es decir, se tratará de acercar estos conceptos a la realidad para poder comprobar si existe una correlación aparente entre lo establecido por la literatura y la práctica real de las organizaciones españolas. Por último, se procurará dar respuesta a los retos a los que se enfrenta la diversidad de sexo en las organizaciones a partir del análisis y estudio realizado.

### **3. Marco Teórico: Estado de la Cuestión**

La diversidad, la igualdad y la equidad son conceptos que abarcan numerosos aspectos de la sociedad actual y que han experimentado cambios y actualizaciones a lo largo del tiempo. Por tanto, resulta fundamental proporcionar un contexto adecuado y establecer el marco teórico en el que se tratarán dichos términos.

Para ello, se llevará a cabo un análisis de la diversidad, la igualdad y la equidad en dos esferas específicas: el sexo y las organizaciones. Esto permitirá establecer las definiciones que servirán y se utilizarán de base para la investigación. Asimismo, se tratará de proporcionar el recorrido histórico de estos conceptos dentro del ámbito laboral, así como la evolución del papel que desempeñan las mujeres en las organizaciones españolas.

### **3.1. Concepto de diversidad**

La definición precisa del concepto de diversidad es difícil de articular. La diversidad, según Matuska y Sałek–Imińska, es "una noción complicada y multidimensional en su conjunto" y, debido a su complejidad, "no estableceremos una definición definitiva de diversidad" (Matuska & Sałek–Imińska, 2014, p. 73).

El Cambridge Business English Dictionary define la diversidad como "el hecho de incluir muchos tipos diferentes de cosas o personas en algo; una gama de diferentes cosas o personas" (Cambridge Dictionary, s. f.) Y, según, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española diversidad significa "variedad, desemejanza, diferencia" (Real Academia Española, 2021).

La diversidad, en términos generales, se refiere a la variedad de elementos diferentes que existen dentro de un grupo u organización más amplio. Estos elementos pueden incluir diferencias de raza, etnia, sexo, edad, cultura y creencias, entre otros.

Actualmente, las definiciones que se utilizan para determinar la diversidad se tratan de listados de características observables que pueden utilizarse para emitir juicios positivos o negativos (Chinchilla & Cruz, 2011).

Ya en la literatura académica de los años 90, la diversidad se presenta como el conjunto de distinciones basadas en la etnia/nacionalidad, el sexo, el rol en el trabajo, la aptitud, la lengua, la religión y el estilo de vida. Además, algunos autores han ampliado esta lista incluyendo elementos como la edad, los valores, la situación económica, la discapacidad física o mental, el nivel educativo o la ideología política (Chinchilla & Cruz, 2011).

Es en este contexto donde se puede observar la pluralidad de ámbitos que abarca la definición de diversidad. Por ello, autores como Harrison y Klein sugieren la idea de diseccionar este término en varias categorías como acción para contrarrestar esa tergiversación que muchas veces se produce (Chinchilla & Cruz, 2011).

Los individuos utilizan este término en numerosos contextos para describir las variaciones o diferencias que puedan existir. Sin embargo, cabe distinguir dos categorías de diversidad – diversidad "observable" como la edad, el sexo o la etnia, y la diversidad



“no observable” como los conocimientos, la educación, o la personalidad – (Carrasco Gallego & Laffarga Briones, 2007).

La interacción e influencia de las diferentes dimensiones de la diversidad hacen de su gestión una tarea complicada y exigente. Rijamampianina y Carmichael propusieron redefinir la diversidad como "la mezcla colectiva y mundial de variaciones y similitudes humanas a lo largo de cualquier dimensión" (Rijamampianina & Carmichael, 2005, p.110). Elaboraron un nuevo marco para las múltiples dimensiones de la diversidad, desglosándolas en tres – primarias, secundarias y terciarias –.

Con todo, la presencia de diferentes individuos de diversos géneros, razas o religiones en los consejos de administración o en grupos directivos es fácilmente cuantificable por lo que es común que en la literatura siempre se hable de esa diversidad “observable” (Carrasco Gallego & Laffarga Briones, 2007).

La diversidad puede considerarse como una expresión general que abarca una amplia gama de componentes, cada uno de los cuales tiene diferentes dimensiones que deben tenerse en cuenta de forma individual para poder abordarlos eficazmente. Pero, al abarcar grandes esferas y realidades de la sociedad resulta preciso enmarcar la diversidad dentro de la dimensión y área determinada a tratar.

En este trabajo se abordará la diversidad de sexo (mujeres/hombres) dentro del ámbito laboral de las organizaciones, entendida como una estrategia de las organizaciones para fomentar la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad en el trabajo.

### **3.1.1. Diversidad de sexos (mujer y hombre)**

En la actualidad, se hace alusión indistintamente a los conceptos de diversidad de género y de sexo, esto ocurre incluso a lo largo de toda la literatura académica. Sin embargo, la diversidad de género y la diversidad de sexo son conceptos distintos, aunque relacionados.

Por un lado, cuando se habla de género se hace referencia a la variedad de identidades y expresiones de género que existen en una comunidad o sociedad determinada. Esto incluye a las personas que se identifican con el género masculino o femenino o como transgénero, de género no binario, entre otros.

El género se reconoce como una construcción social, refiriéndose a las expectativas y normas sociales que se asignan a hombres y mujeres en una cultura determinada (Lamas, 2000) teniendo los individuos la capacidad de tener diferentes identidades y experiencias de género.

Por otro lado, cuando se alude al sexo se hace referencia al hombre y a la mujer atendiendo exclusivamente la naturaleza de estos, es decir, las características biológicas y fisiológicas que definen al hombre y a la mujer. En otras palabras, el sexo atiende exclusivamente a las características físicas y fisiológicas determinadas al momento del nacimiento que diferencian a los seres humanos en hombres y mujeres (Lamas, 2000).

Por ende, el género es una construcción social que se puede aprender o desarrollar a través de la socialización y la cultura. Y, por el contrario, el sexo, al estar dotado de las características biológicas, no varía en función de la sociedad (Tubert et al., 2003). Por tanto, mientras que el género es específico de un contexto y tiempo, el sexo es inherente a cualquier contexto o tiempo.

En base a estas definiciones, la diferencia esencial entre sexo y género radica en que, mientras el primero se refiere a las características biológicas de una persona, el segundo hace referencia a las características sociales, culturales y psicológicas que se asocian con ser hombre o mujer (Tubert et al., 2003).

Por tanto, atendiendo a la definición de diversidad expuesta anteriormente, la diversidad de sexo se referirá a la variedad de mujeres y hombres en un espacio y tiempo determinado. Mientras que, la diversidad de género se entenderá como la variedad de identidades sociales de las personas existentes en un lugar y tiempo determinado (ver tabla 1).

**Tabla 1. Diferencias entre sexo y género**

<b>Sexo</b>	<b>Género</b>
Características biológicas y fisiológicas que diferencian a los individuos como hombres y mujeres	Características sociales y culturales que se asocian con los roles masculino y femenino
Construcción biológicas	Construcción social y cultural
Se manifiesta físicamente en el cuerpo	Se expresa a través de aspectos sociales y culturales
Características fijas que no cambian según el tiempo y el espacio	Características flexibles que pueden variar en función del tiempo y la cultura

Fuente: Elaboración propia.

Tanto la diversidad de género como la diversidad de sexo son aspectos importantes de la diversidad y a menudo están interrelacionados, pero no hacen referencia a las mismas características o atributos de las personas.

Es importante reconocer y respetar tanto la diversidad de género como de sexo para crear entornos diversos libres de discriminación por motivos de identidad de género o sexo. No obstante, este trabajo atenderá la representación tanto de hombres como de mujeres en un determinado espacio o ámbito, así como al trato justo e igualitario de todos ellos independientemente de su sexo. Es decir, se analizarán las variables diversidad, igualdad y equidad atendiendo exclusivamente a las características físicas o biológicas de los seres humanos – hombre o mujer –, sin atender las diferentes identidades de género.

### **3.1.2. Diversidad en las organizaciones**

La diversidad hace referencia a las diferencias individuales que existen entre las personas, incluyendo las diferencias en la edad, género, raza, etnia, orientación sexual, religión, discapacidad, educación y experiencia laboral (Alonso Raya et al., 2009). Ahora bien, en el entorno laboral, como establece Gottardello, “el termino diversidad, referido

a las organizaciones, se asocia en la literatura a las diversas maneras de entender la estructura de los grupos, de las empresas, y los individuos” (Gottardello, 2016, p. 135).

En el libro “La gestión de la diversidad en las empresas españolas”, Alonso Raya et al. definen la diversidad en las empresas como la presencia de diferencias individuales entre los empleados (Alonso Raya et al., 2009). Para interpretar la diversidad organizacional no hay que limitarse a ver los sujetos como diferentes por estar en minoría, sino que hay que comprender las razones por las que los sujetos se encuentran en una situación minoritaria, identificar las causas y validar los efectos que han producido. Solo después de comprender plenamente estos pasajes es concebible afirmar que las personas o los grupos pueden diferir entre sí (Gottardello, 2016).

Sin embargo, la tendencia hacia lugares de trabajo más inclusivos y diversos se difieren en muchas ocasiones por diversas razones. El consenso general es que la diversidad en el lugar de trabajo tiene algunos beneficios como la mejora de la creatividad, la innovación y la resolución de problemas o el aumento del compromiso de los empleados. Pero, también pueden tener un efecto perjudicial en la productividad si el rendimiento y la eficiencia de un empleado se ven afectados negativamente por cuestiones de diversidad en la plantilla (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011). En consecuencia, se insiste en la necesidad de prácticas eficaces de gestión de la diversidad que puedan promover la aceptación de la diversidad en un entorno laboral potencialmente hostil.

En términos generales, la gestión de la diversidad se define como un enfoque de gestión basado en la noción de que la diversidad del personal – todas las formas potenciales en que las personas pueden diferir entre sí y ser similares – representa uno de los recursos más importantes de la organización y, en determinadas circunstancias, una fuente de beneficios empresariales (Konrad et al., 2006).

Existen dos factores esenciales que manifiestan el interés de las organizaciones por implementar prácticas de gestión de recursos humanos vinculadas a la diversidad. En primer lugar, las empresas cuentan con un compromiso o responsabilidad social como la de proporcionar a los empleados la igualdad de oportunidades necesarias para evitar la discriminación ante un puesto de trabajo. Y, en segundo lugar, el impacto potencial que dicha diversidad puede tener en la actividad y los resultados de la empresa provocan que ésta desarrolle un mayor escepticismo ante las necesidades de los empleados (Dolan et al., 2007).

Según numerosas investigaciones, los programas de gestión de la diversidad han ido mucho más allá de la mera adhesión a las leyes de igualdad para acoger y valorar las diferencias. A través de la capacitación y la inclusión, se puede aprender de las diferencias y trabajar para aprovechar al completo e igualitariamente los puntos fuertes de cada uno (Matuska & Sałek-Imińska, 2014).

Ello fue posible gracias a un conocimiento preciso del impacto de una serie de circunstancias globales – necesidad de cambios, tendencias demográficas que causan la transformación de la mano de obra, globalización, fuerte competitividad y exigencia de transparencia y equidad – que amenazan con socavar el compromiso de la organización con la diversidad (Matuska & Sałek-Imińska, 2014).

El objetivo de la gestión de la diversidad en las organizaciones es fomentar y aprovechar la diversidad en el lugar de trabajo. La gestión adecuada de la diversidad implica una serie de prácticas y políticas que buscan crear un ambiente laboral inclusivo y deferente. Reconociendo las diferencias individuales de los empleados, incluyendo sus características particulares – culturales, de género, edad, orientación sexual, religión, etc. – las personas se sentirán más valoradas y respetadas por igual.

### **3.2. Concepto equidad vs. igualdad**

La igualdad y la equidad en el lugar de trabajo afecta, no sólo a las minorías – mujeres en este caso de análisis –, sino a toda la organización. En entornos laborales tan diversos como los actuales, es necesario la creación de espacios de trabajo justos, inclusivos y respetuosos. De esta forma, las organizaciones deben pensar qué cambios son necesarios en su estrategia, liderazgo y políticas (Linares & García, 2019).

Es habitual en la literatura académica el uso simultáneo de los términos igualdad y equidad sin ningún tipo de distinción, “pero equidad e igualdad no son sinónimos” (Correa Botero et al., 2012, p. 6).

La igualdad se entiende como la igualdad formal, es decir, el trato igualitario que se otorga a todas las personas, sin distinción de raza, género u origen socioeconómico, entre otros aspectos. La equidad, en cambio, se refiere a la igualdad real, que implica reconocer las diferencias entre las personas y otorgarles los recursos y oportunidades necesarios para que puedan desarrollar su potencial y alcanzar sus objetivos (Cerletti, 2010).

Ya en esta primera definición se percibe el matiz diferencial entre la igualdad y la equidad. Aun así, también se advierte un cierto grado de similitud entre ambos conceptos.

Primeramente, la igualdad se relaciona con la ausencia de discriminación en el trato y las oportunidades que se otorgan a todas las personas, independientemente de sus características personales (García Muñoz Aparicio et al., 2021). “La noción de igualdad [...] alude al hecho de que toda persona tiene idénticos derechos y obligaciones, por lo que propone que los individuos en similares circunstancias deben ser tratados de la misma manera” (Moreno Jiménez, 2006, p. 136).

Por tanto, la igualdad de sexo implica la eliminación de las barreras que impiden el acceso igualitario a los recursos y oportunidades para mujeres y hombres. Esto incluye la igualdad de acceso al empleo, la educación, la toma de decisiones y la representación en los diferentes ámbitos de la sociedad (García Muñoz Aparicio et al., 2021), es decir, que todos reciban “la misma cantidad de beneficios y cargas” (Moreno Jiménez, 2006, p. 136).

Sin embargo, es una realidad que las circunstancias personales de los individuos – tanto mujeres como hombres – difieren, surgiendo “así la conveniencia de realizar la valoración de las situaciones y el reparto de las utilidades y desutilidades de forma justa, imparcial, equitativa” (Moreno Jiménez, 2006, p. 136).

Es cuando la igualdad de sexo sugiere el reconocimiento y la valoración de las diferencias individuales y la diversidad como aspectos enriquecedores de la sociedad y la cultura (García Muñoz Aparicio et al., 2021) que se materializa el término de la equidad o “igualdad proporcional” (Moreno Jiménez, 2006, p. 136).

Según García Muñoz Aparicio, Navarrete Torres y Cruz Sánchez, la equidad se refiere a la justicia social y a la distribución justa y adecuada de los recursos y oportunidades para todas las personas, teniendo en cuenta sus diferencias y necesidades individuales (García Muñoz Aparicio et al., 2011).

La ONU define la equidad de género como el trato igual o diferente a hombres y mujeres, de acuerdo con sus necesidades, siempre respetando los mismos derechos, beneficios, obligaciones y responsabilidades para ambos (García Muñoz Aparicio et al., 2021).

Al tener en cuenta las peculiaridades y circunstancias del individuo, la equidad añade un principio ético a la igualdad (Gil, 2021). Así pues, la equidad implica reconocer que las personas tienen diferentes circunstancias, habilidades y necesidades, y, por lo tanto, deben ser tratadas de manera diferente para lograr una igualdad de resultados en términos de acceso a los recursos y oportunidades (García Muñoz Aparicio et al., 2021).

La equidad es un enfoque de justicia social que no solo busca reducir las desigualdades y promover la inclusión y la igualdad de oportunidades (Correa Botero et al., 2012) sino que también busca crear un entorno en el que todas las personas puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa a la sociedad (García Muñoz Aparicio et al., 2021).

En términos de sexo, la equidad implicaría el reconocimiento de las desigualdades históricas y estructurales entre hombres y mujeres para trabajar por lograr una distribución justa y equitativa de los recursos y oportunidades para ambos sexos (García Muñoz Aparicio et al., 2021). La equidad, por lo tanto, requiere una evaluación justa y equitativa de las necesidades y una distribución justa de los recursos y servicios para abordar las desigualdades existentes y lograr una igualdad real y justa para todos (Moreno Jiménez, 2006).

Por ende, la equidad se entiende como un concepto más amplio que el de igualdad (Moreno Jiménez, 2006). Mientras que la igualdad implica exclusivamente tratar a todas las personas de manera idéntica, brindándoles las mismas oportunidades y derechos, independientemente de sus diferencias personales o sociales; la equidad busca el trato igualitario de todas las personas, pero, además, reconoce las desigualdades y diferencias previas que pueden existir en una sociedad para tomar medidas y asegurar que todos tengan la misma oportunidad de acceso a recursos y servicios (ver tabla 2).

**Tabla 2. Principales diferencias entre los conceptos igualdad y equidad de sexo**

<b>Igualdad de sexo</b>	<b>Equidad de sexo</b>
Mujeres y hombres deben tener los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades	Mujeres y hombres deben tener acceso a los mismos derechos a través de la justa distribución de recursos y oportunidades
Tratar a todas las personas de igual manera, independientemente de las diferencias que puedan existir	Reconocer las diferencias, proporcionando un trato diferenciado de acuerdo con las circunstancias individuales
Trata de eliminar las barreras y las discriminaciones que impidan los mismos derechos y oportunidades entre hombres y mujeres	Trata de garantizar que todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades abordando las diferencias en las necesidades y las desventajas que enfrentan a las mujeres en comparación con los hombres

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la literatura ofrece diferentes puntos de vista sobre la relación entre la gestión de la diversidad, la equidad y la igualdad en el empleo. Algunos autores equiparan la gestión de la diversidad con los conceptos de igualdad o equidad, utilizando los términos indistintamente y otros entienden la gestión de la diversidad como una alternativa menos controvertida a la equidad o igualdad laboral. Sin embargo, la realidad es que la gestión de la diversidad se trata de la perspectiva amplia de las políticas de equidad e igualdad organizacional (Agócs & Burr, 1996).

Las políticas de igualdad y equidad se presentan como una herramienta para gestionar la diversidad en las empresas al crear un ambiente inclusivo, promover dicha diversidad sensibilizando y formando a los empleados y líderes de la empresa, evaluar y hacer seguimiento a la diversidad, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre personas de diferentes orígenes y características. Rijamampianina y Carmichael afirman que “el éxito de la gestión de la diversidad depende de la equidad en el empleo” y que “el



éxito de la aplicación de la equidad en el empleo depende de la aplicación eficaz de la gestión de la diversidad” (Rijamampianina & Carmichael, 2005, p. 110).

### **3.3.Recorrido histórico de los conceptos diversidad, equidad e igualdad**

A pesar de su importancia actual, la diversidad, la equidad y la igualdad en el lugar de trabajo tienen una larga y complicada historia.

No solo los conceptos se han ido introduciendo más en la sociedad, sino que la creciente necesidad de abordar la discriminación y la desigualdad en el lugar de trabajo han permitido que estos conceptos evolucionen y se integren cada vez más en las organizaciones. A medida que las empresas se han vuelto más diversas y globales, ha surgido una mayor conciencia sobre la importancia de la igualdad y la inclusión.

Desde los primeros movimientos sindicales hasta la aprobación de leyes que protegen los derechos laborales, la historia de estos conceptos refleja la lucha constante por la justicia y la igualdad en el lugar de trabajo. En este apartado, se revisará la evolución histórica de los conceptos de diversidad, equidad e igualdad laboral, destacando los hitos importantes y reflexionando sobre su importancia en la actualidad.

Existen muchas razones por las que las estadísticas sobre la diversidad difieren de un país a otro. Dado que la mentalidad y los factores socioculturales pueden explicar las disparidades en el empleo a lo largo de la historia, será crucial examinar el avance de las mujeres en el mercado laboral a lo largo del tiempo en un país determinado. A efectos de esta sección, para ofrecer una imagen más precisa de la situación de la diversidad de sexo, la igualdad y la equidad, este trabajo se centrará en las estadísticas y la situación de España.

En el pasado, las mujeres y otros grupos marginados enfrentaban barreras para ingresar al mercado laboral y tenían menos oportunidades de progreso. Sin embargo, a través de la lucha de movimientos sociales y la aprobación de leyes y regulaciones, se han logrado avances significativos en la promoción de la igualdad y la equidad laboral.

Desde la antigüedad, la mujer ha sido objeto de discriminación y opresión en diferentes culturas, lo que se ha reflejado en su exclusión de la educación, la política y el mercado laboral, entre otros aspectos. No obstante, a lo largo de la historia, se han producido avances significativos en la lucha por la igualdad y la equidad de género, como

el derecho al voto, la igualdad en el acceso a la educación y el mercado laboral, y la lucha contra la violencia de género (Duarte Cruz & Baltazar García-Horta, 2016).

A finales del siglo XVIII, con la Modernidad y la Revolución Industrial, se empezó a hablar de la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, aunque con unas condiciones salariales y de privilegios más penosas que las de los hombres. A pesar de ello y del surgimiento del movimiento feminista en el siglo XIX como respuesta a la discriminación y la opresión de la mujer y búsqueda de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres (Duarte Cruz & Baltazar García-Horta, 2016), no ha sido hasta finales del siglo XX cuando se ha podido empezar a desglosar el verdadero apoyo de las mujeres al mercado de trabajo español.

En términos de diversidad de sexo e igualdad, el papel de las mujeres durante la Primera Guerra Mundial fue un acontecimiento importante ya que permitió impulsar el movimiento de la igualdad de género. La contribución de las mujeres en la guerra, tanto en el frente de batalla como en la retaguardia, ayudó a cambiar la percepción tradicional de las mujeres en la sociedad puesto que se crearon “nuevos papeles para la mujer asumiendo trabajos y responsabilidades en los que antes había estado excluidas” (National Geographic, 2014).

A pesar de los desafíos que las mujeres enfrentaron durante la guerra – discriminación de género o falta de reconocimiento por sus contribuciones –, muchas de ellas ganaron independencia financiera y experimentaron una mayor autonomía que las llevó a exigir una mayor igualdad de derechos y oportunidades.

Como resultado, en esta época se formaron organizaciones de mujeres para luchar por la igualdad de derechos como la fundación de la Asociación Nacional de Mujeres Españolas en 1918 que contribuyó significativamente a un cambio hacia una sociedad más igualitaria (National Geographic, 2014).

Los logros durante la Primera Guerra Mundial sentaron las bases para futuras luchas por la igualdad (National Geographic, 2014) ya que, durante la II República, la posición histórica de la mujer al margen del mercado laboral empezó a cambiar. La aprobación de la Ley del Divorcio (1932), el reconocimiento del sufragio femenino (1933), o la ocupación de numerosos puestos públicos por parte de mujeres constituyeron un gran

impulso para la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, así como la lucha por los derechos de las mujeres y su participación política (Amestoy Alonso, 2017).

Sin embargo, estos avances en la igualdad de género se vieron limitados por el estallido de la Guerra Civil española en 1936 y la posterior dictadura franquista que restringió la participación política de las mujeres y revocó muchos de los derechos conquistados durante la Segunda República (Amestoy Alonso, 2017).

La dictadura estableció un modelo de sociedad patriarcal y autoritario que situó a la mujer en una posición subordinada y dependiente del hombre en el ámbito familiar y social. Durante el franquismo, las mujeres tuvieron un acceso limitado a la educación, el empleo y la política instándoles a centrarse exclusivamente en su papel como esposas y madres (La mujer durante el franquismo – Biblioteca Gonzalo de Berceo, s.f.). Además, la ley de Vagos y Maleantes se utilizó para reprimir a las mujeres que no se ajustaban a los roles de género tradicionales (Miguel Juan, 2016).

Durante la dictadura existían organizaciones femeninas controladas por el régimen, como la Sección Femenina que promovía la ideología franquista y la sumisión de la mujer. Pero, a pesar de la opresión y la discriminación, mujeres como Carmen Laforet o Dolores Ibárruri, se opusieron al régimen y lucharon por la igualdad de género (La mujer durante el franquismo – Biblioteca Gonzalo de Berceo, s.f.), sentando las bases para los avances que se producirían en España a partir de la Transición (Miguel Juan, 2016).

La transición hacia la democracia durante la segunda mitad del siglo XX, con la aparición de medidas gubernamentales que pretendían facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar y el cambio en la mentalidad social respecto a las tareas típicamente asignadas a las mujeres, marca el inicio del aumento de la participación femenina en el trabajo (Millán Vázquez de la Torre et al., 2015).

La promulgación de la Constitución Española (1978) fue uno de los primeros pasos hacia la erradicación de la desigualdad de género en España pues en su artículo 14 se proclama el derecho a la igualdad y se prohíbe la discriminación por razón de sexo (Rodríguez Llamosí, 2019). Asimismo, la “Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer” aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (1979) fue ratificada en España en 1983 (Redacción FAPMI, 2005).

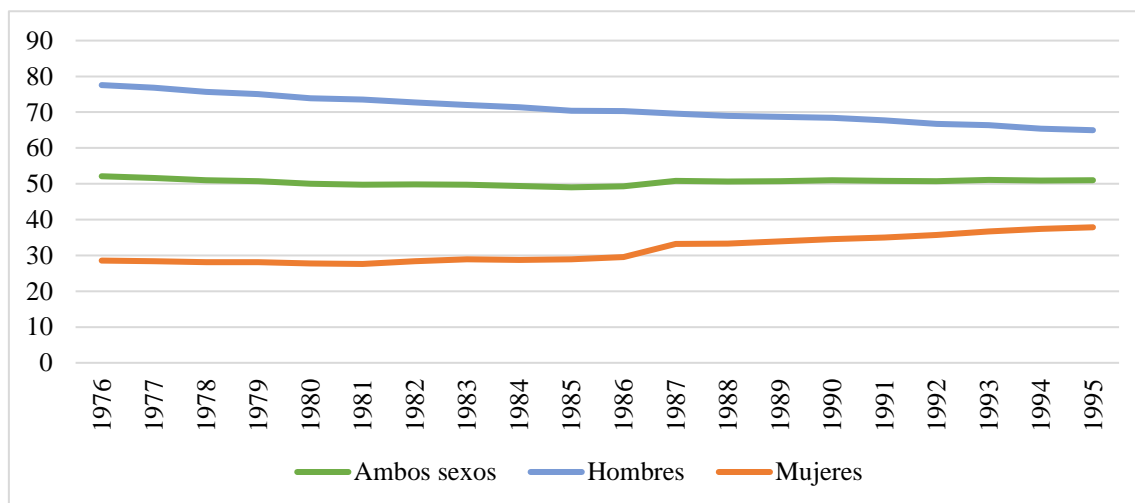
Simultáneamente, el mercado laboral español experimentó un aumento significativo del número de mujeres empleadas (Millán Vázquez de la Torre et al., 2015).

En consecuencia, ya durante la década de 1990, el concepto de diversidad de género en las empresas empieza a hacerse eco como parte de un movimiento más amplio de inclusión de la diversidad en el mundo laboral.

En este contexto, a raíz de la aplicación de la legislación europea sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Espín Sáez & Suárez Corujo, 2004) y de las reivindicaciones feministas, la diversidad de sexo se convirtió en un tema importante para las empresas, pues se reconoció la necesidad de promover la igualdad de género y de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los niveles de la organización.

Sin embargo, aunque la tasa de actividad femenina aumentó significativamente en este periodo – un 117,5% desde 1980 y un 215,25% desde los años 50 –, la participación de las mujeres en el mercado laboral seguía siendo menor que la de los hombres (Borderías Uribeondo, 1998).

**Gráfico 1. Evolución de la tasa de actividad por sexo en España 1976-1995 (%)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023).

Como se muestra en el Gráfico 1, cada vez más mujeres se iban incorporando en el mundo laboral en España. Pero, en perspectiva con la tasa de actividad masculina, la tasa de actividad femenina seguía siendo muy inferior.

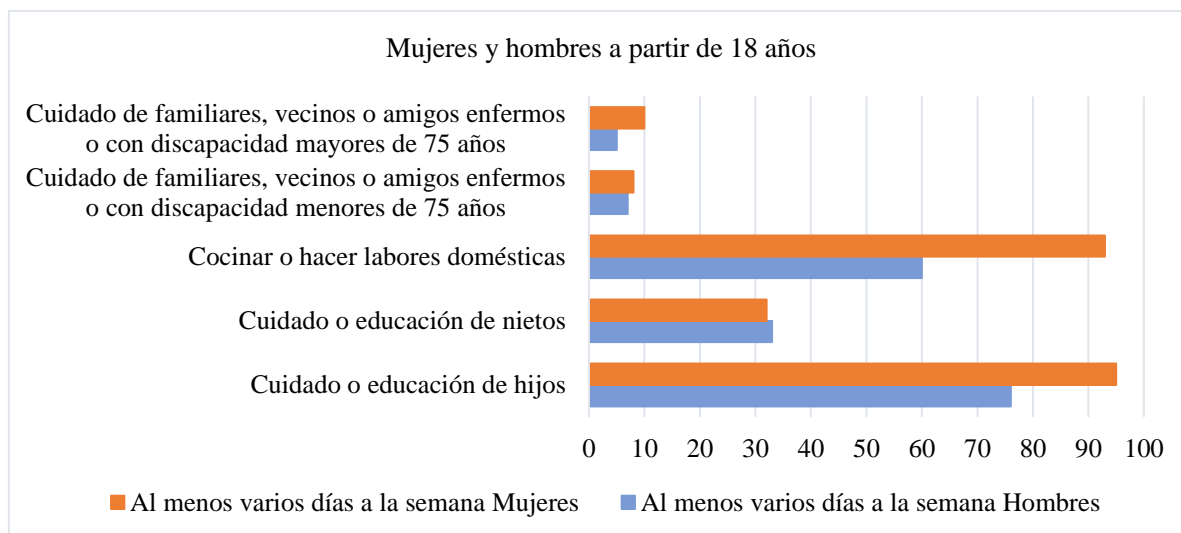
Para lograr efectivamente la igualdad de género, se promulgó la Ley Orgánica 3 en 2007 que proyectó su influencia en todas las esferas de la vida – política, civil, económica,

cultural, social y artística – bajo una dimensión transversal. Al reconocer el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y fomentar una mayor corresponsabilidad entre hombres y mujeres en la asunción de las responsabilidades familiares, esta ley corrigió específicamente la desigualdad en el ámbito de las relaciones laborales (Millán Vázquez de la Torre et al., 2015).

Con esto, se pretendía fomentar la adopción de medidas específicas de promoción de la igualdad en el marco de la negociación colectiva (Millán Vázquez de la Torre et al., 2015). En consecuencia, las empresas empezaron a introducir cláusulas de igualdad en los pliegos de contratación pública, elaborar planes de igualdad en las empresas, fomentar la igualdad salarial y la protección contra el acoso laboral por razón de sexo, entre otras medidas.

No obstante, los datos siguen demostrando que, a pesar de las medidas legales y los cambios en la sociedad, el reparto de las tareas domésticas entre hombre y mujeres sigue siendo desigual (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2. Frecuencia semanal de las actividades de cuidados y tareas del hogar en España en 2016 (% personas)**



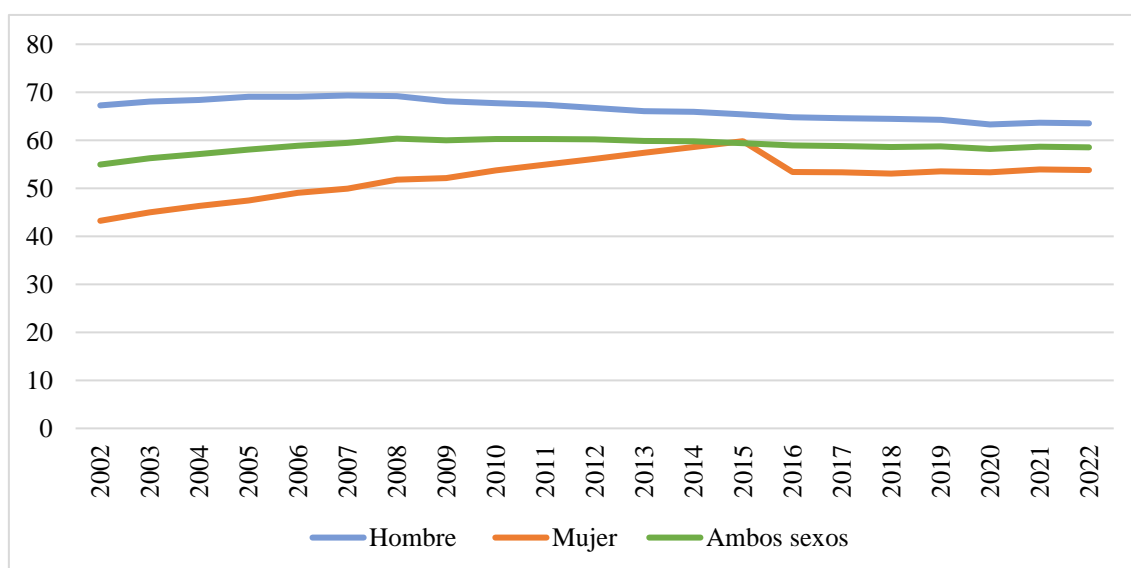
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

Como se muestra en el gráfico 2, a pesar de existir una mayor distribución de las tareas domésticas, la mujer actualmente continúa siendo la principal encargada de las tareas del hogar en España.

Para mejorar la calidad de vida general de las personas y garantizar que hombres y mujeres tengan igual acceso a las oportunidades, es esencial encontrar un equilibrio entre el trabajo, la familia y la vida personal. Las mujeres, que suelen asumir la mayor parte de las responsabilidades familiares y se enfrentan por ello a mayores dificultades para conciliar su vida laboral y familiar, se ven especialmente afectadas por la ausencia de medidas adecuadas de conciliación en el que las empresas desempeñan un papel crucial (Fundación Mujeres, 2010).

Actualmente, pese a la legislación que aborda las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en España, la aplicación efectiva de estas políticas sigue estando obstaculizada por barreras culturales y estructurales. Esta falta de adecuación de la vida laboral y familiar puede afectar negativamente a la participación femenina en España según se observa en el gráfico 3.

**Gráfico 3. Evolución de la tasa de actividad por sexo en España 2002-2022 (tasas)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023).

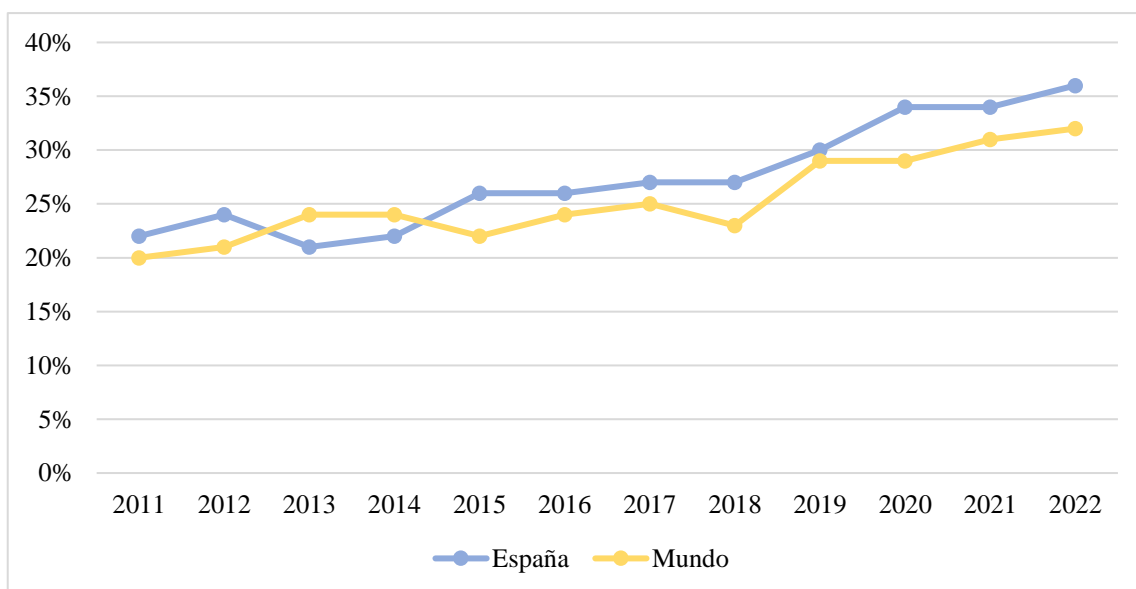
Como se muestra en el Gráfico 3, cada vez existe un mayor número de mujeres en el mundo laboral en España. Sin embargo, la tasa de actividad masculina sigue siendo superior a la femenina.

Asimismo, el peso cualitativo de la mujer en el mercado laboral no ha aumentado paralelamente al número de trabajadoras.

El fomento de la discriminación profesional y salarial femenina ocurre precisamente por incluir a las mujeres en ámbitos tradicionalmente femeninos. Las mujeres han sido encasilladas y limitadas ante la influencia de la tradición y la forma en que la mayoría de la sociedad entiende como las capacidades del sexo femenino (Millán Vázquez de la Torre et al., 2015).

La falta de oportunidades de formación, la discriminación salarial y el sesgo de género en la selección y promoción del personal son algunas de las barreras invisibles que impiden a las mujeres alcanzar puestos directivos y de alta responsabilidad en las organizaciones (ver gráfico 4). Este “techo de cristal” es lo que actualmente impide lograr una mayor igualdad de sexo en el ámbito laboral (Sarrió Catalá et al., 2002).

**Gráfico 4. Evolución del porcentaje femenino en puestos directivos 2011-2022**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de “Women in Business 2020” (Grant Thornton).

De esta manera, el término equidad de sexo ha ido cobrando cada vez más relevancia en la agenda empresarial en los últimos años.

No existe un momento específico en el que surja el término "equidad de género" las empresas españolas, de hecho, no es tan comúnmente utilizado como el término "igualdad de género". Sin embargo, en consonancia con el marco normativo establecido por la Ley Orgánica para la Igualdad de Mujeres y Hombres, así como otros instrumentos internacionales y nacionales en materia de igualdad y no discriminación, este término

comienza a manar como un elemento clave para promover una cultura de igualdad, respeto y no discriminación en el mundo laboral.

Como resultado, se advierte la novedad detrás del concepto equidad en el ámbito laboral. Es decir, la aplicación de políticas y prácticas que apoyan la equidad de género – igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, la formación, la promoción y la retribución, así como la eliminación de prejuicios y barreras que impiden el desarrollo profesional y personal de las personas de distinto sexo – son hábitos recientes entre las empresas españolas.

#### **4. Metodología**

Una vez establecido el marco teórico a través de la revisión de fuentes académicas, informes o libros, ahora se tratará de favorecer un análisis aplicado a esta investigación.

Para poder dar respuesta a los objetivos planteados se utilizará una metodología cualitativa mediante el desarrollo de entrevistas a trabajadores profesionales – hombres y mujeres – dentro del ámbito laboral. De esta forma, se pretende fomentar la discusión a través del análisis transversal entre la revisión teórica del tema y los resultados obtenidos en las entrevistas.

Se realizaron seis entrevistas estructuradas con personas de diferentes empresas de España con la intención de conocer las diferentes prácticas relacionadas con la diversidad, las barreras y retos a los que se enfrentan diferentes empresas españolas, pero sobre todo la opinión y experiencia personal de mujeres y hombres profesionales del mundo laboral en estos términos (Anexo 1).

A través de diferentes enlaces, se contactó con personas de ambos sexos, tres mujeres y tres hombres de diferentes empresas de España. Se les informó de la naturaleza de la investigación y se les invitó a participar en la entrevista. Con una duración aproximada de 35 minutos, las entrevistas se llevaron a cabo a través de Microsoft Teams.

Por petición personal y para mantener una armonía, los perfiles de las personas entrevistadas y el nombre particular de las compañías en las que desarrollan su trabajo se mantendrán en anonimato, a excepción del puesto de trabajo de los entrevistados y el sector de la empresa para la que trabajan.



Para mantener la coherencia interna de la muestra se han escogido perfiles con los siguientes tres criterios: trabajadores de nivel medio, entre los 25 y 35 años, que lleven al menos 3 años trabajando en la misma empresa en España. Asimismo, es importante resaltar que las respuestas recibidas se tratan de opiniones y experiencias personales de los individuos entrevistados, al margen de sus organizaciones.

## **5. Estudio cualitativo del estado de la cuestión en la actualidad**

Como mencionado previamente, se ha entrevistado a trabajadores de distintos sexos para conocer sus experiencias, percepciones e ideas sobre la diversidad de sexos y otros conceptos. Con estas entrevistas se pretende conocer cómo viven y entienden las personas la diversidad de sexos en sus organizaciones, cómo actúan sus empresas y cómo estos perciben la discriminación y exclusión por razón de sexo.

De los **tres hombres** entrevistados, el “**Sujeto 1**” y “**Sujeto 2**” pertenecen al sector de la ingeniería, ocupando el puesto de “Director de obra” y “Calculista mecánico” respectivamente. El “**Sujeto 3**”, también hombre, trabaja en el sector de automoción como “Especialista SMD – tecnología de montaje superficial –”.

Por otro lado, de las **tres mujeres** entrevistadas, el “**Sujeto 4**” trabaja en el sector de la ingeniería como “Consultora de ingeniería”, el “**Sujeto 5**” en la industria tecnológica como “Gestora de innovación” y el “**Sujeto 6**” en el sector bancario como “Asesora comercial”

### **5.1. Presentación de los resultados de las entrevistas**

A fin de presentar los resultados de las entrevistas, estos serán organizados por temas o categorías relevantes en base a la investigación y el estudio de objetivos propuestos. Para ello, las respuestas se dividirán y ordenarán entorno a cuatro grandes secciones: los obstáculos para favorecer la diversidad de sexos en el mundo laboral; las iniciativas para fomentar la diversidad de sexos en el trabajo; la igualdad y la equidad de sexos; y, el desarrollo de políticas de equidad versus políticas de igualdad.

#### **1. Obstáculos para favorecer la diversidad de sexos en el mundo laboral**

En primer lugar, ha sido importante averiguar si los participantes son conscientes y consideran que existen obstáculos en cuanto a la diversidad de sexos en el ámbito laboral.

En este sentido, existen una percepción generalizada de que aún persisten los obstáculos para dicha diversidad en el ámbito profesional de las empresas, aunque con diferencias en las experiencias personales. Se mencionan factores como estereotipos de género, desigualdad salarial, el “techo de cristal” y dificultades con la maternidad como posibles barreras.

En mayor o menor medida, todos los sujetos mencionan, a excepción del Sujeto 2 – hombre – y el Sujeto 5 – mujer –, las dificultades de acceder a puestos directivos o de alta responsabilidad por parte de las mujeres como uno de los obstáculos principales en la actualidad. Los Sujetos 1 y 6 destacan especialmente esta brecha.

Por un lado, el Sujeto 1 – hombre – sostiene que en su empresa es “bastante evidente que las mujeres ocupan en menor medida que los hombres estos puestos” aunque también señala no entender si esto “depende solo de la empresa o está relacionado directamente con la sociedad en la que vivimos, pero las mujeres tienen que demostrar capacidades que el hombre parece tenerlas adquiridas”. Por otro lado, el Sujeto 6 – mujer – menciona que los altos puestos en su mayoría los ocupan personas de edades más avanzadas y que “la mentalidad de las personas con edad más avanzada sigue rigiéndose por patrones patriarcales donde la mujer es la que debe responsabilizarse en mayor medida de los hijos y las tareas de casa”, de esta manera, resulta más difícil para las mujeres acceder a estos tipos de puestos.

En esta línea, muchos entrevistados destacan la maternidad como un impedimento adicional de las mujeres en comparación con los hombres. El Sujeto 3 – hombre – entiende que la maternidad es un elemento condicionador para las mujeres en comparación con los hombres por lo que es una “traba que nosotros no tenemos que enfrentar”. Asimismo, el Sujeto 4 – mujer – advierte que “la mujer deja antes de trabajar que el hombre en términos de las necesidades de conciliación laboral por hijos”. Y, el Sujeto 5 – mujer –, a pesar de señalar que no existen obstáculos en cuanto a la diversidad de sexos, más tarde reconoce la maternidad como “la única posible diferencia que podemos enfrentar ambos sexos, pero al existir medidas para la maternidad, no podría decir que es un obstáculo como tal”.

Salvo los Sujetos 2 y 5, todos afirman que existen barreras en cuanto a la diversidad de sexos en las empresas españolas. El Sujeto 2 – hombre – asegura haber trabajado en diversas empresas y no haber encontrado estas barreras por lo que para él “no es muy

habitual que existan obstáculos para las mujeres, por lo menos en mi empresa”. Y, el Sujeto 5 – mujer – no cree que “actualmente existan obstáculos para acceder a un trabajo cualificado por el sexo del candidato, no al menos en mi sector”. Además, afirma que “en mi empresa el reconocimiento profesional se mide en cumplimiento de objetivos, independientemente del sexo del trabajador”.

## **2. Iniciativas para fomentar la diversidad de sexos en el trabajo**

En segundo lugar, también ha sido importante averiguar si las empresas de los sujetos llevan o no a cabo iniciativas y programas para favorecer la diversidad de sexo en el trabajo y si estos son conscientes de su existencia.

De esta manera, se observa entre los entrevistados numerosas iniciativas tomadas por las empresas para fomentar la diversidad de sexo en el trabajo, a excepción del Sujeto 6 – mujer – quien sostiene que no existen medidas de este tipo en su empresa. Las empresas de los entrevistados implementan programas de desarrollo y promoción específicos para mujeres, programas de mentoring y actividades de formación, entre otros.

En concreto, el Sujeto 1 – hombre – hace referencia a que su empresa “destaca ciertos perfiles de mujeres con talento colocándolas en puestos clave o estratégicos de la empresa”, lleva a cabo “programas de mentoring para acompañar a las mujeres con talento en la evolución de su carrera, darles apoyo y un seguimiento personalizado” y como “recientemente han creado un nuevo programa llamado Empow’her destinado al acompañamiento de mujeres en el management de equipos”. Por su parte, el Sujeto 2 – hombre – habla de “teambuildings con el objetivo de integrar y cohesionar al equipo” o como “el día de la mujer mi empresa muestra el activismo por las redes”. El Sujeto 3 – hombre – solo menciona la “reducción de jornada durante la maternidad” y “talleres o cursos de igualdad, de satisfacción laboral, etc.”.

Asimismo, el Sujeto 4 – mujer – habla especialmente del programa “Mujeres-in” de su empresa que se trata de “un programa de mentoring para mujeres de alto potencial” y de cómo su empresa trata de “facilitar la conciliación para que las mujeres que se acojan a las medidas no se vean afectadas en el desarrollo de su carrera profesional en la compañía”. Y, el Sujeto 5 – mujer – alude exclusivamente a la facilitación de la maternidad por parte de su empresa “contabilizando los objetivos asignados al trabajador en activo, sin tener en cuenta el reconocimiento profesional los periodos de baja derivados de la maternidad”.

Por el contrario, como se ha mencionado, el Sujeto 6 – mujer – señala que en su empresa “no se llevan a cabo iniciativas para la aceptación de la diversidad de sexo en el trabajo”. En su compañía, no existen talleres, cursos o medidas que considere que favorezcan la diversidad de sexo en su trabajo.

Con todo, los entrevistados coinciden en que la cultura organizacional de una empresa ejerce una influencia fundamental en la aceptación de la diversidad en el entorno laboral ya que esta representa la esencia misma de la organización. Como expresa el Sujeto 3 – hombre – “está claro que una cultura que lo fomente siempre permite seguir con ese respeto y aceptación” o, el Sujeto 4 – mujer – “la mejor forma de conciencia es actuar con el ejemplo, tener referentes y “educar” a la sociedad [...]. Además, en mi caso, mi empresa pertenece a un sector históricamente masculinizado por lo que el apoyo de las compañías es fundamental”.

### **3. Igualdad y equidad de sexos**

En tercer lugar, era importante descubrir si los encuestados son plenamente conscientes del matiz diferencial existente en el significado de los términos “equidad” e “igualdad” de forma que sepan distinguir si las iniciativas o programas que sus empresas adoptan corresponden a uno u otro.

En consecuencia, se ha demostrado que existe muy poco conocimiento acerca de la diferencia en el significado de equidad y de igualdad. A excepción del Sujeto 1 – hombre – y el Sujeto 4 – mujer – que comentaban sus definiciones y su principal diferencia correctamente, el resto de los entrevistados tiende a confundirlos o usarlos como sinónimos íntegros.

Por ejemplo, el Sujeto 2 – hombre – cree que la diferencia radica en que una atiende las necesidades y la otra no, pero “no sé muy bien cuál es cual”. El Sujeto 3 – hombre – afirma no estar muy familiarizado en este asunto, de forma que señala que “yo las utilizo como iguales, no te voy a engañar, pero para mí son bastante similares”. Los Sujetos 5 y 6 – ambas mujeres – creen saber la diferencia en cierta medida, pero ambas manifiestan usar los dos términos por igual siempre.

Aunque la mayoría habla de medidas de igualdad o equidad indistintamente, algunos participantes destacan que algunas medidas atienden las necesidades de los

colaboradores, lo que podría traducirse en una pequeña manifestación de equidad en el contexto laboral de sus empresas.

En particular, el Sujeto 1 – hombre – sostiene que “las mujeres que lo necesitan pueden tener un horario adaptado, los hombres también, aunque sea menos demandado, por ejemplo, si necesitan llegar más tarde o irse antes del trabajo para llevar y recoger a sus hijos”. El Sujeto 5 – mujer – afirma que “hay un protocolo para la maternidad y medidas para atenderla, por lo que entiendo que se presta atención a las necesidades de las mujeres en ese sentido” y el Sujeto 6 – mujer – asegura que su empresa atiende las necesidades de los colaboradores “adaptando los horarios de las personas que necesiten la conciliación de su vida personal y profesional”.

#### **4. Desarrollo de políticas de equidad versus políticas de igualdad**

Por último, uno de los asuntos más destacables ha sido conocer la percepción individual de los entrevistados en cuanto a la principal hipótesis u objetivo de este trabajo – si las políticas de equidad favorecerían en mayor y mejor medida que las políticas de igualdad la promoción de la diversidad de sexos en las empresas –.

En este aspecto, y una vez expuesta y explicada la diferencia entre la igualdad y la equidad a los participantes, todos, salvo uno de los participantes, el Sujeto 2 – hombre –, manifestaron su preferencia razonada por las políticas de equidad.

Todos los entrevistados que mostraron su preferencia por las políticas de equidad declararon que estas son más justas que las de igualdad al atender las necesidades particulares de las personas, independientemente de su sexo.

Así, el Sujeto 1 – hombre – afirma que “si las políticas se centrasen en las necesidades de cada uno serían mucho más eficaces porque cada uno se las podría apropiar de manera más personal”, el Sujeto 3 – hombre – supone que las políticas de equidad ayudarían más en cuanto a fomentar la diversidad de sexos “a pesar de que muchas veces están basadas en valoraciones que, en muchos casos, son bastante subjetivas”.

En este sentido, el Sujeto 4 – mujer – defiende la equidad en tanto que “al final la equidad atiende a nuestras diferencias y nos hace más iguales”, el Sujeto 5 – mujer – entiende que “las medidas de equidad son más justas para los dos sexos teniendo en cuenta que facilitan acercar las diferencias sin beneficiar un sexo sobre el otro” y el Sujeto 6 – mujer – considera que la discriminación positiva que genera la igualdad “puede ser una

opción válida durante un tiempo limitado” por lo que, para ella, “las políticas de equidad son necesarias para que todas las personas puedan tener las mismas oportunidades”.

Por el contrario, el Sujeto 2 – hombre –, considera que las políticas de igualdad son más justas y favorecen mejor la diversidad de sexos al no contemplar diferencias entre ambos ya que “al haber personas que por necesidad se les den más facilidades que a otras, esto cause en el resto un sentimiento de desigualdad y cierto malestar en la organización”.

## **5.2. Análisis cualitativo de los datos obtenidos**

Tras presentar y exponer los resultados obtenidos en las entrevistas, se pasará a discutir e interpretar dichos hallazgos. Se tratará de identificar patrones emergentes, conexiones o discrepancias entre los diferentes participantes y se reflexionará sobre su importancia para el caso de estudio. En este marco, se han podido observar distintos patrones entre los participantes.

Atendiendo a la primera sección, no todos los participantes están de acuerdo en que existen obstáculos reales en cuanto a la diversidad de sexo en el ámbito empresarial. Sin embargo, la mayoría está sensibilizado con la importancia de la diversidad de sexo en el lugar de trabajo. Por ejemplo, el Sujeto 1 – hombre – destaca que en su empresa “hay más directores hombre que directores mujeres” o “una mujer tiene que demostrar sus capacidades mucho más en comparación con un hombre”, al igual que el Sujeto 6 – mujer – quien también manifiesta que “los puestos de responsabilidad los siguen ocupando hombres de generaciones antiguas con mentalidades muy anticuadas”.

En este contexto, se observa que las mujeres enfatizan más que los hombres las principales barreras para lograr la diversidad de sexo en el ámbito laboral en las empresas españolas. Estas barreras incluyen esencialmente el acceso de las mujeres a puestos directivos y de alta responsabilidad, así como la conciliación entre la vida familiar y laboral, especialmente en relación con la maternidad. Es importante destacar que, en este último aspecto – conciliación de la vida familiar y laboral –, existe un consenso en cuanto a que se han realizado más esfuerzos y acciones por parte de las empresas para avanzar y abordar esta problemática.

Aun así, de todos los participantes, han sido solo dos, Sujeto 2 – hombre – y Sujeto 5 – mujer –, los que no perciben que sigan existiendo obstáculos en el mundo laboral en cuanto a la diversidad de sexo. El Sujeto 2 menciona haber trabajado en varias empresa

y no considera que “sea lo habitual en empresas españolas” mientras que el Sujeto 5 afirma que “hemos avanzado bastante y ahora uno no se fija en si eres hombre o mujer sino en si reúnes las capacidades y habilidades necesarias para el puesto”. Algo a destacar es que ambos sujetos entendían en primera instancia como obstáculos a la diversidad de sexo exclusivamente el acceso a un puesto de trabajo, sin atender a otro tipo de limitaciones en el ámbito laboral.

En esta línea, no se puede afirmar que todas las personas sean o estén plenamente conscientes de los obstáculos en cuanto a la diversidad de sexo en el ámbito laboral. Los avances en esta materia son evidentes para todos, pero no todas las personas son conscientes de que todavía existen prejuicios arraigados, sesgos inconscientes y prácticas discriminatorias en términos de diversidad de sexo en muchos lugares de trabajo.

En cuanto a la segunda sección – iniciativas y programas que las empresas de los candidatos llevan o no a cabo –, a excepción del Sujeto 6 – mujer – que afirma que en su empresa actualmente “no se llevan a cabo iniciativas para la aceptación de la diversidad de sexo en el trabajo”, el resto de entrevistados afirma y menciona distintas prácticas que se llevan a cabo en su empresa en este aspecto. Por ejemplo, el Sujeto 1 – hombre – menciona un programa reciente de su empresa conocido como “Empow´her destinado al acompañamiento de mujeres en el management de equipos”, el Sujeto 2 – hombre – habla de los “teambuildings con el objetivo de integrar y cohesionar a todo el equipo de trabajo” y el Sujeto 4 – mujer – habla de “Mujeres-in que es un programa de mentoring para mujeres con alto potencial”.

Esto indica que, a pesar de adoptar distintos enfoques en cuanto a la promoción de la diversidad de sexo, las empresas son conscientes de la necesidad de impulsar o desarrollar iniciativas que promuevan la aceptación o la seguridad de esta diversidad entre los trabajadores como parte de la cultura de su empresa.

En general, las respuestas revelan que las empresas están implementando algunas iniciativas para facilitar la aceptación de la diversidad de sexo en el trabajo como destacar perfiles de mujeres talentosas, programas de mentoring, conciliación familiar, talleres de igualdad y programas específicos para mujeres. Sin embargo, empresas como la del Sujeto 6 – mujer – también evidencian la necesidad de continuar desarrollando y fortaleciendo estas iniciativas para lograr una mayor inclusión y equidad de género en las empresas.

En todo caso, todos los entrevistados afirmaban que, en mayor o menor medida, la cultura organizacional de la empresa influye necesariamente en la aceptación de la diversidad de forma que esta “eduque a la sociedad laboral” como menciona el Sujeto 4 – mujer –. Si la propia cultura de la empresa no promociona y normaliza la diversidad de sexo, difícilmente serán los empleados los que puedan hacer algo al respecto.

En relación con la tercera sesión, a excepción de dos entrevistados, Sujeto 1 – hombre – y Sujeto 4 – mujer –, que efectivamente conocían y explicaban la diferencia entre el término igualdad y equidad, el resto de los sujetos afirman usar ambas palabras como sinónimos al no conocer el matiz diferencial que las distingue. En este sentido, muchos no sabían clasificar las políticas de su empresa como políticas de igualdad o de equidad.

Una vez expuesta y aclarada la diferencia, se llegó a la conclusión de que medidas como destacar perfiles de mujeres con talento, programas de mentoring para mujeres con talento mencionado por varios entrevistados o el programa “Mujeres-in” que menciona el Sujeto 4 – mujer –, se tratan de políticas de igualdad que buscan corregir las desventajas históricas y estructurales que enfrentan las mujeres para promover una igualdad en cuento a resultados.

Por otro lado, facilitar la reducción de jornadas por maternidad o el reconocimiento profesional sin considerar periodos de baja por maternidad son políticas enfocadas a la equidad ya que buscan eliminar las barreras y los obstáculos que impiden la participación plena y equitativa de las personas en todos los aspectos de la vida. Sin embargo, muchos entrevistados afirman no conocer el mecanismo o protocolo para que sus respectivas empresas conozcan las necesidades particulares de los trabajadores, por tanto, entienden que muchas de las políticas que se implementan están más enfocadas a la igualdad que a la equidad.

Por último, se le preguntó a los entrevistados su opinión acerca de las políticas de equidad frente a las de igualdad en referencia a cuáles consideran ellos que favorecería mejor a la diversidad de sexo – cuarta sección –. Todos los entrevistados, a excepción del Sujeto 2 – hombre –, han considerado que las políticas de equidad podrían ser mejor para la promoción de la diversidad de sexo ya que atiende las diferencias individuales para hacernos más iguales. El Sujeto 2 – hombre –, en cambio, piensa que “la equidad favorecería menos porque podría ser que al haber personas que, por necesidad, se les den más facilidades, y esto cause en el resto un sentimiento de desigualdad”.



La equidad se muestra más favorable entre los entrevistados ya que consideran que sería la mejor forma de abordar las diferencias pues “es lo más justo para los dos sexos teniendo en cuenta que facilitan acercar las diferencias sin beneficiar un sexo sobre el otro” como establece el Sujeto 5 – mujer –. Además, entrevistados como el Sujeto 6 – mujer – expresaron inquietudes en cuanto a la sostenibilidad de la discriminación positiva que genera la igualdad a largo plazo y destacan la importancia de las políticas de equidad para brindar igualdad de oportunidades y poder partir de la “misma base todos”.

## **6. Discusión presentada tras el análisis de las entrevistas**

Una vez presentado el marco teórico, así como el análisis cualitativo de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas, se analizarán ahora los resultados de las entrevistas conforme a la hipótesis de investigación y los objetivos propuestos, así como tratar de proporcionar una reflexión y futuras líneas de estudio en esta materia.

### **6.1. Análisis transversal entre el marco teórico y los estudios realizados**

Para dar respuesta a la investigación, se discutirán a continuación las cuestiones clave detectadas a partir del estudio de las entrevistas y la literatura académica.

En primer lugar, tanto los encuestados como la teoría expuesta resaltan la creciente importancia de la diversidad, la igualdad y la equidad de sexo en el ámbito laboral. La mentalidad ha experimentado un cambio significativo y la sociedad actual rechaza cualquier forma de discriminación en cualquier ámbito. Como se ha mencionado previamente, todos estos cambios han llevado a una nueva comprensión del trabajo y las organizaciones, lo cual ha tenido un impacto significativo en el funcionamiento de los equipos y las interacciones entre las personas dentro del ámbito empresarial.

Durante las entrevistas, todos los participantes han demostrado la considerable evolución y avance en el camino hacia la diversidad de sexo en las empresas, a pesar de las barreras históricas que aún persisten y no son tan evidentes. Ya no son solo los trabajadores quienes se preocupan por estas cuestiones, sino también las empresas e instituciones que desean y deben progresar en este paradigma cambiante. Estas últimas son conscientes de la necesidad de reinventarse para lograr mejores resultados, asumiendo que no solo compiten por la lealtad de los mercados sino también por las habilidades de su propio personal.

A pesar de las dificultades que han enfrentado las mujeres para ingresar al mundo laboral, es innegable que su presencia en este ámbito es una realidad y está aumentando constantemente. Así, tanto la literatura académica como las entrevistas revelan que las mujeres a menudo enfrentan mayores desafíos para conciliar su vida familiar y laboral, siendo la maternidad una de las principales causas de los desajustes existentes actualmente en España. Sin embargo, también es importante destacar que las medidas básicas implementadas por las empresas han sido reconocidas por los entrevistados como un paso en la dirección correcta.

Por otro lado, son más las mujeres quienes expresan su insatisfacción ante las dificultades para acceder a puestos directivos y de alta responsabilidad. Un cuerpo significativo de estudios indica que el peso cualitativo de las mujeres en el mercado laboral no ha aumentado proporcionalmente al número de mujeres trabajadoras. Esta realidad es especialmente destacada por las propias mujeres, quienes se encuentran con el “techo de cristal” como obstáculo para avanzar en sus carreras profesionales.

En España, el fomento de equipos diversos en las organizaciones es un tema actual y se evidencia en que tanto los empleados como las empresas están plenamente conscientes de su relevancia. Por un lado, cada vez más los empleados buscan y demandan entornos de trabajo que cumpla con estos estándares de diversidad, igualdad y equidad para su adecuado desarrollo profesional. Y, por otro lado, las empresas reconocen el impacto que esto tiene tanto en sus equipos de trabajo como de cara a los resultados y la sociedad de forma que son las primeras en implementar medidas que promuevan la diversidad de sexo como parte de su cultura organizacional.

En esta línea, las organizaciones ponen en práctica diversas políticas con el objetivo de lograr una mayor aceptación y seguridad en entornos laborales sexualmente diversos. Sin embargo, surge un dilema cuando no está claro si las medidas a tomar para fomentar y desarrollar espacios diversos entre los empleados deben enfocarse en torno a la igualdad o a la equidad.

De acuerdo con la investigación, los entrevistados han revelado que existe confusión respecto a la diferencia entre los conceptos de igualdad y equidad. Ambos términos se utilizan indistintamente y son considerados sinónimos por la mayoría. A menudo, estas palabras se utilizan indiferentemente en el lenguaje cotidiano ya sea por un conocimiento limitado, por interpretaciones subjetivas o incluso por la superposición conceptual de los

términos – si bien "igualdad" y "equidad" están relacionados, se refieren a conceptos diferentes. No obstante, ambos términos se centran en la justicia y la no discriminación, pero se abordan desde diferentes perspectivas –. Así, se puede generar confusión en el contexto de la diversidad de sexo y la promoción de la igualdad en el ámbito laboral.

Es evidente que las empresas son conscientes de la importancia de estas medidas para la correcta promoción de la diversidad de sexo en este área, pero también es evidente que sigue existiendo un gran debate en cuanto a cómo abordar adecuadamente estos temas. La comprensión de la diferencia entre igualdad y equidad se vuelve crucial en este sentido. Entender la distinción entre igualdad y equidad permite a las empresas adoptar un enfoque más completo y efectivo para promover la diversidad de sexo.

En este sentido, las políticas de equidad de sexo han ganado mayor aceptación entre los entrevistados y en la literatura académica. Este enfoque, que es relativamente nuevo en comparación a los conceptos de diversidad o igualdad de sexo – tal como advierten tanto los entrevistados como la literatura –, ha demostrado ser considerado como más efectivo para abordar las desigualdades en el ámbito laboral, una vez se comprende su diferencia con respecto al concepto de igualdad.

No obstante, tras el análisis, el estudio realmente revela que ambos tipos de medidas – igualdad y equidad – favorecen aspectos distintos de la diversidad de sexo en el ámbito empresarial. Por un lado, si solo se busca la igualdad sin considerar las diferencias y desafíos específicos que enfrentan las personas de diferentes sexos, podrían persistir desigualdades ocultas. Por otro lado, si solo se busca la equidad sin abordar las barreras estructurales y los sesgos arraigados, no se logrará un verdadero avance hacia la igualdad de oportunidades.

Basándonos en la hipótesis principal de este trabajo de investigación, tanto las entrevistas como la literatura académica resaltan la necesidad de partir de una base común para alcanzar un sistema justo e igualitario para ambos sexos. Se reconoce la diferencia entre el punto de partida, que es la equidad, y el objetivo o resultado buscado, que es la igualdad.

Se advierte entonces que la igualdad no garantiza un punto de partida justo y homogéneo en términos de sexo, ya que puede generar una discriminación positiva tanto para las mujeres contratadas, que no son valoradas por sus méritos, sino que son beneficiadas únicamente en virtud de ser mujer, como para los hombres, cuyas

oportunidades se pueden ver limitadas por su sexo. Mientras que, por otro lado, la equidad, al considerar las diferencias particulares de los individuos, podría establecer un punto de partida más justo, permitiendo que todas las personas partan de una base similar para desarrollar su trayectoria profesional.

Con todo, las políticas de equidad contribuyen de manera diferente, que no necesariamente mejor o peor, a la diversidad de sexo en las organizaciones en comparación con las políticas de igualdad. En este aspecto, las políticas de equidad ayudarían a que los trabajadores partan de una base similar para el desarrollo de sus carreras profesionales ya que atienden sus necesidades individuales, mientras que, las políticas de igualdad contribuirían al resultado deseado de la diversidad de sexo al mantener la igualdad entre los trabajadores.

Por tanto, al conocer y aplicar tanto los principios de igualdad como los de equidad, las empresas pueden crear entornos laborales inclusivos y justos, donde todas las personas, independientemente de su sexo, tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse profesionalmente y contribuir al éxito de la organización.

## **6.2. Reflexión del estudio realizado y futuras líneas de actuación**

En los últimos años, la importancia de la diversidad de sexo, la igualdad y la equidad en el ámbito empresarial ha ganado reconocimiento a nivel global. Sin embargo, aún queda mucho por hacer para alcanzar una verdadera inclusión en el lugar de trabajo. Es por ello por lo que resulta esencial identificar y explorar nuevas líneas de estudio que impulsen prácticas empresariales más igualitarias y equitativas. En este apartado, se presentarán algunas áreas de investigación prometedoras que podrían moldear el futuro de la diversidad de sexo en las empresas.

En primer lugar, es importante continuar investigando y evaluando los resultados de las políticas implementadas en relación con la diversidad de sexo en las empresas. Esto implicaría realizar análisis periódicos para medir el impacto de las medidas adoptadas, identificar posibles brechas y desafíos persistentes, y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

Por otro lado, se debería continuar en la investigación sobre mejores prácticas en las empresas españolas. Tanto en la literatura académica como en el desarrollo de las entrevistas, se denota que la mayoría de las personas no conocen la diferencia entre

igualdad y equidad. Aunque se ha demostrado cierta preferencia hacia las políticas de equidad, una vez se explica la diferencia de esta con la igualdad, es importante investigar y evaluar las mejores prácticas en términos de políticas y medidas concretas que fomenten la diversidad de sexo justa en el entorno laboral. Esto implica estudiar y compartir casos de éxito, analizar los impactos de diferentes enfoques e identificar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo para ambos sexos.

Al mismo tiempo, la investigación revela que las mujeres suelen estar más concienciadas de los obstáculos relacionados con la diversidad de sexo en el ámbito laboral que los hombres. Podría ser importante explorar estrategias de sensibilización y capacitación para involucrar más a los hombres en estas cuestiones. Los hombres tienden a percibir menos los obstáculos en cuanto a la diversidad de sexo en el mundo laboral, por lo que sería interesante investigar y promover la participación activa de los hombres en iniciativas relacionadas con la diversidad de sexo. Esto podría incluir la formación de grupos de trabajo mixtos, la inclusión de perspectivas masculinas, y el fomento de una cultura organizacional que valore y apoye la igualdad o equidad de sexo.

La diversidad de sexo, la igualdad y la equidad son temas críticos en la actualidad y seguirán siendo prioritarios en el futuro. La investigación en estas áreas es fundamental para comprender los desafíos existentes y desarrollar estrategias efectivas que impulsen una verdadera igualdad en el mundo de las empresas y las organizaciones. Al seguir investigando y avanzando en estas líneas de estudio, podremos construir entornos laborales más justos y equitativos, donde todas las personas tengan igualdad de oportunidades y puedan alcanzar su máximo potencial.

## **7. Conclusiones**

En conclusión, esta investigación ha abordado de manera exhaustiva la temática de la diversidad, igualdad y equidad de sexo en las organizaciones españolas. A lo largo del estudio, se ha evidenciado la importancia de promover entornos laborales inclusivos que valoren y fomenten la participación equitativa de hombres y mujeres.

En primer lugar, tras exponer el marco teórico, se ha destacado la aún necesidad de superar algunas de las barreras existentes en esta materia como son el acceso de las mujeres a puestos directivos y de alta responsabilidad que, a pesar de los avances logrados, aún persisten desafíos en la eliminación del llamado "techo de cristal" que

dificulta el ascenso profesional de las mujeres, como la conciliación entre la vida familiar y laboral, especialmente en relación con la maternidad.

En este sentido, se ha resaltado la diferencia entre igualdad y equidad. Mientras que la igualdad busca la equiparación de oportunidades entre hombres y mujeres sin atender a diferencias, la equidad reconoce las diferencias individuales, las necesidades y las realidades específicas de cada individuo.

A lo largo del estudio, se ha constatado que las empresas españolas están cada vez más conscientes de la importancia de la diversidad de sexo y están implementando políticas y prácticas encaminadas a promoverla. Sin embargo, aún queda un camino por recorrer para lograr una verdadera igualdad y equidad en el entorno laboral, especialmente ante el desconocimiento de la manera más efectiva de abordarlo.

Atendiendo a la hipótesis principal y en base a esta investigación, se advierte que tanto las políticas de igualdad como las políticas de equidad son necesarias y se pueden complementar de manera efectiva. Es fundamental distinguir entre el resultado deseado y la base desde la que se parte. El objetivo es lograr la igualdad justa para favorecer la diversidad de sexo en las empresas, y para ello se requiere un punto de partida similar para todos. Se reconoce la importancia de alcanzar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, pero también se manifiesta que la base inicial no es la misma.

Si se atiende las necesidades individuales de aquellos que enfrentan desventajas debido a circunstancias específicas, las mujeres en este caso, se contribuirá a nivelar el terreno con aquellos que no experimentan esas dificultades. Si no se aborda primero las necesidades individuales de cada persona, no se estará partiendo de una base análoga, lo que puede dificultar que la igualdad perseguida no sea sostenible a largo plazo.

Por tanto, en base a esta investigación, no se puede afirmar que las medidas de equidad contribuyen en mayor o menor medida al favorecimiento de la diversidad de sexo en las organizaciones que las políticas de igualdad, sino que, simplemente, se enfocan y atienden a diferentes aspectos de la diversidad de sexo.

Por consiguiente, en este trabajo se evidencia la necesidad de seguir trabajando en la promoción de la diversidad, igualdad y equidad de sexo en las organizaciones españolas. Solo a través de un compromiso continuo y acciones concretas se podrán superar las

barreras existentes y construir entornos laborales más justos, inclusivos y productivos para todas las personas, independientemente de su sexo.

## 8. Bibliografía

- Agócs, C., & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17 (4/5), 30-45. Recuperado el 24 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.1108/01437729610127668>
- Alonso Raya, A., Martínez Heres, G., & Chamizo Álvarez, J. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. EOI Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 23 de febrero de 2023 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JEilbr1UdxoC&oi=fnd&pg=PA7&dq=diversidad+en+las+empresas&ots=1iquFL5ldq&sig=I0YyPNL9wJjJ3sM6DMhTSxrancA#v=onepage&q=diversidad%20en%20las%20empresas&f=false>
- Amestoy Alonso, J. (2017). *La mujer durante la II República*. Diario16. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <https://diario16.com/la-mujer-la-ii-republica/>
- Barberá Heredia, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 37-53. Recuperado el 7 de enero de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405003.pdf>
- Borderías Uribeondo, M. P. (1998). La incorporación al mercado laboral de la mujer inactiva: su distribución en España a finales del segundo milenio. *Espacio, Tiempo y Forma*, 6 (11), 79-107. Recuperado el 28 de febrero de 2023 de <https://doi.org/10.5944/etfvi.11.1998.2559>
- Bowleg, L. (2012). The Problem With the Phrase Women and Minorities: Intersectionality—an Important Theoretical Framework for Public Health. *American Journal of Public Health*, 102 (7), 1267–1273. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.2105/ajph.2012.300750>
- Cambridge Dictionary. (s. f.). Diversity. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english/diversity>



- Carrasco Gallego, A., & Laffarga Briones, J. (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (4), 1-25. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.18002/pec.v0i4.718>
- Cerletti, A. (2010). Igualdad y equidad en las políticas sociales y educativas. *Revista Acontecimiento*, 20 (38-39), 95-104. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de [https://www.academia.edu/37264905/Cerletti\\_Igualdad\\_y\\_equidad\\_en\\_las\\_pol%C3%ADticas\\_sociales\\_y\\_educativas\\_Acontecimiento\\_38\\_39\\_1](https://www.academia.edu/37264905/Cerletti_Igualdad_y_equidad_en_las_pol%C3%ADticas_sociales_y_educativas_Acontecimiento_38_39_1)
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 14 (1), 47-79. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://doi.org/10.15581/015.14.4259>
- Correa Botero, A. M., Arias Valencia, M. M., & Carmona-Fonseca J. (2012). Equidad e igualdad sociales y sanitarias. Necesidad de un marco conceptual científico. *Medicina Social*, 7 (1), 5-13. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://medicinasocial.info/index.php/medicinasocial/article/view/571/1274>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20la%20recursos%20humano%200-%20Dolan%20C%20Valle%20C%20Jackson%20y%20Schuler.pdf>
- Duarte Cruz, J. M., & Baltazar García-Horta, J. (2016). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. *Revista Cs*, (18), 107-158. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.18046/recs.i18.1960>

- Espín Sáez, M., & Suárez Corujo, B. (2004). Efectos de la Globalización sobre el principio de igualdad: género y globalización. *Revista de estudios de ciencias sociales y humanidades*, (11), 97-104. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/8739/11.9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fundación Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Ministerio de igualdad. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://ib.ccoo.es/59dcfc524039611a7b562ebb78c9cd00000061.pdf>
- García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M. C., & Cruz Sánchez, Z. M. (2021). Equidad e igualdad de género en las organizaciones. En *Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres* (33-58). Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://doi.org/10.24275/uama.8714.8872>
- Gil, I. (2021). *Diversidad e inclusión. Políticas de igualdad en la empresa*. Fundación Adecco. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://fundacionadecco.org/azimut/politicas-igualdad-empresa/>
- Gottardello, D. (2016). La gestión de la diversidad en la empresas: desde las acciones afirmativas a las políticas de igualdad de oportunidades y las repercusiones en el contexto Español. *Revista Vasca de Economía Social*, (13), 125-148. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.1387/reves.17538>
- Grant Thornton. (2022). *Women in Business 2022. España logra el mayor número de mujeres directivas de su historia*. Grant Thornton. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2022/espana-logra-el-mayor-numero-de-mujeres-directivas-de-su-historia/>
- Iimakunnas, P., & Iimakunnas, S. (2011). Diversity at the Workplace: Whom Does it Benefit? *De Economist*, 159 (2), 223–255. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9161-x>
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (s.f.). *Encuesta de Población Activa. Principales Resultado: Tasa de actividad, paro y empleo por sexo, distintos grupos de edad y tipo de tasa*. INE. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de

[https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t22/e308/meto\\_02/pae/px/10/&file=01011.px&L=0](https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t22/e308/meto_02/pae/px/10/&file=01011.px&L=0)

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (s.f.). *Mujeres y Hombres: Frecuencia Semanal de las actividades de ciudades y tareas del hogar. España y UE-28. 2016.* INE. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de [https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres\\_hombres/tablas\\_1/10/&file=ctf03001.px](https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=ctf03001.px)

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (s.f.). *Resultados nacionales: Tasa de actividad por sexo y grupo de edad.* INE. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4050&L=0>

Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (2006). *The Handbook for Workplace Diversity.* Sage. Recuperado el 28 de febrero de 2023.

*La mujer durante el franquismo – Biblioteca Gonzalo de Berceo.* (s.f.). ValleNajerilla.com – El portal del Valle del río Najerilla en La Rioja (España). Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <http://www.vallenajerilla.com/berceo/garciacarcel/lamujerduranteelfranquismo.htm>

Lamas, M. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco*, 7 (18), 0. Recuperado el 8 de febrero de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35101807>

Matuska, E., & Sałek-Imińska, A. (2014). Diversity Management as Employer Branding Strategy – Theory and Practice. *Human Resources Management Ergonomics*, 8 (2), 19-31. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://www.researchgate.net/publication/288836061>

Miguel Juan, C. (2016). *Mujeres y dictadura franquista: la historia silenciada.* elDiario. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de [https://www.eldiario.es/contrapoder/mujeres-dictadura-franquista\\_132\\_4067401.html](https://www.eldiario.es/contrapoder/mujeres-dictadura-franquista_132_4067401.html)

- Millán Vázquez de la Torre, M. G., Santos Pita, M. P., & Pérez Naranjo, L. M. (2015). Análisis del mercado laboral femenino en España: evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo. *Papeles de Población*, 21 (84), 197-225. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11239488008>
- Moreno Jiménez, A. (2006). En torno a los conceptos de equidad, justicia e igualdad espacial. *Revista Huellas* (11), 133-142. Recuperado el 24 de febrero de 2023, de <https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/2666/n11a09moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- National Geographic. (2014). La mujer en la Primera Guerra Mundial ¿Un nuevo camino hacia la igualdad? *Revista National Geographic*. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <https://www.nationalgeographic.es/historia/la-mujer-en-la-primera-guerra-mundial-igualdad>
- Real Academia Española. (2021). Diversidad. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 17 de marzo de 2023, de <https://dle.rae.es/diversidad>
- Redacción FAPMI. (2005). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983*. Bienestar y protección infantil. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <https://bienestaryproteccioninfantil.es/convencion-sobre-la-eliminacion-de-todas-las-formas-de-discriminacion-contr-la-mujer-cedaw-aprobada-por-la-asamblea-general-de-naciones-unidas-en-diciembre-de-1979-y-ratificada-por-espana-en-1983/>
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3 (1), 109-117. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/662/PPM\\_EN\\_2005\\_01\\_Rijamampianina.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/662/PPM_EN_2005_01_Rijamampianina.pdf)
- Rodríguez Llamosí, J. R. (2019). Cien años de desigualdad. La situación legal de la mujer española durante el siglo XX. En *XI Congreso virtual sobre Historia de las*

*Mujeres* (693-724). Asociación de Amigos del Archivo Histórico Diocesano de Jaén. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7315026>

Sarrió Catalá, M., Barberá Heredia, E., Ramos, A. & Candela Agulló, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>

Tubert, S., Fraise, G., Nicholson, L., Campillo, N., Molina, C., Sánchez León, P., Accati, L., Orobítg, G., Sánchez-Pardo, E., & Bengoechea, M. (2003). *Del sexo al género: los equívocos de un concepto*. Cátedra. Recuperado el 8 de febrero de 2023, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WsEnD2UyIgwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=diferencia+entre+sexo+y+g%C3%A9nero&ots=staplbb9LZ&sig=sOlw938QemUKb7IfWAHgJyF5dqM#v=onepage&q=diferencia%20entre%20sexo%20y%20g%C3%A9nero&f=false>

## **Anexo**

### **Anexo 1. Preguntas de las Entrevistas**

1. ¿Cree que existen obstáculos en cuanto a la diversidad de sexo – hombre y mujeres – en el mundo laboral? Si es así, ¿cuáles cree que son los principales obstáculos ante esta diversidad en el lugar de trabajo?
2. ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en su empresa para facilitar la aceptación de la diversidad de sexo en el trabajo? Programas, Iniciativas, etc. ¿Cree que la cultura de la organización influye en la aceptación de la diversidad por parte de los empleados?
3. ¿Conoce la diferencia entre la igualdad y la equidad de sexo? Atendiendo a la definición de equidad de sexo, ¿en qué medida la compañía conoce y atiende las necesidades de sus colaboradores?
4. ¿Considera que el desarrollo de políticas de equidad favorecería mejor/igual/menos la diversidad de sexo en su empresa que el desarrollo de políticas de igualdad? ¿Por qué?