

Igualdad de género y productividad: una relación compleja

Gender equality and productivity: A complex relationship

La relación entre diversidad y desempeño organizacional es objeto de debate. Aunque se argumenta que la inclusión de mujeres y minorías mejora la toma de decisiones y el rendimiento financiero, la evidencia empírica es ambigua. Meta-análisis indican que las correlaciones globales son nulas o pequeñas y dependen del contexto, lo que genera una brecha entre la investigación y el discurso público, a menudo basado en afirmaciones simplistas. No obstante, desde la perspectiva del “*Female Advantage*”, se reconoce que las mujeres suelen mostrar estilos de liderazgo más colaborativos, beneficiosos en entornos socialmente complejos. Más allá del desempeño, la diversidad tiene un valor intrínseco como principio de justicia y representación. Este trabajo examina estas complejidades para identificar las condiciones que favorecen una integración diversa y efectiva.

Anitzasunaren eta antolaketa-jardueraren arteko harremana eztabaideagai da. Emakumeak eta gutxiengoak sartzeak erabakiak hartzea eta finantza-errendimendua hobetzen dituela argudiatzen bada ere, ebidentzia empirikoa anbiguo da. Meta-analisiak adierazten du korrelazio globalak baliogabeak edo txikiak direla eta testuinguruaren araberakoak direla. Horrek arrakala sortzen du ikerketaren eta diskurtso publikoaren artean, askotan baieztapen simplistean oinarrituta. Hala ere, «Female Advantage» delakoaren ikuspegitik, onartzen da emakumeek lidergo-estilo kolaboratiboagoak eta onuragarriagoak erakusten dituztela gizartearen konplexuak diren inguruneetan. Jardunetik harago, anitzasunak berezko balioa du, justiziaren eta errepresentazioaren printzipio gisa. Lan honek konplexutasun horiek aztertzen ditu integrazio anitza eta eraginkorra errazten duten baldintzak identifikatzeko.

The relationship between diversity and organizational performance is a subject of debate. Although it is argued that the inclusion of women and minorities improves decision-making and financial performance, empirical evidence is ambiguous. Meta-analyses indicate that overall correlations are null or small and context-dependent, creating a gap between research and public discourse, often based on simplistic assertions. However, from the perspective of the «*Female Advantage*,» it is recognized that women tend to display more collaborative leadership styles, which are beneficial in socially complex environments. Beyond performance, diversity has intrinsic value as a principle of fairness and representation. This paper examines these complexities to identify the conditions that foster effective diverse integration.

Índice

189

1. Introducción
 2. Gestión feminista/igualitaria como elemento de competitividad: entre la evidencia empírica y el discurso
 3. Gestión con perspectiva de género como motor de productividad y sostenibilidad económica
 4. Gestión con perspectiva de género como motor de valor social
 5. Implicaciones prácticas para las organizaciones: de la retórica a la implementación efectiva
 6. Conclusiones principales
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: igualdad, género, diversidad, productividad, sostenibilidad.

Keywords: equality, gender, diversity, productivity, sustainability.

Nº de clasificación JEL: J16, M14, O15

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1519>

Fecha de entrada: 16/09/2025

Fecha de aceptación: 10/10/2025

1. INTRODUCCIÓN

La investigación científica sobre los efectos de la diversidad en el rendimiento organizacional suele ser interpretada o incluso distorsionada en función de intereses políticos o estratégicos. Esto genera una tensión entre, por un lado, la búsqueda de conocimiento riguroso y matizado propio del trabajo académico, y por otro, la necesidad de simplificación que domina en el discurso del activismo y la política pública. En este marco, resulta clave reconocer que los hallazgos académicos no siempre respaldan las afirmaciones generalizadas sobre los beneficios de la diversidad. Ejemplos de esta tensión se observan en informes de consultoras internacionales como McKinsey o Catalyst (Desvaux, *et al.* 2007; Catalyst, 2015), que han popularizado afirmaciones a veces simplistas sobre la correlación positiva entre mujeres en liderazgo y desempeño financiero, sin considerar limitaciones metodológicas. Estas narrativas, amplificadas por medios y organismos internacionales, han influido en políticas públicas y empresariales, generando a menudo expectativas irreales de mejora automática de resultados.

En las últimas décadas, el concepto de igualdad, y de forma relacionada el de diversidad, ha cobrado una relevancia central en los discursos sobre gestión estratégica, sostenibilidad y gobernanza corporativa en el ámbito organizacional. La creciente inclusión de mujeres y otras minorías en espacios de decisión —particularmente en juntas directivas, equipos de liderazgo y grupos de trabajo estratégicos— ha sido y sigue siendo promovida no sólo como un imperativo ético, sino también como una forma de mejorar el desempeño organizacional. Así, la igualdad de género se entiende a menudo relacionada con la productividad.

Durante los últimos años, por lo tanto, se ha consolidado una narrativa ampliamente difundida que sostiene que la inclusión de mujeres en las empresas, y especialmente en las juntas directivas y equipos de gestión, no sólo es un imperativo ético o social, sino también una estrategia eficaz para mejorar el rendimiento financiero. Como hemos mencionado previamente, tanto en la opinión pública como en diversos estudios de organismos internacionales como el Foro Económico Mundial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres, se ha documentado que las empresas que adoptan políticas de equidad e inclusión tienden a obtener mejores resultados financieros, mayor satisfacción del cliente y una cultura laboral más saludable (ONU Mujeres, 2021; OIT, 2017). Lejos de constituir un mero cumplimiento normativo o un acto simbólico, la incorporación de la perspectiva de género en la gestión empresarial se concibe como una estrategia inteligente que puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles.

Este argumento —conocido como el “*business case*”— ha sido respaldado por informes de consultoras, organizaciones de defensa de la equidad y medios de comunicación, que citan estudios y estadísticas que supuestamente prueban una correlación positiva entre la representación femenina y los indicadores económicos de éxito empresarial. Por ejemplo, la Comisión Europea (2012) afirma que existe una justificación empresarial clara para aumentar la diversidad de género en los consejos de administración. Este argumento se sostiene tanto desde una perspectiva microeconómica —es decir, por el mejor rendimiento de las empresas individualmente— como desde una perspectiva macroeconómica, al contribuir a un crecimiento económico más alto y sostenible. La Comisión Europea cita estudios no académicos que relacionan el desempeño empresarial con la presencia de mujeres en los consejos de administración tales como “*The Bottom Line*” de Catalyst (2007), que analiza el impacto de la representación femenina en el rendimiento corporativo, o “*Women Matter*” de McKinsey & Company (Hunt, *et al.* 2015), que vincula la diversidad de género con una mayor eficacia empresarial. Ambos estudios sugieren que la participación femenina en la alta dirección puede estar asociada a un mejor desempeño financiero y organizativo.

En relación a estas tendencias, la expresión “*female advantage*” (en español, ventaja femenina) se refiere a la idea de que las mujeres, ya sea por sus caracterís-

ticas sociales, comunicativas o de liderazgo, aportan habilidades o perspectivas únicas que pueden beneficiar a las organizaciones, los equipos o la sociedad en general. Este concepto se ha popularizado especialmente en el ámbito de los estudios de liderazgo y género, donde se argumenta que ciertos estilos de liderazgo comúnmente asociados a mujeres —como el liderazgo transformacional, colaborativo, empático o participativo— pueden ser más efectivos. Estas competencias, aglutinadas bajo el concepto de “comunalidad” (Eagly *et al.*, 2013; Gartzia, 2021), se basan en numerosas evidencias científicas de que las mujeres tienden a mostrar mayor inteligencia emocional, capacidad de escucha y habilidades para el trabajo en equipo, así como estilos de liderazgo menos autoritarios y más inclinados al consenso y a la consideración individual de las personas (Eagly, 2016). Otro de los efectos más recurrentemente citados de la igualdad de género en el ámbito organizacional es la mejora en la calidad del servicio que la empresa brinda, ya sea a clientes, usuarios o pacientes. Así, las empresas con un mayor número de mujeres se perciben como más éticas o responsables en ciertas posiciones de poder, tales como, por ejemplo, en la gestión financiera o política (para un resumen, véase Eagly, *et al.* 2013).

En definitiva, tiende a entenderse que contar con mujeres es rentable en términos económicos. Se defiende que las empresas que promueven entornos inclusivos y equitativos serán más resilientes ante cualquier crisis, tendrán mayor capacidad de innovación y estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento, especialmente entre las nuevas generaciones que valoran profundamente la equidad y la diversidad. Si bien es positivo entender la igualdad de género como algo más que un mero factor decorativo o una exigencia legal, simplificar o sobredimensionar los efectos positivos de la igualdad para las organizaciones puede tener consecuencias indeseadas. Por ejemplo, cuando se generan expectativas de mejora automática del desempeño, del clima interno o de la innovación como resultado directo de incorporar mujeres en espacios de liderazgo, se corre el riesgo de depositar sobre ellas una carga simbólica excesiva. Este tipo de discurso puede derivar en una presión injusta por «representar» o «mejorar» la organización por el solo hecho de ser mujeres, sin que se modifiquen las condiciones estructurales que limitan su participación plena. Asimismo, esta visión no es correcta desde el punto de vista científico, con numerosos estudios que muestran resultados nulos o incluso ligeramente negativos ante la incorporación de mujeres en las organizaciones, dependiendo de las características del entorno empresarial, la cultura nacional, el tipo de empresa y la forma en que se mide el rendimiento (Eagly, 2016).

Este trabajo tiene por objetivo analizar críticamente la base empírica que sustenta las afirmaciones difundidas sobre el vínculo entre igualdad de género y rendimiento organizacional, poniendo especial atención en las limitaciones metodológicas de los estudios no académicos —como los de consultoras internacionales— que han contribuido a consolidar el discurso del *business case*.

2. GESTIÓN FEMINISTA/IGUALITARIA COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD: ENTRE LA EVIDENCIA EMPÍRICA Y EL DISCURSO

La igualdad de género ha sido tradicionalmente abordada desde una perspectiva ética y de derechos humanos, centrada en la justicia social y la eliminación de discriminaciones históricas hacia mujeres y diversidades. Sin embargo, en las últimas décadas ha emergido una creciente conciencia acerca del valor estratégico que representa la igualdad de género para las organizaciones, tanto públicas como privadas. Esta igualdad no solo contribuye al cumplimiento de estándares internacionales y al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial, sino que además se revela como una palanca concreta para mejorar la productividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional. En este escenario, resulta necesario avanzar hacia modelos sofisticados que permitan entender la relación entre diversidad y desempeño de forma contextual, dinámica y no determinista. La pregunta no debería ser si la diversidad mejora o no el rendimiento, sino en qué dimensiones y condiciones, a través de qué mecanismos y con qué mediaciones institucionales puede hacerlo.

En este escenario, adquiere especial relevancia el rol de la comunidad académica como ‘intermediario honesto’ (Eagly, 2016). El enfoque científico-académico implica evitar la tentación de seleccionar únicamente los hallazgos que refuerzan una narrativa deseada - promover la igualdad de género requiere un compromiso simultáneo con la justicia social y con la rigurosidad de la evidencia. Esta tarea exige equilibrio: comunicar con claridad sin caer en simplificaciones excesivas. Por ejemplo, en los análisis sobre mujeres, diversidad y productividad es clave incorporar variables complejas como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, los procesos de socialización organizacional, los mercados en los que opera, o la conciliación y sostenibilidad de la vida. Estas variables permiten ahondar en la complejidad existente en esta realidad, abordando la brecha entre el discurso normativo y la evidencia empírica y aportando una mirada más compleja y menos simplista a la relación igualdad-productividad.

Diversas voces del sector empresarial, político y mediático sostienen que la diversidad aporta nuevas perspectivas, fortalece la innovación y permite tomar decisiones más informadas, lo que se traduciría en una ventaja competitiva tangible. Sin embargo, al contrastar estas afirmaciones con los hallazgos provenientes de la investigación empírica, surge un panorama mucho más complejo y, en ocasiones, contradictorio. Varios meta-análisis y revisiones sistemáticas han reportado que la correlación entre diversidad (especialmente de género y étnica) y desempeño organizacional (medido en términos financieros o de eficiencia interna) tiende a ser nula o muy pequeña. En muchos estudios, los resultados varían sustancialmente dependiendo del contexto, del tipo de organización, de la forma en que se define y mide la diversidad, y de las condiciones estructurales y culturales que median esta relación.

Por ejemplo, un meta-análisis clásico realizado por Joshi y Roh (2009) encontró que la relación entre diversidad y desempeño es moderada por factores como la tarea

grupal, el contexto nacional y la forma de gestión. Del mismo modo, estudios—como los de Van Dijk *et al.* (2012), Richard *et al.* (2004) o Van Knippenberg (2024)— subrayan que, aunque la diversidad puede generar beneficios potenciales en términos de creatividad e innovación, también puede provocar conflictos, tensiones o dificultades de coordinación si no se gestiona adecuadamente. Esto ha llevado a varios autores a advertir sobre el riesgo de una narrativa optimista o simplista, que asocia automáticamente más diversidad con mejores resultados, sin atender a la complejidad real de los procesos organizativos. Eagly (2016) subraya que estas tensiones no son meramente anecdóticas, sino parte de un patrón más amplio en el que la diversidad demográfica puede activar dinámicas de categorización social, favoreciendo la división entre mujeres y hombres. Este fenómeno explica por qué los equipos diversos no siempre alcanzan su potencial innovador: requieren mecanismos explícitos de inclusión, liderazgo sensible a la diversidad y estructuras de cooperación para transformar la diferencia en recurso productivo. Sin estas condiciones, la promesa de la diversidad puede quedar reducida a un ideal normativo con escasa traducción práctica.

En el caso específico de los efectos de la diversidad en las juntas directivas, una revisión de más de un centenar de estudios (Horwitz & Horwitz, 2007) muestra que, en promedio, la relación entre la proporción de mujeres en estos órganos y los resultados financieros es cercana a cero. Incluso cuando se observan asociaciones positivas, suelen ser pequeñas y no generalizables a todos los contextos. Esta evidencia contrasta con informes de consultoras y organismos internacionales que sostienen con firmeza el llamado '*business case*'. Uno de los problemas principales es la falta de rigor metodológico en muchos estudios utilizados en discursos de defensa: suelen omitir variables de control como el tamaño o sector de la empresa, y pasan por alto la causalidad inversa, es decir, que las empresas con mejor desempeño pueden atraer a más mujeres en puestos directivos en lugar de que la presencia femenina sea la que genere mejores resultados. Por ello, afirmar que 'más mujeres implican automáticamente mejores resultados' no solo es una simplificación excesiva, sino también una afirmación empíricamente débil. Además, sostener discursos basados en evidencia frágil puede tener consecuencias indeseadas: por ejemplo, el riesgo de tokenismo, en el que las mujeres son incorporadas simbólicamente sin poder real de decisión; o el *backlash*, cuando no se cumplen las expectativas económicas atribuidas a la diversidad, lo cual puede debilitar el compromiso organizacional con la equidad. Para mitigar estos riesgos, resulta clave identificar los factores moderadores —como los mencionados de la cultura organizacional, el sector económico, el tamaño de la empresa o la existencia de liderazgos inclusivos— que condicionan los posibles efectos positivos de la igualdad de género.

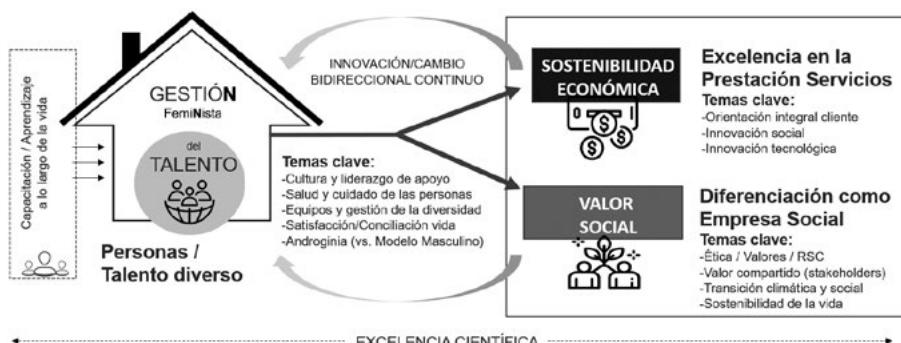
La tensión entre estos hallazgos y el discurso público ha generado una brecha significativa entre la retórica institucional y la evidencia científica. Mientras que en la esfera mediática y empresarial se multiplican los informes y campañas que celebran los beneficios de la diversidad como hechos incontrovertibles, los datos empí-

ricos obligan a matizar o incluso cuestionar muchas de estas afirmaciones. Esta divergencia puede deberse, en parte, a la presión por alinear los compromisos de diversidad con indicadores de rendimiento cuantificables, en un entorno donde la legitimidad empresarial depende crecientemente de su desempeño en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza (ESG).

En definitiva, existe una tendencia preocupante a descontextualizar los efectos de la diversidad. Es importante captar la complejidad en la relación igualdad-productividad en los discursos generales sobre igualdad y productividad, y no simplificar los resultados derivados de la investigación en esta materia, profundizando en los numerosos factores y consecuencias asociadas con la creencia generalizada de que disponer de más mujeres se traduce en tener organizaciones mejores. La inclusión de mujeres en juntas directivas, por ejemplo, no ocurre en el vacío: su impacto depende de factores como la cultura organizacional, el grado de participación efectiva que se les permite, el poder real de influencia en las decisiones y la presencia de mecanismos de apoyo institucional. Cuando estos elementos están ausentes, la diversidad puede convertirse en un gesto simbólico sin efectos transformadores, o incluso en un factor de desgaste para las personas incluidas sin recursos reales para incidir.

Superado este enfoque de la simplicidad, existe relativo consenso académico en el potencial valor que las mujeres y una gestión menos estereotípicamente masculina puede aportar a las organizaciones. Podemos afirmar que efectivamente una gestión “feminista” que incorpore una perspectiva crítica de género en la gestión organizacional puede en último término implicar notables avances en la gestión de las organizaciones. En este trabajo, proponemos agrupar estas ventajas potenciales para la organización en dos vías principales a través de las cuales la igualdad de género y la incorporación de una mirada “feminista” o con perspectiva crítica de género impacta positivamente en la eficiencia y eficacia de las organizaciones: la sostenibilidad económica y la generación de valor social (Figura 1).

Figura nº 1. PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN PARA LA RELACIÓN ENTRE LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se entiende que la igualdad puede potenciar la actividad del negocio propiamente dicha siempre y cuando se den las condiciones estructurales y culturales necesarias en la organización, mejorando la calidad del servicio ofrecido gracias a equipos diversos, motivados y con mejores condiciones laborales. En este sentido, se entiende que una gestión feminista con perspectiva de género puede representar el motor necesario para la captación y retención del talento diverso necesario para asegurar la excelencia en la prestación de servicios (profundizaremos más en la cuestión específica de la servitización en la siguiente sección). En segundo lugar, la integración de una perspectiva de género en la gestión empresarial puede contribuir a fortalecer los valores éticos, la legitimidad social y la responsabilidad corporativa, lo cual mejora el posicionamiento de la empresa en un entorno cada vez más exigente en términos de sostenibilidad y compromiso social. A continuación, se desarrollan estos dos últimos elementos en mayor detalle.

3. GESTIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO COMO MOTOR DE PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Como hemos mencionado, en condiciones óptimas las medidas de igualdad de género efectivamente tienen el potencial de generar a medio y largo plazo beneficios para las organizaciones, desplegándose en entornos empresariales en los que el tamaño de la empresa, el sector económico, la posición previa en el mercado, o la cultura organizacional se encuentran alineados con una gestión y cultura de innovación más global. En un contexto organizacional que dispone de una cultura flexible y abierta al cambio, así como un equipo de personas diverso y andrógino (en el que se han superado los modelos clásicos de gestión basados en la predominancia de valores y formas de gestión esteoreotípicamente masculinas), las políticas de gestión pueden estar genuinamente orientadas a la excelencia, la satisfacción laboral y el cuidado de las personas, derivando en una mayor productividad. En este contexto, puede decirse que uno de los efectos más directos de dicho entorno laboral de gestión feminista/igualitaria del talento es la mejora en la calidad del servicio que la empresa brindará, ya sea a clientes, usuarios o pacientes. Estas mejoras en la productividad y el servicio también han sido observadas en estudios sobre las demandas laborales y el bienestar de las personas trabajadoras, que destacan la importancia de la gestión emocional y del clima organizativo en el rendimiento (Korunka & Kubicek, 2017).

Además de sus implicaciones éticas y sociales, la igualdad de género tiene consecuencias directas en la gestión eficiente de los recursos organizacionales. Desde la perspectiva de la eficiencia organizacional, la igualdad de género también se configura como un mecanismo de uso óptimo de los recursos. Las organizaciones que promueven entornos inclusivos tienden a aprovechar de manera más plena las competencias, experiencias y capacidades del conjunto de su plantilla, evitando la infratilización de talento y la segmentación de tareas basada en estereotipos de géne-

ro. Esto no solo incrementa la productividad, sino que reduce costes derivados de la rotación, el absentismo o la desmotivación laboral, generando una asignación más eficiente del capital humano. En términos macroeconómicos, diversos estudios sostienen que la reducción de las brechas de género contribuye al crecimiento sostenible al ampliar la base de talento disponible y mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos laborales y financieros (Becker, 2011; OECD, 2020). Desde esta perspectiva, la igualdad no solo es una cuestión de equidad o reputación, sino una estrategia racional para maximizar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones.

En la medida en la que los equipos de trabajo cuenten con mayor creatividad, mejor capacidad para resolver problemas y una comunicación más empática contribuirá en conjunto a procesos más eficientes y resultados más alineados con las necesidades del público.

En el contexto de la transformación industrial y económica contemporánea, los modelos servitizados —es decir, aquellos que integran servicios de alto valor añadido a productos o procesos tradicionales— se han convertido en una estrategia clave para muchas organizaciones que buscan diferenciarse y generar relaciones sostenibles con sus clientes, lo cual requiere disponer de una adecuada gestión del talento que promueva niveles altos de satisfacción y compromiso a nivel interno. Estos modelos suelen centrarse en la innovación tecnológica, la digitalización o la eficiencia operativa, sin prestar suficiente atención a cómo la perspectiva de género influye tanto en la experiencia de servicio (por ejemplo, facilitando una orientación integral a todas las personas usuarias e incorporando innovaciones sociales y tecnológicas que tengan en cuenta esas necesidades diversas y especialmente las de colectivos de mujeres, que representan una mayoría de usuarias) como en la innovación en la propia gestión organizacional (facilitando culturas y estilos de liderazgo más diversos y comunitarios). Como señalan Ely y Thomas (2020), incorporar la diversidad en la innovación organizacional requiere ir más allá del argumento económico y centrarse en cómo las diferencias culturales y de género pueden transformar las dinámicas de aprendizaje y mejora continua.

Reflexionar sobre las formas complejas en las que la dimensión de género puede influir en este ámbito permite también visibilizar cómo la gestión adecuada de los trabajos tradicionalmente feminizados —como atención al cliente, soporte técnico, seguimiento postventa o tareas relacionales— puede mejorar sustancialmente la calidad del servicio y el valor percibido por los usuarios. Muchas de estas funciones, frecuentemente invisibilizadas o subvaloradas, constituyen la base operativa sobre la cual se sostiene la promesa del servicio en los modelos servitizados. Sin embargo, al haber sido históricamente asociadas al trabajo de mujeres, a menudo son tratadas como tareas “ blandas”, fácilmente sustituibles o de bajo valor estratégico. Esta visión no solo perpetúa desigualdades salariales y jerárquicas, sino que también impide que las empresas aprovechen plenamente el potencial transformador de la servitización. Reconocer y analizar estos roles desde una perspectiva de género permite revalorizar las habi-

lidades comunicativas, empáticas y de resolución de problemas que demandan estos puestos, integrándolas como competencias clave dentro del modelo de negocio.

En el contexto de empresas de servicios —como la atención sanitaria, el comercio o la educación— la sensibilidad ante las necesidades de distintos grupos sociales también se entiende como un factor clave para la satisfacción del cliente. Se entiende de que equipos diversos que integran perspectivas de género distintas tienden a identificar mejor las expectativas de una clientela también diversa. Por ejemplo, una clínica que promueve la igualdad de género entre su personal puede estar en mejor posición para brindar una atención más humanizada y menos sesgada, lo que mejora tanto la experiencia del paciente como los indicadores de desempeño clínico. La transición hacia una economía centrada en mejores servicios ofrece una oportunidad para superar las dinámicas de precarización laboral que históricamente han afectado a las mujeres en este sector, especialmente en ámbitos como salud, educación, comercio minorista o servicios administrativos. Estos sectores, marcados por la temporalidad, la subcontratación o la falta de reconocimiento profesional, no deben reproducirse tal cual en los nuevos modelos de servitización. Por el contrario, deben ser reformulados bajo culturas y estructuras laborales más igualitarias e innovadoras, que integren competencias estereotípicamente femeninas en áreas clave como el de la tecnología y que generen condiciones dignas de trabajo, reconocimiento de competencias y oportunidades de desarrollo profesional. Esto implica pasar de una lógica de servicio informal o subordinado, a una visión donde el trabajo emocional y centrado en las personas y su bienestar – dimensiones estereotípicamente femeninas a menudo relegadas a un segundo plano- sea entendido como un componente central de la innovación en servicios.

En definitiva, incluir una mirada de género en los procesos de gestión no puede verse únicamente como una cuestión de productividad directa, sino también una apuesta estratégica para mejorar elementos indirectos de la sostenibilidad económica tales como la experiencia de cliente, fortalecer la cohesión interna de los equipos de trabajo y construir organizaciones más inclusivas y sostenibles desde el punto de vista económico. Esto requiere ir más allá de los marcos tradicionales de análisis económico o tecnológico, incorporando herramientas conceptuales que permitan visibilizar y transformar los patrones de género que aún atraviesan, de forma profunda, el mundo del trabajo en los servicios prestados y la sostenibilidad económica del negocio. Promover la igualdad debe ir acompañado de una mirada realista y crítica, que reconozca tanto su valor transformador a nivel económico y social como las complejidades de su implementación efectiva.

4. GESTIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO COMO MOTOR DE VALOR SOCIAL

Más allá del rendimiento económico, la igualdad y la diversidad posee un valor intrínseco como principio democrático y de justicia social. La representación de

mujeres y minorías en espacios de poder no necesita legitimarse por su impacto económico inmediato, sino por la igualdad de acceso a la toma de decisiones y la reparación de desigualdades históricas. Además, su participación puede enriquecer la agenda institucional con mayor énfasis en inclusión, responsabilidad social y atención a los grupos más vulnerables. Esta vinculación entre diversidad, legitimidad y reputación corporativa ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre responsabilidad social empresarial (Brammer, *et al.*, 2009). Desde esta perspectiva, la diversidad no solo combate la discriminación estructural, sino que amplía la legitimidad de las instituciones democráticas y refuerza su capacidad de responder a las demandas sociales de equidad y sostenibilidad. De hecho, la literatura reciente demuestra que las organizaciones con mayor representación diversa suelen incorporar con más fuerza políticas de conciliación, de sostenibilidad ambiental y de responsabilidad social, lo que amplía su legitimidad ante colectivos de personas consumidoras e inversoras. En mercados globales, la diversidad ya no es solo un valor ético, sino también un requisito estratégico para acceder a financiamiento sostenible, integrarse en cadenas de suministro responsables y responder a estándares ESG cada vez más exigentes.

Otra vía por la que la igualdad de género impacta en la productividad tiene un carácter más estructural y reputacional. En un entorno global donde las empresas están llamadas a ser agentes activos de transformación social, la incorporación de una perspectiva de género en la gestión refuerza la legitimidad y el compromiso ético de la organización, convirtiéndola en una entidad socialmente responsable. Las empresas ya no pueden limitarse a generar valor económico; se espera que también produzcan valor social y ambiental. En este contexto, la igualdad de género se erige como una dimensión fundamental de la sostenibilidad. Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (ILO, 2022) y ONU Mujeres (UN Women, 2023) han destacado que la integración de la igualdad de género en la gestión corporativa constituye un requisito esencial para la sostenibilidad social y reputacional de las empresas en el marco de la Agenda 2030. Las organizaciones que adoptan políticas de equidad están contribuyendo directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (particularmente el ODS 5) y se alinean con estándares internacionales que promueven prácticas empresariales responsables. La incorporación de esta perspectiva en la cultura organizacional tiene efectos profundos en la forma en que la empresa se relaciona con su entorno. No solo mejora la percepción de la marca, sino que también puede fortalecer los vínculos con la comunidad, los inversores éticos, los organismos multilaterales y los gobiernos. Esto puede facilitar el acceso a nuevos mercados, líneas de financiamiento y alianzas estratégicas.

Asimismo, los valores asociados a la igualdad y asociados a un modelo de gestión “feminista” que incorpora una perspectiva integral de género —como el respeto, la justicia, la empatía y la igualdad— tienden a irradiarse hacia otras dimensiones de la empresa, elevando los estándares éticos y fomentando liderazgos más partici-

ativos y conscientes. Una organización que internaliza la equidad de género en sus procesos de toma de decisiones y aprovecha el talento y diversidad de su plantilla está mejor preparada para gestionar la complejidad del mundo actual, reducir riesgos reputacionales y anticiparse a demandas sociales emergentes. La investigación académica respalda esta visión de la diversidad como un valor que trasciende el rendimiento económico inmediato. Por ejemplo, los trabajos de Eagly y Carli (2003) han mostrado que las mujeres en posiciones de liderazgo suelen priorizar estilos más comunales y orientados al bienestar colectivo, lo que enriquece la agenda institucional con mayor inclusión y sostenibilidad. En esa misma línea, Eagly (2016) ha insistido en que las conclusiones sobre diversidad deben leerse con cautela, ya que los discursos políticos y mediáticos tienden a simplificar en exceso unos hallazgos que en realidad son mucho más matizados.

Cabe recordar también la evidencia acumulada en meta-análisis confirma que los efectos de la diversidad dependen del contexto: mientras que la diversidad demográfica (género, raza) ofrece resultados ambiguos e incluso contradictorios, la diversidad funcional vinculada a conocimientos y experiencias se asocia de manera más consistente con un mejor desempeño en tareas complejas (Joshi & Roh, 2009; Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012). Revisiones recientes de estudios sobre equipos directivos van todavía más lejos, al mostrar que las relaciones directas entre igualdad de género y rendimiento financiero son débiles o nulas, aunque sí se observan efectos positivos claros en dimensiones como la capacidad innovadora, la responsabilidad social o la reputación corporativa (Quintana-García, *et al.* 2022; Makkonen, 2022). En conjunto, esta literatura sugiere que el verdadero valor de la igualdad de género reside menos en promover mejoras automáticas de productividad y más en fortalecer la legitimidad, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la igualdad de género no solo mejora lo que la empresa hace, sino también lo que representa a nivel social. Es una señal clara de coherencia institucional, de compromiso con la dignidad humana y de apuesta por una economía más inclusiva. En un mundo donde todos los grupos de interés valoran cada vez más los principios que guían a las organizaciones, esta coherencia y el valor social de la empresa a nivel de ética y valores puede marcar la diferencia entre el éxito y la irrelevancia. Así, la igualdad de género se configura no solo como una herramienta de equidad, sino también como un principio de legitimidad y sostenibilidad institucional respaldado por la evidencia reciente (Ely & Thomas, 2020; UN Women, 2023).

5. IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LAS ORGANIZACIONES: DE LA RETÓRICA A LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA

A partir de los hallazgos conceptuales y empíricos revisados en las secciones anteriores, esta sección traduce los principales aprendizajes en orientaciones prácticas para la gestión organizacional. La discusión sobre los vínculos entre diversidad y

desempeño organizacional no puede quedarse en el plano abstracto o discursivo. Independientemente de que los efectos directos sobre los resultados financieros/ económicos sean mixtos o contextuales, las empresas enfrentan hoy la necesidad de traducir los principios de igualdad e inclusión en prácticas concretas que generen valor, tanto interno como externo. Desde esta perspectiva, es posible derivar una serie de implicaciones prácticas que permiten alinear las políticas de diversidad con los objetivos estratégicos de las organizaciones, evitando al mismo tiempo enfoques simplistas o meramente decorativos.

En primer lugar, es fundamental superar el enfoque del tokenismo, entendido como la inclusión simbólica de personas diversas sin otorgarles poder real de decisión. La evidencia sugiere que la mera presencia de mujeres o minorías en juntas directivas o equipos no garantiza impactos positivos si no va acompañada de condiciones para una participación sustantiva. Por ello, las organizaciones deben asegurar no solo el acceso formal de un número suficiente de mujeres –establecido a menudo en la cuota del 40/60- sino también la capacidad efectiva de influir en las decisiones, evitando reproducir jerarquías informales o dinámicas de exclusión solapada. Esto implica superar los modelos clásicos de gestión estereotípicamente masculina (Think manager-think male; Koenig *et al.*, 2011; Gartzia & Van Knippenberg, 2016) hacia modelos de gestión más comunales y centrados en las personas y su bienestar en las organizaciones. Esta gestión “andrógina” representa el motor central para promover posteriormente resultados positivos en la organización. Tal como se discutió en la sección 2, la evidencia muestra que la mera representación formal no garantiza resultados positivos si no se acompaña de condiciones estructurales y culturales que permitan la participación efectiva.

En segundo lugar, las políticas de diversidad deben ser sensibles al contexto organizacional. La idea de que una mayor inclusión mejora automáticamente el desempeño ha demostrado ser insuficiente, precisamente porque no considera los múltiples factores que median esta relación: la cultura interna de la organización, la naturaleza de las tareas, el sector de actividad o la estructura jerárquica, entre otros. Esto implica que cada empresa debe realizar un diagnóstico propio antes de definir sus estrategias, evitando aplicar soluciones genéricas o modas importadas que no se ajusten a su realidad. Esta idea retoma los hallazgos presentados en la sección 3, donde se destacó que los efectos de la igualdad sobre la productividad dependen de variables contextuales como la cultura organizacional, el tipo de liderazgo y la estructura de tareas.

Una tercera implicación clave es la necesidad de desarrollar competencias específicas de gestión de la diversidad, especialmente en los niveles directivos y de supervisión. La diversidad no se traduce espontáneamente en valor si no se gestiona adecuadamente. Puede, de hecho, generar tensiones o conflictos si los equipos no están preparados para lidiar con diferencias culturales, lingüísticas o de estilos de trabajo. Capacitar a las personas líderes en habilidades como el liderazgo inclusivo, la comu-

nización intercultural y la resolución de conflictos se vuelve, por tanto, una inversión estratégica con clara perspectiva de género.

Otro punto central es integrar la diversidad en la cultura organizacional de forma transversal (*mainstreaming*). Esto implica que los principios de equidad deben permear no solo los discursos institucionales o los departamentos de recursos humanos, sino también los procesos cotidianos: desde la selección de personal y el *onboarding* hasta las evaluaciones de desempeño, la definición de incentivos y los estilos de liderazgo. Cuando la inclusión se convierte en parte del «ADN organizacional», los cambios son más sostenibles y consistentes en el tiempo. Asimismo, es indispensable alinear las iniciativas de diversidad con la estrategia global del negocio. Más allá del cumplimiento normativo o del deseo de mejorar la reputación, las empresas deben preguntarse en qué áreas concretas la diversidad puede aportar valor: ¿puede mejorar el diseño de productos?, ¿facilitar la entrada a nuevos mercados?, ¿fortalecer el vínculo con sus clientes? La articulación de la diversidad con objetivos estratégicos permite transformar un principio ético en una ventaja operativa real.

En esta línea, también es necesario ampliar la forma en que se mide el impacto de la diversidad. Centrar el análisis únicamente en los resultados financieros o incluso la percepción social puede invisibilizar otras dimensiones intermedias relevantes que son necesarias para obtener posteriormente ese resultado y que están implícitas en una gestión organizacional feminista/igualitaria, tales como la generación de un clima laboral positivo, la creatividad de los equipos, la retención del talento o los estilos de gestión de orientación a las personas y sus necesidades (ej., de conciliación de la vida personal y laboral). Por ello, se recomienda utilizar indicadores múltiples que den cuenta de los efectos cualitativos y culturales que generan las políticas inclusivas, y no solo de sus correlatos económicos directos. Como se reconoce en la sección 4, donde se argumentó que el valor de la igualdad trasciende el rendimiento económico inmediato y debe medirse también en términos de legitimidad, cohesión y sostenibilidad social.

Además, para que la diversidad sea sostenible en el tiempo, se requieren sistemas de apoyo estructural. La existencia de redes internas de mentoría, programas de conciliación corresponsable, protocolos contra el acoso o mecanismos de ajuste razonable no solo favorecen la permanencia de personas diversas en la organización, sino que contribuyen a construir un entorno más justo y productivo. Estas medidas deben diseñarse desde una perspectiva interseccional, que reconozca que no todas las mujeres, hombres, personas no binarias o minorías enfrentan las mismas barreras y que las formas de exclusión pueden combinarse de manera compleja. Por último, es fundamental garantizar la coherencia entre el discurso externo y la práctica interna. Las organizaciones que promueven una imagen pública inclusiva pero no respaldan esa narrativa con políticas reales corren el riesgo de sufrir crisis de legitimidad y pérdida de confianza, tanto interna como externamente. La construcción

de credibilidad en torno a la diversidad exige transparencia, evaluación constante y voluntad de mejora continua.

En conjunto, estas implicaciones prácticas no constituyen un recetario cerrado, sino un conjunto de orientaciones para abordar la gestión de la diversidad de manera estratégica, realista y responsable. Reconocer que la relación entre diversidad y desempeño es compleja no debe ser motivo para abandonar las políticas de inclusión, sino para diseñarlas con mayor inteligencia, sensibilidad contextual y capacidad de adaptación.

Estas orientaciones buscan operacionalizar las dos vías de impacto —económica y social— desarrolladas en las secciones precedentes, contribuyendo a una implementación coherente de la igualdad de género como estrategia de gestión.

6. CONCLUSIONES PRINCIPALES

El presente análisis permite concluir que la relación entre igualdad de género y productividad organizacional se configura como un fenómeno complejo, contextual y no exento de tensiones entre la evidencia empírica y el discurso normativo. A pesar de la difusión generalizada de narrativas que sostienen una correlación automática y positiva entre una mayor presencia femenina en órganos de decisión y el desempeño económico de las organizaciones, los resultados de la investigación científica disponible invitan a la cautela. La literatura revisada, incluyendo diversos meta-análisis y revisiones sistemáticas, evidencia que las asociaciones entre diversidad y desempeño tienden a ser débiles, nulas o altamente dependientes de factores moderadores.

Destacamos la necesidad de atender a los factores contextuales que median los efectos de la diversidad. Variables tales como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, el sector de actividad o la influencia real otorgada a las mujeres en la toma de decisiones constituyen elementos determinantes en la conversión de la inclusión formal de las mujeres y otros grupos minoritarios en su participación efectiva y los resultados que pueden obtener. La igualdad, por tanto, no puede reducirse a un indicador cuantitativo de presencia, sino que debe traducirse en capacidad sustantiva de incidencia. En este sentido, destacamos también los riesgos asociados a la reproducción de discursos simplistas, tales como el tokenismo o la atribución desproporcionada de responsabilidades simbólicas a las mujeres. Estas dinámicas, lejos de promover la equidad, pueden derivar en efectos adversos que debiliten el compromiso institucional con la igualdad.

Al abordar estas cuestiones, resulta esencial subrayar que la igualdad de género no requiere de justificación económica para constituirse en un objetivo legítimo. Más allá de su eventual impacto sobre la productividad, el valor de incorporar una perspectiva crítica de género que fomente valores menos estereotípicamente masculinos y promueva la diversidad reside en su carácter de principio democrático, de

justicia social y de legitimidad institucional. No obstante, ello no impide reconocer que, bajo determinadas condiciones estructurales y culturales, la igualdad puede generar beneficios relevantes en términos de innovación, cohesión interna, reputación corporativa, servicio ofrecido y sostenibilidad de las organizaciones.

En definitiva, por lo tanto, planteamos que la adopción de modelos de gestión feminista o igualitaria representa una vía para superar patrones tradicionales de liderazgo basados en estereotipos masculinos. La evidencia disponible permite concluir que la igualdad de género no constituye una panacea que asegure mejoras inmediatas en la productividad, pero sí se erige como un componente indispensable para el desarrollo de organizaciones más innovadoras, sostenibles y socialmente responsables. Dichos modelos con perspectiva de género permiten, por un lado, impulsar la sostenibilidad económica a través de la mejora en la calidad del servicio, la atracción y retención del talento y la generación de entornos laborales más inclusivos; y, por otro, reforzar el valor social de las organizaciones, fortaleciendo su legitimidad y alineación con estándares internacionales de responsabilidad y sostenibilidad. La clave reside en identificar las condiciones, mecanismos y estructuras que posibilitan que la diversidad despliegue su potencial. Solo desde esta aproximación crítica y matizada será posible diseñar estrategias de inclusión que conjuguen el imperativo ético de la equidad con la creación de valor económico y social en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, G. S. (2011): *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & PAVELIN, S. (2009): Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20(1), 17–29.
- CATALYST, L. (2007): *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*. De <http://www.catalyst.org/>.
- CATALYST, L. (2015): *Women in S&P 500 companies*. De <https://www.catalyst.org/insights/featured/women-ceos>.
- DESVAUXT, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S.; BAUMGARTEN, P. (2007): *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris, France: McKinsey & Co. De <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=women+matter>.
- EAGLY, A. H. (2016): When passionate advocates meet research on diversity, does the honest broker stand a chance? *Journal of Social Issues*, 72(1), 199–222.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. (2007): Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2003). “The female leadership advantage: An evaluation of the evidence”. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- EAGLY, A. H.; GARTZIA, L.; CARLI, L. L. (2013): Female advantage: revisited.
- ELY, R. J., & THOMAS, D. A. (2020): Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114–122.

- EUROPEAN COMMISSION (2012): Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. *EUR-Lex: Access to European Union Law*. De <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=C0614>.
- GARTZIA, L.; VAN KNIPPENBERG, D. (2016): Too masculine, too bad: Effects of communion on leaders' promotion of cooperation. *Group & Organization Management*, 41(4), 458–490.
- GARTZIA, L. (2021): Gender equality in business action: A multi-agent change management approach. *Sustainability*, 13(11), 6209.
- HORWITZ, S. K.; HORWITZ, I. B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987–1015.
- HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. (2015): Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15–29.
- JOSHI, A. A.; ROH, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599–562.
- KOENIG, A. M.; EAGLY, A. H.; MITCHELL, A. A.; RISTIKARI, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616–642.
- KORUNKA, C., & KUBICEK, B. (2017): Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice. *Springer*.
- MAKKONEN, T. (2022): Board diversity and firm innovation: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 941–960.
- OIT (2017): *Hacia un futuro mejor para las mujeres en el trabajo: la opinión de las mujeres y de los hombres*. Suiza: Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) de la OIT.
- ONU MUJERES (2021): *Ganar-ganar: la igualdad de género es un buen negocio*. Uruguay: Servicio de Publicaciones de ONU Mujeres.
- QUINTANA-GARCÍA, C.; MARCHANTE-LARA, M.; BENAVIDES-CHICÓN, C. G. (2022): Boosting innovation through gender and ethnic diversity in management teams. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 54–67.
- RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- UN WOMEN (2023): Gender equality means good business: Global evidence and policy lessons. New York: United Nations.
- VAN DIJK, H.; VAN ENGEN, M. L.; VAN KNIPPENBERG, D. (2012): Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53.
- VAN KNIPPENBERG, D. (2024): Team diversity and team performance: Paths to synergistic and disruptive effects. *Current Opinion in Psychology*, 59, 101877.