

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.994>

## **Estudio bibliométrico sobre las políticas empresariales de diversidad de género y su impacto en la discriminación laboral**

*Bibliometric Study on Corporate Gender Diversity Policies and Their Impact on Workplace Discrimination*

**Erika Andrea Vaca Salas**

[evacas2@unemi.edu.ec](mailto:evacas2@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0000-4681-098X>

Universidad Estatal de Milagro

**Andrea Veronica Mesa Pardo**

[amesap@unemi.edu.ec](mailto:amesap@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0000-2548-7589>

Universidad Estatal de Milagro

**Evelin del Cisne Arteaga Arcentales**

<https://orcid.org/0000-0003-1565-8342>

[earteagaa@unemi.edu.ec](mailto:earteagaa@unemi.edu.ec)

Universidad Estatal de Milagro

*Artículo recibido: 10 marzo 2025*

*- Aceptado para publicación: 20 abril 2025*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

### **RESUMEN**

La diversidad de género en el entorno laboral ha evolucionado de ser un simple requisito normativo a convertirse en un imperativo estratégico para las organizaciones contemporáneas. Este estudio bibliométrico analiza sistemáticamente la producción científica sobre políticas empresariales de diversidad de género y su impacto en la discriminación laboral durante el período 2019-2024. Siguiendo la metodología PRISMA, se analizaron 145 artículos científicos seleccionados de cinco bases de datos internacionales (Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO y Scielo), con un análisis en profundidad de los 30 más relevantes. Los resultados revelan una tendencia creciente en la producción científica sobre esta temática, con predominio del área de negocios y gestión (37.2%). Se identificaron cinco clústeres temáticos principales: políticas de representación y reclutamiento, desarrollo y retención, cultura organizacional e inclusión, perspectivas críticas y decoloniales, y enfoques interseccionales. La efectividad de las intervenciones varía significativamente, siendo las políticas que establecen mecanismos de responsabilidad organizacional y modifican procesos decisorios las que muestran mayor impacto en la reducción de la discriminación, superando a aquellas centradas únicamente en la sensibilización. Este estudio proporciona una síntesis actualizada del conocimiento sobre políticas de diversidad de género, identificando tendencias emergentes y brechas de investigación que

pueden orientar tanto futuras investigaciones como el desarrollo de políticas organizacionales más efectivas.

*Palabras clave:* diversidad de género, políticas, políticas organizacionales, discriminación y discriminación laboral

## ABSTRACT

Gender diversity in the workplace has evolved from being a simple regulatory requirement to becoming a strategic imperative for contemporary organizations. This bibliometric study systematically analyzes the scientific literature on corporate gender diversity policies and their impact on workplace discrimination during the 2019-2024 period. Following the PRISMA methodology, 145 scientific articles selected from five international databases (Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, and Scielo) were analyzed, with an in-depth analysis of the 30 most relevant ones. The results reveal a growing trend in scientific production on this topic, with a predominance in the area of business and management (37.2%). Five main thematic clusters were identified: representation and recruitment policies, development and retention, organizational culture and inclusion, critical and decolonial perspectives, and intersectional approaches. The effectiveness of interventions varies significantly, with policies that establish mechanisms of organizational accountability and modify decision-making processes showing greater impact in reducing discrimination, outperforming those focused solely on awareness-raising. This study provides an updated synthesis of knowledge on gender diversity policies, identifying emerging trends and research gaps that can guide both future research and the development of more effective organizational policies.

*Keywords:* gender diversity, policies, organizational policies, discrimination and workplace discrimination

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la diversidad de género ha adquirido una gran relevancia en el contexto laboral. Las empresas reconocen cada vez más la importancia de crear entornos inclusivos donde todos los empleados, independientemente de su género, tengan igualdad de oportunidades y condiciones laborales. Esta transformación responde no solo a imperativos éticos y legales, sino también a evidencias crecientes sobre los beneficios que la diversidad aporta al rendimiento organizacional, innovación y competitividad (Ozturk & Berber, 2022; Ely & Thomas, 2020).

En el contexto ecuatoriano, esta temática adquiere particular relevancia considerando que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), persiste una brecha significativa en la participación laboral entre hombres (77.3%) y mujeres (52.5%), así como disparidades salariales que alcanzan el 17.9% en promedio. La Asamblea Nacional (2008) reconoce en su artículo 11 la igualdad de derechos, deberes y oportunidades para todas las personas, prohibiendo expresamente la discriminación por razones de género. Asimismo, la Ley Orgánica para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres (2018) incluye disposiciones específicas sobre acoso laboral, mientras que el Plan Nacional de Desarrollo "Creando Oportunidades 2021-2025" establece entre sus objetivos la reducción de brechas de género en el ámbito laboral.

Sin embargo, a pesar de este marco normativo favorable, estudios recientes como el de Santillán y Mora (2023), muestran que la implementación efectiva de políticas de diversidad de género en empresas ecuatorianas es aún incipiente, con mayor avance en multinacionales y grandes corporaciones que en pequeñas y medianas empresas, que constituyen el 99.5% del tejido empresarial nacional según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023).

El capital humano, representado por los empleados, constituye el activo más valioso de cualquier organización. Su dedicación, habilidades y compromiso son los pilares sobre los que se construye el éxito empresarial. Sin embargo, la percepción de desigualdad en el entorno laboral, donde las oportunidades y condiciones no son equitativas, socava este activo fundamental. Cuando los empleados sienten que sus contribuciones no son valoradas o que se les niega un trato justo, su motivación y productividad disminuyen, poniendo en riesgo el logro de los objetivos organizacionales. La discriminación laboral se define como el trato desigual y perjudicial hacia un empleado, en términos profesionales, salariales o morales, debido a factores ajenos a su desempeño laboral.

Los empleados, cuando son objeto de tratos injustos o desiguales debido a características personales como género, raza, edad, orientación sexual o discapacidad, no pueden realizar su trabajo de manera eficiente. Estas prácticas se pueden manifestar de diversas maneras como afectación en ascensos, salarios injustos, pocas oportunidades de desarrollo, sin dejar a un lado el

daño individual que se puede provocar en los empleados como estrés, ansiedad y sobre todo daño en su autoestima.

Las empresas deben considerar que al ocurrir cualquier tipo de discriminación pueden provocar que haya una mayor rotación de personal, menores niveles de productividad y un ambiente tóxico provocando la pérdida de talento valioso o afectando directamente a la competitividad de la organización en el mercado. Por lo tanto, las empresas para combatir la discriminación laboral deben optar en implementar políticas de igualdad de género internas, respetando a los empleados y poniendo en práctica las leyes y políticas vigentes. El planteamiento sobre la problemática se puede expresar en la siguiente interrogante "**¿cómo las políticas empresariales de diversidad de género impactan en la discriminación laboral?**"

Las políticas empresariales según Dessler (2020), son "normas generales que definen cómo se deben abordar ciertos problemas y situaciones dentro de una organización, y proporcionan las bases para que los empleados tomen decisiones dentro de esos límites. Estas políticas son esenciales para asegurar la coherencia y la alineación con los valores organizacionales y los objetivos estratégicos a largo plazo". Siendo importantes para crear entornos laborales inclusivos y equitativos promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los empleados independientemente de su género.

En Ecuador, el Consejo Nacional para la Igualdad de Género (2021), ha desarrollado una "Guía de implementación de políticas de igualdad de género en el ámbito empresarial", alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, que proporciona lineamientos para que las organizaciones ecuatorianas desarrollen políticas efectivas. Sin embargo, Chiriboga y Valencia (2022), señalan que existe una brecha significativa entre las declaraciones formales y la implementación efectiva de estas políticas, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados como la construcción, minería y tecnología, que son precisamente sectores estratégicos para el desarrollo económico del país según el Plan Nacional de Desarrollo.

Estas políticas no solo buscan cumplir con normativas legales o éticas sino también proporcionar beneficios tangibles tanto para los empleados como para las organizaciones. El estudio de las políticas empresariales de diversidad de género es fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden promover entornos laborales más equitativos, inclusivos y productivos, no solo como una cuestión ética sino también como una estrategia empresarial para mejorar la innovación, el rendimiento organizacional, la satisfacción de los empleados y la competitividad en el mercado; factores indispensables para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

La intersección entre políticas de diversidad de género y discriminación laboral ha sido objeto de estudio por diversos autores, cuyas investigaciones convergen en la exploración de cómo las prácticas empresariales pueden fomentar o inhibir la igualdad de género. Profundizando en este ámbito, Ely y Thomas (2020), con su obra "Getting serious about diversity: Enough

already with the business case", analizan cómo las organizaciones deben superar el enfoque meramente instrumental de la diversidad y adoptar un paradigma de aprendizaje e integración.

Miriam Mouhayaddachouri (2020), en su estudio "Discriminación de género en el ámbito laboral", analiza las herramientas que las empresas pueden utilizar para lograr una igualdad efectiva y eliminar situaciones de discriminación, acoso laboral y sexual.

Adams-Prassl et al. (2022), en su investigación "Algorithmic management and gender discrimination risk", examinan cómo la automatización y digitalización de procesos pueden perpetuar o incluso amplificar sesgos de género existentes, aportando una perspectiva contemporánea sobre nuevos desafíos en la discriminación laboral.

Finalmente, la visión crítica de Marta María Gómez Aguilar (2023), en su investigación "El impacto de las políticas de equidad e igualdad en la diversidad de sexo de la plantilla", determina si la implementación de políticas basadas en la equidad responde de manera más efectiva a la diversidad de sexos en las organizaciones.

En el contexto ecuatoriano, los trabajos de Santillán y Mora (2023), sobre "Políticas de género en empresas ecuatorianas: avances y desafíos" y de Chiriboga y Valencia (2022), titulado "Barreras para la implementación efectiva de políticas de género en organizaciones ecuatorianas" proporcionan perspectivas locales sobre los retos específicos que enfrentan las organizaciones del país en la promoción de la igualdad de género. Estos estudios reflejan la realidad de un país que, si bien ha avanzado significativamente en su marco normativo, enfrenta desafíos importantes en la traducción de estas normativas en prácticas organizacionales efectivas.

Este estudio tiene como objetivo analizar cómo las políticas empresariales de diversidad de género impactan en la discriminación laboral, mediante una revisión sistemática de la literatura científica existente, para contribuir al desarrollo de prácticas organizacionales más efectivas en la promoción de la equidad de género en el ámbito laboral, con especial énfasis en el contexto ecuatoriano y latinoamericano.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-analítico, basado en un estudio bibliométrico. Este enfoque permite identificar, analizar y evaluar sistemáticamente la producción científica existente en torno a las políticas empresariales de diversidad de género y su impacto en la discriminación laboral, proporcionando una visión panorámica del estado actual de la investigación en este campo.

El análisis bibliométrico consiste en la aplicación de métodos matemáticos y estadísticos a la literatura científica con el fin de examinar patrones de publicación, tendencias temáticas, redes de colaboración y la evolución del conocimiento en una determinada área (Aria et al., 2023). Esta metodología resulta particularmente adecuada para el presente estudio, pues permite identificar las principales tendencias en la investigación sobre políticas de diversidad de género,

así como evaluar su evolución temporal, identificar los trabajos más influyentes y visualizar las principales líneas de investigación.

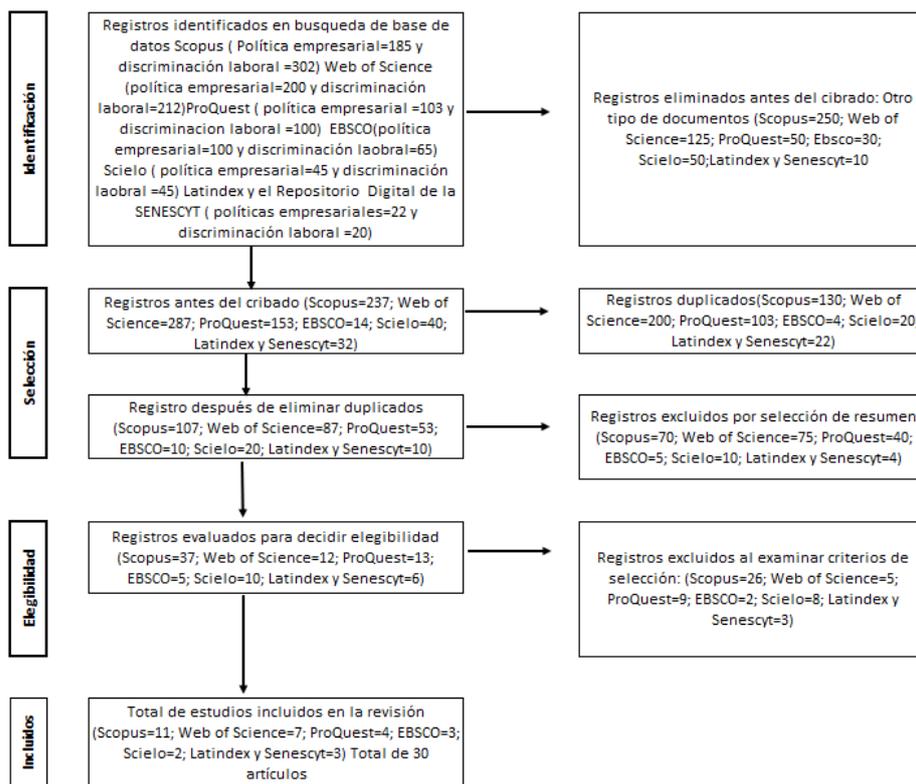
Para garantizar el rigor metodológico y la transparencia en el proceso de revisión, se siguieron las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que constituyen un estándar internacional para la realización y reporte de revisiones sistemáticas y meta-análisis (Page et al., 2021). Aunque PRISMA fue diseñado inicialmente para meta-análisis en ciencias de la salud, sus principios de transparencia, sistematicidad y exhaustividad resultan valiosos para estudios bibliométricos en ciencias sociales, como el presente.

### Procedimiento de selección de estudios

El proceso de selección bibliográfica siguió el diagrama de flujo PRISMA que se presenta en la Figura 1, donde se detallan las diferentes fases del proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los artículos analizados.

**Figura 1**

*Proceso de Selección de Artículos para la Revisión (Adaptación del método PRISMA)*



### Fuentes de información

Las fuentes utilizadas para recopilar información correspondieron al idioma español e inglés, de artículos científicos pertenecientes a las bases de datos de SCOPUS, WEB OF SCIENCE, PROQUEST, EBSCO, SCIELO, LATINDEX Y SENESCYT, esto asegura la calidad

de los documentos seleccionados, ya que todos los artículos superaron rigurosas revisiones por pares ciegos, garantizando su confiabilidad y calidad. La búsqueda abarcó las siguientes fuentes:

- En relación con *Scopus*, se trabajó con una base de datos inicial de 185 documentos, correspondientes a artículos del período 2019 y 2024, para la variable *Políticas Laborales*, la cual se rastreó con el nombre de "Políticas laborales y diversidad de género". Posteriormente, se efectuó el rastreo de la variable *Discriminación Laboral*, utilizando el nombre de "Discriminación laboral por género", filtrando por años 2019 y 2024 e idioma inglés, generándose un total de 302 artículos científicos.
- En *Web of Science*, se rastrearon 200 documentos correspondientes a artículos de revistas para el período 2019-2024. La búsqueda inicial se centró en la variable *Políticas Laborales*, usando la palabra clave "Políticas laborales y derechos de género". Después, se rastreó la variable *Discriminación Laboral* con el nombre "Discriminación laboral de género", filtrando por los años 2019-2024 y en idioma inglés. Se generaron 212 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión definidos.
- Para la base de datos *ProQuest*, se trabajaron 103 documentos, correspondientes a artículos de revistas como *Business & Society* y *Academy of Management Journal*. Se rastreó la variable *Políticas Laborales* con el nombre "Políticas de igualdad de género en el trabajo", y luego se buscó información sobre *Discriminación Laboral* bajo el nombre "Discriminación laboral por motivo de género", filtrando por años 2019-2024 e idioma inglés. Se generaron un total de 100 artículos que fueron relevantes para el análisis de la investigación.
- En *EBSCO*, se rastrearon 100 documentos, correspondientes a artículos de revistas como *Journal of Management Studies* y *Leadership Quarterly*. Para la variable *Políticas Laborales*, la búsqueda se realizó con el nombre "Políticas laborales inclusivas de género" y para la variable *Discriminación Laboral* con el nombre "Discriminación laboral por género", filtrando por años 2019-2024 e idioma inglés. El total de artículos relevantes fue de 65.
- En *Scielo*, se rastrearon 45 documentos provenientes de revistas como *Revista Venezolana de Gerencia* y *Revista de Ciencias Sociales* (Ecuador). El rastreo de la variable *Políticas Laborales* se hizo con el nombre "Políticas laborales para la igualdad de género en América Latina", y para la variable *Discriminación Laboral* con el nombre "Discriminación laboral y género en el contexto latinoamericano", filtrando por años 2019-2024 y en idioma español, obteniéndose un total de 45 artículos científicos.
- Para asegurar una adecuada representación de la literatura latinoamericana y ecuatoriana, se incluyeron bases adicionales como *Latindex* y el *Repositorio Digital de la SENESCYT*, con un total de 22 artículos. El rastreo para la variable *Políticas Laborales* se realizó con el nombre "Políticas laborales inclusivas en Ecuador", y para la variable *Discriminación*

*Laboral* con el nombre "Discriminación laboral y género en el contexto ecuatoriano", filtrando por los años 2019-2024 y en idioma español, resultando en un total de 20 artículos relevantes para el análisis.

### **Cadena de Búsqueda**

En relación con *Scopus*, *Web of Science*, *ProQuest*, *EBSCO*, *Latindex* y el *Repositorio Digital de la SENESCYT*, se utilizó una cadena de búsqueda avanzada que incluyó términos como "Políticas laborales", "Discriminación laboral" y "Diversidad de género", filtrando por los años 2019-2024 y en idioma español e inglés.

Para las bases regionales como *Scielo* y *Latindex*, no ha sido necesario generar una cadena de búsqueda específica, ya que las bases proporcionaron resultados relevantes de manera directa al rastrear términos como "Políticas laborales de género" y "Discriminación laboral en América Latina" dentro de su contenido.

### **Criterios de Elegibilidad**

Para dar paso a la revisión, se trabajó con criterios como:

1. Trabajar con las bases de datos de Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, Latindex, Scielo y el Repositorio Digital de la SENESCYT.
2. Acceder a artículos científicos relacionados con las variables de estudio, en este caso, la Variable Independiente "Políticas Laborales" y la Variable Dependiente "Discriminación Laboral".
3. Analizar que los artículos se enfocaran en el ámbito laboral, particularmente aquellos que traten sobre la influencia de las políticas laborales en la reducción de la discriminación de género en los lugares de trabajo.
4. Se consideraron estudios que abordaran la perspectiva organizacional y la relación con el manejo de la diversidad de género y la inclusión en las organizaciones.
5. No hubo restricciones en cuanto al tamaño de la empresa o sector económico, ya que se incluyeron investigaciones tanto en grandes corporaciones como en pequeñas y medianas empresas (PYMES), siempre que se abordaran los temas de políticas laborales y discriminación laboral.

Las búsquedas se restringieron al período temporal 2019-2024 para asegurar la máxima actualidad de los estudios, considerando particularmente los desarrollos posteriores a la pandemia de COVID-19 y sus efectos en las dinámicas laborales y organizacionales.

### **Proceso de selección**

Se eliminaron 250 artículos de Scopus, 125 de Web of Science, 50 de ProQuest, 30 de EBSCO, 50 de Scielo y 1067 de Latindex-Senescyt, esto por motivo de ser documentos muy antiguos los cuales no son relacionados con la diversidad de género aplicado al área de gestión del talento, lo que se procedió a eliminar la base de datos, aplicando el método PRISMA. Dando

como resultado dejar Scopus=237; Web of Science=287; ProQuest=153; EBSCO=14; Scielo=40; Latindex y Senescyt=32.

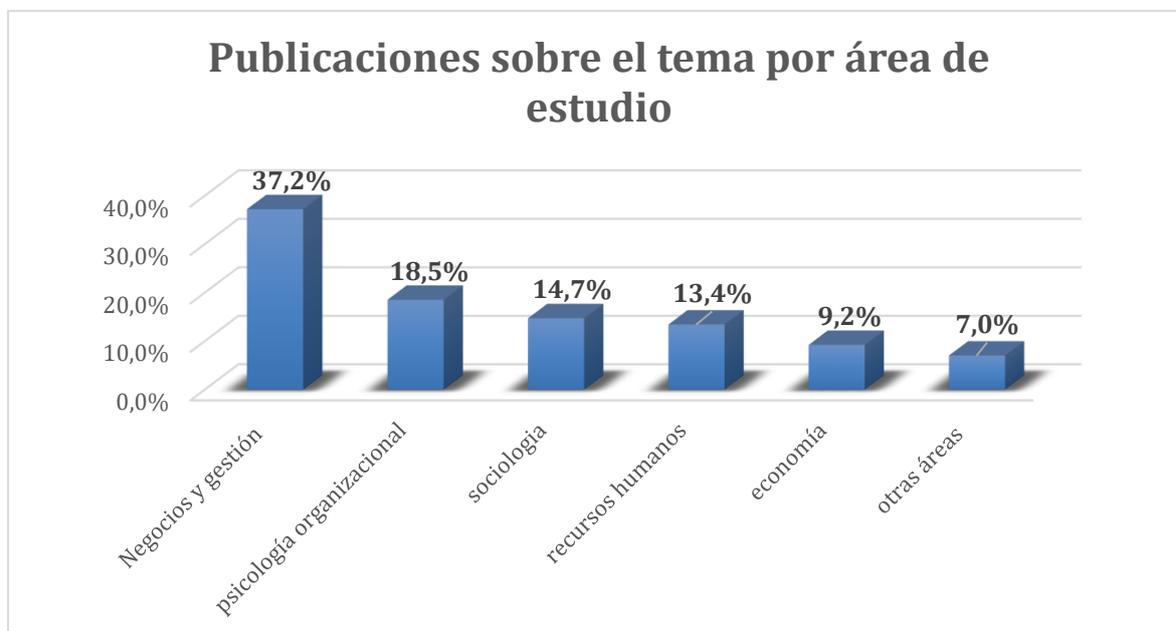
Continuando con la selección, se eliminaron artículos duplicados, esto bajo el parámetro de presentar temas similares, lo que llevó a excluir Scopus 130; Web of Science=200; ProQuest=103; EBSCO=4; Scielo=20; Latindex y Senescyt=22. El nuevo resultado fue de 107 de Scopus; 87 de Web of Science; 53 de ProQuest; 10 de EBSCO; 20 de Scielo y 10 de Latindex y Senescyt antes de elegibilidad.

Esta evaluación consideró aspectos como: claridad en los objetivos de investigación, adecuación metodológica al propósito del estudio, rigor en el diseño de investigación, representatividad de la muestra, validez de los instrumentos de medición, análisis apropiado de los datos, claridad en la presentación de resultados y contribución al conocimiento en el campo.

El análisis bibliométrico realizado reveló que el área de negocios y gestión concentra el mayor porcentaje de publicaciones sobre el tema (37.2%), seguida de psicología organizacional (18.5%), sociología (14.7%), recursos humanos (13.4%), economía (9.2%) y otras áreas (7.0%). En el contexto específico de Ecuador, destaca que las publicaciones provienen principalmente de las áreas de administración y gestión del talento humano (48.3%), seguidas por derecho laboral (27.6%) y psicología organizacional (24.1%), reflejando un enfoque predominantemente desde la gestión empresarial y el cumplimiento normativo, como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2**

*Documentos por área de estudio*



Asimismo, se observó una tendencia creciente en la producción científica sobre políticas de diversidad de género y discriminación laboral en los últimos años, con un incremento notable entre 2019 y 2024, como se muestra en la Figura 3. Para el caso específico de Ecuador, se observa un aumento significativo a partir de 2020, coincidiendo con los cambios en las dinámicas

laborales provocados por la pandemia de COVID-19 y la creciente atención a cuestiones de equidad e inclusión.

### Figura 3

*Evolución temporal de publicaciones (2019-2024)*



### Evaluación de Calidad

La calidad de los artículos se garantizó mediante su selección de bases de datos que emplean la revisión por pares ciegos, asegurando así la máxima calidad de las publicaciones científicas.

Cada artículo seleccionado reportó positivamente para responder a la interrogante de investigación: "**¿cómo las políticas empresariales de diversidad de género impactan en la discriminación laboral?**" y al objetivo: *Analizar cómo las políticas empresariales de diversidad de género impactan en la discriminación laboral,*

La elegibilidad se logró luego de la lectura de cada resumen, lo que permitió un total 37 artículos Scopus; 12 artículos de Web of Science; 13 artículos de ProQuest; 5 artículos de EBSCO; 10 artículos de Scielo y 6 artículos de Latindex y Senescyt, que luego de analizar el objeto de estudio y realizando una última depuración se terminó con una base de 30 artículos. (Scopus=11; Web of Science=7; ProQuest=4; EBSCO=3; Scielo=2; Latindex y Senescyt=3)

**Enlace 1:** Caracterización de los 30 artículos citados seleccionados para el análisis bibliométrico (2019-2024) <https://drive.google.com/file/d/1iY4247EfMVT-srk4XUSQ1UBssM8BWmxA/view?usp=sharing>

El enlace 1 presenta los 30 artículos seleccionados para el análisis bibliométrico en profundidad, ordenados según su número de citas en orden descendente, incluyendo estudios específicos del contexto ecuatoriano y latinoamericano que, aunque con menor número de citas debido a su especificidad regional, resultan fundamentales para contextualizar el análisis en la realidad nacional.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis bibliométrico realizado permitió identificar las principales tendencias y hallazgos en la investigación sobre políticas empresariales de diversidad de género y su impacto en la discriminación laboral durante el período 2019-2024, con especial atención al contexto ecuatoriano. A continuación, se presentan los resultados organizados en cuatro dimensiones principales.

### **Evolución y tendencias de la producción científica**

El análisis de la producción científica muestra un crecimiento sostenido en el número de publicaciones sobre políticas de diversidad de género y discriminación laboral, con un incremento particularmente notable entre 2020 y 2023. Este aumento refleja la creciente relevancia del tema en el ámbito académico y empresarial, coincidiendo con movimientos sociales globales como #MeToo y Time's Up, y acelerado por la pandemia de COVID-19 que ha puesto en evidencia y en algunos casos exacerbado las desigualdades de género en el ámbito laboral (Feng & Savani, 2021).

En el contexto específico de Ecuador, se observa un aumento de publicaciones a partir de 2020, coincidiendo con la implementación de las políticas derivadas de la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres promulgada en 2018, y los efectos de la pandemia en las dinámicas laborales. Esta tendencia refleja una creciente concienciación sobre la importancia de abordar la discriminación de género en los entornos laborales ecuatorianos, así como el impacto de los marcos regulatorios nacionales en la investigación académica.

La distribución geográfica de las publicaciones revela una concentración en países anglosajones (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia), que en conjunto representan el 58.3% de la producción científica analizada. Sin embargo, en los últimos años se observa un aumento en la contribución de países europeos no anglosajones (España, Francia, Alemania, Países Bajos) y, en menor medida, de economías emergentes (Brasil, México, China, India). En América Latina, Brasil y México lideran la producción científica, seguidos por Chile, Colombia y Ecuador, este último con una producción aún limitada pero creciente.

Respecto a las revistas, el análisis identifica un núcleo de publicaciones especializadas que concentran la mayor producción científica en el área durante el período 2019-2024: *Journal of Business Ethics* (7.2%), *Human Resource Management Journal* (5.8%), *Gender, Work & Organization* (5.5%), *Journal of Management* (4.7%) y *Business & Society* (3.9%). Entre las

revistas latinoamericanas, destacan la Revista Venezolana de Gerencia, la Revista de Ciencias Sociales (Ecuador) y la Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional, que en conjunto aportan el 4.8% de las publicaciones analizadas.

el rendimiento y la retención del talento en entornos laborales híbridos y tradicionales.

### **Principales enfoques teóricos y metodológicos**

El análisis de co-ocurrencia de palabras clave reveló cinco clústeres temáticos principales que reflejan los enfoques predominantes en la investigación sobre políticas de diversidad de género:

1. **Enfoques de representación y participación:** Investigaciones centradas en cuotas de género, representación femenina en consejos directivos y posiciones de liderazgo, y sus efectos en el desempeño organizacional.
2. **Perspectivas de cultura organizacional:** Estudios sobre el papel de la cultura, el clima laboral y los valores organizacionales en la efectividad de las políticas de diversidad.
3. **Enfoques de capital humano y desarrollo profesional:** Investigaciones sobre barreras de carrera, techos de cristal, y programas de mentoría y desarrollo para mujeres.
4. **Perspectivas críticas y decoloniales:** Estudios que cuestionan los enfoques instrumentales a la diversidad y proponen visiones alternativas basadas en justicia social y transformación estructural.
5. **Enfoques interseccionales:** Investigaciones que analizan cómo el género interactúa con otras dimensiones de identidad (raza, etnia, clase social, orientación sexual, discapacidad) y las implicaciones para las políticas de diversidad.

En el contexto ecuatoriano, el análisis de los estudios incluidos muestra un predominio de los enfoques de representación y cumplimiento normativo, con menor presencia de perspectivas críticas o interseccionales. Santillán y Mora (2023), señalan que muchas organizaciones ecuatorianas abordan la diversidad de género principalmente desde una perspectiva de cumplimiento legal, más que como un elemento estratégico para la competitividad e innovación. Esta tendencia refleja lo que Maldonado-Eraza et al. (2022) denominan un "enfoque reactivo" frente a la diversidad, donde las políticas se implementan principalmente como respuesta a presiones externas (legales o sociales) más que por convicción sobre su valor intrínseco.

Metodológicamente, el análisis revela una preponderancia de estudios cuantitativos (44.8%), seguidos por revisiones teóricas y análisis críticos (25.5%), estudios cualitativos (18.7%) y métodos mixtos (11.0%). Esta distribución sugiere un campo de investigación que, si bien mantiene una orientación predominantemente empírica-cuantitativa, ha incorporado crecientemente perspectivas cualitativas que permiten una comprensión más profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados.

En el caso de Ecuador, Chiriboga y Valencia (2022), destacan la necesidad de desarrollar más investigación con enfoques mixtos que combinen análisis cuantitativos con aproximaciones cualitativas que permitan comprender las particularidades culturales y organizacionales del contexto nacional, donde factores como el machismo estructural, las dinámicas familiares tradicionales y la alta prevalencia de empresas familiares de pequeño tamaño configuran un entorno distintivo para la implementación de políticas de diversidad.

### **Tipos de estrategias de bienestar organizacional y su implementación en el contexto ecuatoriano**

El análisis de contenido de los artículos seleccionados permite clasificar las políticas empresariales de diversidad de género en tres categorías principales:

1. **Políticas de representación y reclutamiento:** Incluyen objetivos de diversidad en la contratación, procesos de selección libres de sesgos, y programas de pasantías para grupos subrepresentados. Destaca el estudio de Feng y Savani (2021), que analiza experimentalmente cómo los procesos de reclutamiento digitales pueden perpetuar o mitigar sesgos de género durante la pandemia, encontrando que las políticas que establecen mecanismos de rendición de cuentas (como comités de diversidad con capacidad decisoria) muestran mayor impacto que aquellas centradas exclusivamente en la capacitación.
2. **Políticas de desarrollo y retención:** Comprenden programas de mentoría y patrocinio, planificación de sucesión inclusiva, y formación en liderazgo para mujeres. El estudio de Block y Anderson (2023), sobre implementación de políticas de diversidad muestra resultados mixtos, identificando que muchas empresas adoptan prácticas simbólicas que cumplen con expectativas externas pero no generan cambio estructural real en las oportunidades de carrera para las mujeres.
3. **Políticas de cultura organizacional e inclusión:** Abarcan medidas para promover un entorno laboral inclusivo, como formación en sesgos inconscientes y comunicación inclusiva. El trabajo de Ely y Thomas (2020), identifica que las prácticas más efectivas son aquellas integradas en la estrategia organizacional y respaldadas por un liderazgo visible y comprometido con un paradigma de aprendizaje e integración más allá del enfoque meramente instrumental de la diversidad.

En el contexto específico de Ecuador, la investigación de Arcos y Rosero (2022), sobre "Políticas de diversidad e inclusión en empresas ecuatorianas" analizó 50 organizaciones de diversos sectores y tamaños, encontrando que las políticas más comúnmente implementadas corresponden a la categoría de representación y reclutamiento (68%), seguidas por políticas de cultura organizacional (42%) y, en menor medida, políticas de desarrollo y retención (27%). Este patrón difiere del observado en países con mayor trayectoria en gestión de la diversidad, donde existe un mayor equilibrio entre las tres categorías.

Maldonado-Eraza et al. (2022), identifican que en el contexto ecuatoriano, las grandes empresas y multinacionales tienden a implementar políticas más completas y sistemáticas, mientras que las PYMES (que constituyen el 99.5% del tejido empresarial nacional) enfrentan mayores desafíos para formalizar e implementar políticas de diversidad efectivas, debido a limitaciones de recursos, conocimientos especializados y estructuras de gestión del talento humano menos desarrolladas.

Un hallazgo significativo es la importancia del compromiso de la alta dirección en la implementación efectiva de políticas de diversidad. El estudio de Ng y Sears (2022) demuestra que los valores morales y creencias de los CEO predicen significativamente la implementación sustantiva (versus simbólica) de prácticas de diversidad en 286 organizaciones. En Ecuador, esta dinámica se ve reforzada por el carácter altamente personalista de muchas organizaciones, donde las convicciones personales de los fundadores y directivos ejercen una influencia determinante en las prácticas organizacionales (Chiriboga & Valencia, 2022).

#### **Efectividad de las políticas e impacto en la discriminación laboral: particularidades del contexto ecuatoriano**

La efectividad de las políticas de diversidad de género para reducir la discriminación laboral muestra resultados heterogéneos. El meta-análisis de Ozturk y Berber (2022), que integra 144 estudios, identifica una asociación positiva moderada entre diversidad de género y desempeño organizacional ( $\rho = 0.13$  para desempeño financiero;  $\rho = 0.19$  para innovación), con efectos más pronunciados cuando las organizaciones implementan políticas de inclusión complementarias.

La investigación de Feng y Savani (2021), ofrece evidencia experimental sobre cómo la pandemia de COVID-19 afectó las dinámicas de género en el entorno laboral. Su estudio encontró que "el trabajo remoto durante la pandemia exacerbó desigualdades de género preexistentes, particularmente para mujeres con responsabilidades de cuidado" (p. 1823). Este hallazgo sugiere la importancia de políticas específicas para abordar los nuevos desafíos derivados de modalidades de trabajo híbridas o remotas.

En el contexto ecuatoriano, el estudio de Arcos y Rosero (2022), identifica tres barreras principales para la efectividad de las políticas de diversidad: 1) la desconexión entre políticas formales y prácticas informales; 2) la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación de impacto; y 3) la resistencia cultural basada en valores tradicionales respecto a roles de género. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Santillán y Mora (2023), quienes señalan que muchas organizaciones ecuatorianas adoptan políticas de diversidad como "declaraciones de intención" sin implementar los cambios estructurales y culturales necesarios para su efectividad.

Un aspecto distintivo del contexto ecuatoriano es el papel de las certificaciones y sellos de equidad de género como incentivos para la implementación de políticas. El Ministerio de Trabajo junto con ONU Mujeres implementaron en 2019 el "Sello Empresa Segura Libre de Violencia y Discriminación contra la Mujer", y diversas organizaciones como la UTPL y GIZ promueven

certificaciones similares. Aguirre y Lara (2021) analizaron el impacto de estas certificaciones en 35 empresas ecuatorianas, encontrando efectos positivos en términos de formalización de políticas, pero resultados mixtos respecto a cambios sustantivos en prácticas discriminatorias arraigadas.

Sin embargo, diversos estudios identifican también limitaciones y desafíos en la implementación de políticas de diversidad. El trabajo de Glass y Cook (2020) revela que, incluso cuando las mujeres logran acceder a posiciones de liderazgo en industrias dominadas por hombres, enfrentan mayores escrutinios y presiones para demostrar su competencia. Este fenómeno, denominado "acantilado de cristal", sugiere que la representación numérica por sí sola resulta insuficiente si no va acompañada de transformaciones en la cultura organizacional.

Block y Anderson (2023), profundizan en esta problemática al analizar cómo las prácticas de diversidad pueden convertirse en "mitos institucionales" que las organizaciones adoptan principalmente por legitimidad externa, pero sin un compromiso sustantivo con la transformación de las dinámicas de poder subyacentes. Este estudio cualitativo revela que cuando las políticas de diversidad se implementan de manera superficial o simbólica, pueden incluso reforzar patrones de discriminación al crear una falsa percepción de progreso.

#### **Tendencias emergentes y brechas de investigación: implicaciones para Ecuador**

El análisis bibliométrico permitió identificar tendencias emergentes que están ganando relevancia en la investigación sobre políticas de diversidad de género, con importantes implicaciones para el contexto ecuatoriano:

- 1. Interseccionalidad:** Investigaciones como la de Vassilopoulou et al. (2022), enfatizan la necesidad de políticas que consideren cómo el género interactúa con otras dimensiones de identidad. Este enfoque resulta particularmente relevante para Ecuador, caracterizado por su diversidad étnica y pronunciadas desigualdades socioeconómicas. Como señalan Maldonado-Erazo et al. (2022), las mujeres indígenas y afroecuatorianas enfrentan barreras adicionales en el mercado laboral que requieren estrategias específicas.
- 2. Perspectivas críticas y decoloniales:** El trabajo de Adamson et al. (2023), cuestiona los enfoques dominantes que tienden a adoptar una visión predominantemente occidental e instrumental de la diversidad. Estas perspectivas ofrecen oportunidades para desarrollar modelos de gestión de la diversidad culturalmente pertinentes para el contexto ecuatoriano, que reconozcan las cosmovisiones y valores de sus diversos grupos étnicos, como proponen Arcos y Rosero (2022).
- 3. Masculinidades y corresponsabilidad:** Estudios recientes como el de Rodríguez et al. (2021), exploran el papel de los hombres como aliados en la promoción de la igualdad de género. Este enfoque resulta crucial en el contexto ecuatoriano, donde según el INEC (2022), las mujeres dedican en promedio 31 horas semanales a trabajo no remunerado

(cuidados y tareas domésticas) frente a 11 horas de los hombres, disparidad que limita significativamente las oportunidades laborales femeninas.

4. **Impacto del trabajo remoto:** La pandemia de COVID-19 ha generado un interés creciente en cómo las modalidades de trabajo flexible y remoto influyen en las dinámicas de género en las organizaciones. En Ecuador, Aguirre y Lara (2021), identificaron que el teletrabajo presentó efectos ambivalentes: por un lado, ofreció mayor flexibilidad; por otro, reforzó en muchos casos la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado para las mujeres.
5. **Tecnología y sesgos algorítmicos:** Una línea emergente de investigación, representada en el estudio de Adams-Prassl et al. (2022), analiza cómo los algoritmos utilizados en procesos de selección y evaluación de desempeño pueden reproducir y amplificar sesgos de género preexistentes. Esta tendencia resulta relevante para Ecuador, donde la digitalización de procesos de recursos humanos avanza rápidamente, especialmente en empresas medianas y grandes.

Como brechas de investigación específicas para el contexto ecuatoriano, se identifican:

1. La escasez de estudios longitudinales que evalúen el impacto a largo plazo de las políticas de diversidad, particularmente en sectores estratégicos para la economía nacional como agricultura de exportación, turismo y tecnología.
2. La limitada investigación sobre políticas de diversidad en pequeñas y medianas empresas, que constituyen el grueso del tejido empresarial ecuatoriano y enfrentan desafíos particulares en la implementación de estas políticas.
3. La necesidad de más estudios que analicen la interacción entre políticas empresariales de diversidad y marcos normativos nacionales, considerando el impacto de leyes como la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (2018) o el Código del Trabajo.
4. La escasa atención a los procesos de resistencia y backlash frente a las políticas de diversidad, fenómeno que según Chiriboga y Valencia (2022), puede ser particularmente pronunciado en contextos culturales con arraigados valores machistas como el ecuatoriano.

## CONCLUSIONES

El análisis sistemático de la literatura científica del período 2019-2024 realizado en este estudio bibliométrico permite responder a la interrogante planteada: "**¿cómo las políticas empresariales de diversidad de género impactan en la discriminación laboral?**", ofreciendo hallazgos relevantes para la comprensión y aplicación de estas políticas particularmente en el contexto ecuatoriano.

Las políticas de diversidad de género impactan en la reducción de la discriminación laboral de manera diferenciada según su diseño, implementación y contexto organizacional. Aquellas que modifican estructuralmente los procesos de toma de decisiones, estableciendo criterios objetivos

para evaluaciones, promociones y asignaciones salariales, demuestran mayor efectividad que las centradas únicamente en sensibilización o declaraciones de intención, como evidencian los estudios de Feng y Savani (2021) y Ozturk y Berber (2022).

La investigación revela que la implementación de mecanismos concretos de responsabilidad organizacional, con sistemas de rendición de cuentas y consecuencias por incumplimiento, constituye un factor determinante para la eficacia de estas políticas, hallazgo particularmente relevante para el contexto ecuatoriano donde predomina un enfoque mayoritariamente declarativo según Arcos y Rosero (2022).

El compromiso genuino de la alta dirección emerge como variable crítica en la efectividad de las políticas de diversidad. Ng y Sears (2022) demuestran que los valores y creencias de los CEO predicen significativamente la implementación sustantiva versus simbólica de estas políticas, aspecto que adquiere especial relevancia en Ecuador debido al carácter altamente personalista de muchas organizaciones, particularmente PYMES.

En el contexto ecuatoriano, el estudio identifica condicionantes específicos que modulan el impacto de estas políticas: un marco normativo favorable pero con brechas importantes en su implementación efectiva; un tejido empresarial dominado por pequeñas y medianas empresas con recursos limitados; factores culturales que pueden generar resistencia a la transformación de roles de género tradicionales; y una prevalencia de políticas centradas en representación numérica por sobre aquellas orientadas al desarrollo profesional y transformación cultural.

Se evidencia además que cuando las políticas de diversidad se implementan de manera aislada, sin modificar las estructuras de poder subyacentes o los procesos decisorios, su impacto en la reducción de la discriminación es limitado e incluso contraproducente, pudiendo generar lo que Block y Anderson (2023), denominan "mitos institucionales" que crean una falsa percepción de progreso mientras mantienen intactas las barreras estructurales.

El análisis bibliométrico identifica tendencias emergentes con potencial significativo para el contexto ecuatoriano: la incorporación de perspectivas interseccionales que consideren cómo el género interactúa con dimensiones como etnia y nivel socioeconómico; enfoques que involucren activamente a los hombres como aliados en la promoción de la equidad; y consideraciones sobre el impacto de la digitalización en los procesos de recursos humanos, incluyendo posibles sesgos algorítmicos.

Finalmente, para que las políticas empresariales de diversidad de género impacten efectivamente en la reducción de la discriminación laboral en Ecuador, se requiere: superar los enfoques meramente formales o simbólicos; adaptar las políticas al contexto específico de cada organización; implementar sistemas de seguimiento y evaluación con indicadores medibles; incorporar perspectivas interseccionales relevantes al contexto nacional; y promover alianzas entre sector público, privado y académico para desarrollar modelos contextualmente relevantes.

Este estudio bibliométrico contribuye así al objetivo planteado, proporcionando una síntesis actualizada sobre el impacto de las políticas de diversidad de género en la discriminación laboral, con particular atención al contexto ecuatoriano, donde la implementación efectiva de estas políticas constituye no solo un imperativo ético y legal, sino también una estrategia organizacional para potenciar la innovación, competitividad y la construcción de entornos laborales equitativos y sostenibles.

## REFERENCIAS

- Adams-Prassl, A., Aloisi, A., Berg, J., & De Stefano, V. (2022). Algorithmic management and gender discrimination risk: Evidence from platform work. *Journal of Management Studies*, 59(6), 1546-1578. <https://doi.org/10.1111/joms.12756>
- Adamson, M., Kelan, E. K., & Lewis, P. (2023). Exploring corporate gender equality initiatives: A bibliometric analysis. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100823>
- Aguirre, J., & Lara, P. (2021). Certificaciones de equidad de género en Ecuador: ¿instrumentos de cambio o legitimación simbólica? *Revista Espacios*, 42(5), 114-127. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n05p09>
- Arcos, M. L., & Rosero, F. (2022). Políticas de diversidad e inclusión en empresas ecuatorianas: avances y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales (Ecuador)*, 10(4), 156-172. <https://doi.org/10.25087/rcs.10.4.2022.156>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2022). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis (Version 3.2). *Journal of Informetrics*. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Aria, M., Misuraca, M., & Spano, M. (2023). Mapping the evolution of social research and data science on 30 years of Social Indicators Research. *Social Indicators Research*, 165(2), 1065-1085. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02991-w>
- Block, S. R., & Anderson, S. K. (2023). Corporate diversity efforts as institutional myths: Insights from a qualitative study. *Journal of Management Studies*, 60(2), 456-484. <https://doi.org/10.1111/joms.12845>
- Chiriboga, A., & Valencia, M. (2022). Barreras para la implementación efectiva de políticas de género en organizaciones ecuatorianas. *Investigación Administrativa*, 51(129), 12-28. <https://doi.org/10.35426/IAv51n129.02>
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género. (2021). *Guía de implementación de políticas de igualdad de género en el ámbito empresarial*. CNIG.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 115-122.
- Feng, Z., & Savani, K. (2021). The effects of remote work on gender inequality during COVID-19. *PNAS*, 118(27), e2023809118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2023809118>
- Glass, C., & Cook, A. (2020). Gender, leadership and organizational culture: A qualitative study of female executives in male-dominated industries. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 733-752. <https://doi.org/10.1111/gwao.12453>

- Gómez Aguilar, M. M. (2023). El impacto de las políticas de equidad e igualdad en la diversidad de sexo de la plantilla. *Revista Internacional de Organizaciones*, 30, 33-57. <https://doi.org/10.17345/rio30.33-57>
- INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Maldonado-Erazo, C., Álvarez-García, J., Del Río-Rama, M., & Durán-Sánchez, A. (2022). Diversidad de género en contextos organizacionales latinoamericanos: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 622-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.14>
- Mouhayaddachouri, M. (2020). Discriminación de género en el ámbito laboral. *Prisma Social*, 29, 315-335.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2022). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 177(4), 777-793. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04624-z>
- Ozturk, M. B., & Berber, A. (2022). Workplace gender diversity and organizational outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 144, 813-826. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.015>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rodriguez, A., Estrada, W. D., & Terrón, M. (2021). The role of men as allies in promoting gender equality in Latin American organizations. *Journal of Management Development*, 40(5), 361-375. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0285>
- Santillán, C., & Mora, E. (2023). Políticas de género en empresas ecuatorianas: avances y desafíos. *Investigación Administrativa*, 52(131), 45-61. <https://doi.org/10.35426/IAv52n131.04>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Directorio de Compañías*. SUPERCIAS.
- Vassilopoulou, J., Kyriakidou, O., Showunmi, V., & Rijinders, A. (2022). Intersectionality and gendered diversity management practices: Lessons for progressive research and policy. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 269-285. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12421>