

Cómo crear una verdadera equidad de género para distinguirla de una falsa equidad de género

How to create true gender equity to distinguish it from false gender equity

Zulay Atagua-Díaz

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la
Universidad Central de Venezuela, Venezuela
<https://orcid.org/0000-0001-9724-6856>
ataguazulay@gmail.com

Cómo citar: Atagua-Díaz, Z. (2024). Cómo crear una verdadera equidad de género para distinguirla de una falsa equidad de género. *Mujer Andina*, 3(1), e030107. <https://doi.org/10.36881/ma.v3i1.950>

Resumen

La equidad de género ha ganado relevancia en las últimas décadas, particularmente en políticas públicas y en el ámbito empresarial. Sin embargo, con el aumento de la visibilidad del tema también surge la falsa equidad de género, cuando las acciones parecen igualitarias en la superficie pero no abordan las barreras sistémicas que mantienen la desigualdad. Este estudio se centra en identificar las diferencias entre la equidad de género auténtica y las prácticas organizacionales superficiales que aparentan ser equitativas. Utilizando un diseño cualitativo basado en el análisis documental y la técnica de análisis en progreso se observó que, a pesar de los avances en la representación femenina y las reformas estructurales, muchas organizaciones persisten en prácticas superficiales que simulan equidad de género sin implementar cambios culturales reales. Se concluye que, para una verdadera equidad de género, no bastan las políticas inclusivas y las reformas estructurales, sino un cambio cultural que desafíe las normas patriarcales y promueva nuevas masculinidades en el entorno laboral.



Sin conflicto de interés

Recibido: 12.09.2024

Revisado: 15.10.2024

Aceptado: 18.12.2024

Publicado: 28.12.2024

Palabras clave: equidad de género, falsa equidad de género, resistencia organizacional, prácticas de género superficiales, cambio cultural patriarcal.

Abstract

Gender equality has gained relevance in recent decades, particularly in public policies and in the business world. However, with the increased visibility of the issue also comes false gender equality, when actions appear egalitarian on the surface but do not address the systemic barriers that maintain inequality. This study focuses on identifying the differences between authentic gender equality and superficial organizational practices that appear to be equitable. Using a qualitative design based on documentary analysis and the analysis in progress technique, it was shown that, despite advances in female representation and structural reforms, many organizations persist in superficial practices that simulate gender equality without implementing real cultural changes, concluding that, for true gender equality, inclusive policies and structural reforms are not enough, but rather a cultural change that challenges patriarchal norms and promotes new masculinities in the work environment.

Keywords: gender equity, false gender equity, organizational resistance, superficial gender practices, patriarchal cultural change.

Introducción

En las últimas décadas, la equidad de género ha ganado un lugar central en las agendas a nivel mundial con numerosas organizaciones, empresas e instituciones implementando políticas y estrategias para fomentar la igualdad, impulsando iniciativas que buscan equilibrar la representación de la mujer en distintos ámbitos de la sociedad. Como señalan Williams et al., (2014), “el término diversidad se ha utilizado popularmente desde la década de 1990, reemplazando los marcos anteriores de derechos civiles e igualdad de oportunidades” (p. 441). Sin embargo, en muchos casos ha resultado ser superficial o simbólica, generando preocupación entre los estudiosos por lo que se ha denominado ‘falsa equidad de género’, un fenómeno que se manifiesta en contextos donde, pese a las medidas aparentemente equitativas, persisten desigualdades de poder y barreras estructurales que obstaculizan el avance hacia la igualdad sustantiva.

El desarrollo de este estudio se sitúa en el contexto organizacional, donde las empresas de diferentes sectores han sido objeto de críticas por

implementar políticas de diversidad y equidad sin generar cambios en las dinámicas laborales o en la toma de decisiones (Cecchini et al., 2021). Su perspectiva se centra en cumplir con las cuotas de representación, sin garantizar un entorno inclusivo y equitativo que permita a las mujeres progresar en igualdad de condiciones. A nivel global, esta problemática se hace evidente en la brecha salarial, la falta de oportunidades de liderazgo y la persistencia de conductas discriminatorias, a pesar de los esfuerzos.

Este ha sido un tema central en los debates sobre justicia social y derechos humanos, que abarca la necesidad de garantizar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. El término se define como la igualdad de acceso a recursos y oportunidades, independientemente del género, lo que requiere la eliminación de barreras estructurales y sistémicas que prolongan las desigualdades históricas entre hombres y mujeres (UN Women, 2010). Este concepto está vinculado a la justicia distributiva y a la corrección de las desventajas que han afectado a las mujeres en

esferas que van desde el ámbito laboral hasta el doméstico (Cudd & Jones, 2005).

Pese al creciente reconocimiento que ha ganado en los últimos años, resulta necesario conceptualizar la falsa equidad, un fenómeno que actúa como un obstáculo importante para el progreso. Este término hace referencia a prácticas que, aunque parecen promover la igualdad, no tocan las causas profundas de las desigualdades. Estas superficialidades se manifiestan, por ejemplo, en el cumplimiento de cuotas numéricas o en la incorporación de mujeres en posiciones visibles, sin modificar las dinámicas de poder subyacentes que mantienen la desigualdad (Kalev et al., 2006).

En este contexto, surge el concepto de nuevas masculinidades, una propuesta que redefine la masculinidad al incluir características que tradicionalmente se asocian con la feminidad (como la empatía, la cooperación y la equidad en la división del trabajo doméstico), rechazando actitudes y conductas dañinas como el machismo o la represión emocional, promoviendo una visión más inclusiva y equitativa de los roles de género. Las nuevas masculinidades desafían la noción tradicional de masculinidad asociada con la fuerza, el dominio y el poder, reconociendo que los hombres también pueden expresar emociones, cuidar de otros y asumir responsabilidades familiares sin que sea visto como una amenaza a su identidad masculina, ni esté limitado por los clásicos estereotipos.

A partir de esta realidad este artículo busca responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son las diferencias entre una verdadera equidad de género y las prácticas superficiales que pretenden ser equitativas, y cómo se pueden identificar estas diferencias en el ámbito organizacional? El objetivo fue identificar, desde la perspectiva teórica, las diferencias entre la equidad de género auténtica y las prácticas organizacionales superficiales.

Distinguir entre una y otra es fundamental en el contexto actual, ya que esta diferenciación responde a una creciente demanda social por justicia y oportunidades igualitarias. Si bien las polí-

ticas de equidad han proliferado, existe el riesgo de que se limiten a soluciones superficiales que no transformen las estructuras de poder. En este sentido, las iniciativas que no consideran las desigualdades sistémicas pueden convertirse en simples instrumentos de marketing o en lavados de imagen corporativa, sin generar un impacto genuino.

La falsa equidad tiene consecuencias importantes. En la práctica organizacional, genera frustración entre las mujeres, al otorgarles posiciones visibles sin que sus voces sean escuchadas o tengan impacto en la toma de decisiones. Esto perpetúa la brecha salarial, la falta de movilidad profesional y ambientes laborales no equitativos. A nivel social, si es falsa se distorsiona la percepción pública sobre los avances en igualdad de género, creando una ilusión de progreso que reduce la presión para implementar cambios estructurales.

Este artículo busca contribuir al debate identificando las prácticas superficiales y ofreciendo herramientas analíticas para promover acciones efectivas y sostenibles. Si, como indica el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2023), tomará más de un siglo cerrar completamente la brecha de género, es necesario cuestionar los esfuerzos hacia soluciones que generen cambios verdaderos en las dinámicas estructurales.

Los estudios previos han demostrado que la implementación de políticas no garantiza, por sí sola, la equidad. Desde la primera década de este siglo, Acker (2006) y Kalev et al. (2006) señalan que, aunque son necesarias, resultan insuficientes si no están acompañadas de un cambio estructural en las organizaciones. Acker especifica que muchas veces las empresas y las instituciones públicas las adoptan como una estrategia de legitimación, sin modificar las jerarquías de poder ni las dinámicas de exclusión. Kalev et al. (2006) indican que las medidas que se enfocan en cumplir con cuotas o paridad numérica no necesariamente crean ambientes laborales inclusivos, y que la verdadera inclusión requiere transformar las culturas organizacionales desde adentro.

Se han abordado las limitaciones en contextos específicos, como lo hizo Ahmed (2012) cuando analizó cómo las instituciones académicas, a pesar de las iniciativas para promover la igualdad de género, siguen siendo espacios de privilegio masculino, y cómo las políticas de género a menudo refuerzan las estructuras de poder existentes. Ely & Meyerson (2000) también argumentan que fracasan porque no abordan las desigualdades estructurales y culturales subyacentes, lo que las convierte en soluciones paliativas y no transformadoras, por lo que con el presente artículo se busca contribuir a la discusión sobre las formas más efectivas para promover el cambio en las organizaciones, diferenciando entre medidas simbólicas y verdaderas transformaciones.

Método

Se aplicó un diseño de enfoque cualitativo basado en el análisis documental, revisa estudios relacionados con equidad de género y sus manifestaciones superficiales, políticas organizacionales y discursos asociados, para comparar la equidad auténtica de la superficial. Se incluyeron 17 artículos académicos, 8 informes institucionales, 8 libros y 6 capítulos de libros para realizar tres tipos de análisis: un análisis de contenido para categorizar los temas recurrentes (resistencias organizacionales e impacto de la representación femenina); un análisis comparativo para contrastar las prácticas y políticas descritas que llevarán a distinguir entre las medidas que promueven una verdadera equidad y las que solo son simbólicas o superficiales; y un análisis crítico para evaluar la repercusión y las dinámicas de poder subyacentes.

Se tomaron en cuenta 3 criterios: temporales, idiomáticos y contextuales. Según la temporalidad, se incluyeron documentos desde 1979 hasta el 2024, concentrándose la mayor parte de las referencias en las últimas dos décadas, por la relevancia que ha cobrado el tema. De acuerdo con el idioma de origen se privilegió el inglés por la amplitud del abordaje; en cuanto al contexto, se seleccionaron 6 áreas por considerarse representativas: género y organizaciones, desigualdades económicas, movimiento por los derechos de

la mujer, masculinidades, diversidad e inclusión, y liderazgo.

Mediante la técnica del análisis en progreso (Taylor & Bogdan, 1987), el enfoque cualitativo se justifica por su capacidad para examinar las complejidades del tema y su manifestación en diferentes contextos, facilitando la comprensión del cómo y porqué ciertas prácticas asumen su autenticidad cuando son superficiales. Examinar estas diferencias fue posible por las fuentes que documentan el tema en diversos contextos, ofreciendo una perspectiva bastante amplia; el análisis de contenido facilitó visualizar los componentes del estudio de forma sistemática, para desarrollar el análisis comparativo de las discrepancias que busca el estudio, apoyándose en un análisis multidimensional entre la perspectiva institucional, la representación femenina, la resistencia en las organizaciones y la dimensión interseccional.

Resultados

Perspectiva institucional en el ámbito laboral

Una parte importante del debate sobre la equidad de género hombre/mujer se ha centrado en las instituciones, particularmente en el entorno laboral. Según Meyerson & Kolb (2009), muchas empresas no enfrentan las prácticas informales que mantienen la desigualdad entre hombres y mujeres, donde se incluyen prejuicios implícitos, redes de poder dominadas por hombres y normas culturales que privilegian comportamientos masculinos. Esto lo describen Storvik & Teigen (2010) en empresas noruegas donde las cuotas de género se cumplían formalmente, pero las mujeres eran excluidas de reuniones fuera del trabajo o círculos de influencia de los CEO; o el estudio de McKinsey & Company (2024) que registra un 28% de microagresiones en las gerentes. Equidad superficial es cuando las organizaciones adoptan estas políticas sin desafiar las normas subyacentes como estas.

Kalev et al. (2006) proponen que, para lograr una verdadera equidad de género, las institucio-

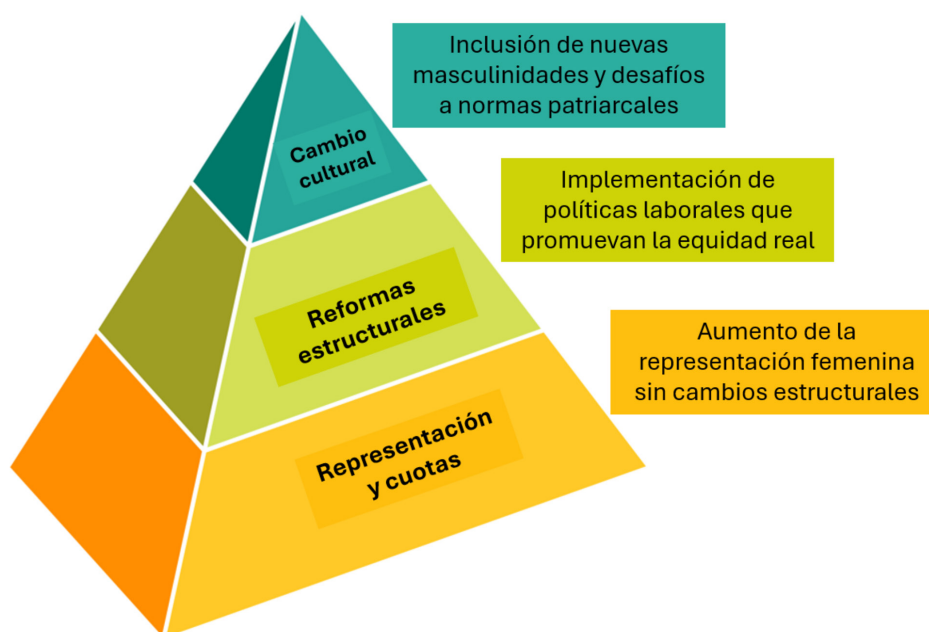
nes deben comprometerse a realizar un cambio para asegurar que las dinámicas de poder sean equitativas. Esta postura defiende la implementación de los horarios laborales adaptados a las responsabilidades familiares que beneficien a ambos géneros. La Figura 1 muestra (desde la perspectiva de la autora) cómo la equidad de

género hombre/mujer puede evolucionar desde políticas simbólicas hacia un cambio estructural más acentuado, basado en la integración de enfoques feministas, interseccionales y de masculinidad. Todo ello integra las representaciones superficiales y reformas profundas necesarias para lograr la equidad laboral.

Figura 1

Pirámide de evolución hacia una verdadera equidad de género

Pirámide de evolución hacia una verdadera equidad de género



Revisando algunas posturas, Heilman & Caleo (2018) analizaron los sesgos implícitos en los entornos laborales y cómo afectan las evaluaciones de competencia entre hombres y mujeres, destacando la importancia de dismantelar estos prejuicios para que la equidad sea verdadera. Benschop (2021) estudia cómo se pueden reforzar las desigualdades si no se implementan con un enfoque interseccional, sugiriendo que las reformas deben contemplar las desigualdades de género relacionadas con la clase social y la raza. Bennett (2024) en su estudio sobre la implementación de políticas de género en el medio corporativo,

destaca que muchas organizaciones fracasan en sus esfuerzos, debido a la falta de mecanismos de evaluación continua. Ridgeway & Markus (2022) también estudiaron las dinámicas de poder entre hombres y mujeres en el entorno laboral y señalan que, a pesar de los avances, la cultura organizacional sigue siendo un factor decisivo que impide la equidad auténtica.

Los argumentos de Crenshaw (1989) sobre la interseccionalidad sirven para destacar diferencias encontradas en la literatura entre la equidad superficial y una auténtica, sintetizadas en la Tabla 1:

Tabla 1

Diferencias entre equidad superficial y auténtica según el enfoque feminista

Criterio	Equidad superficial	Equidad auténtica
Representación numérica	Cumplimiento de cuotas sin cambios estructurales	Aumento de mujeres en posiciones de poder real.
Brecha salarial	Políticas generales de igualdad salarial	Análisis y eliminación de la brecha salarial.
Cultura organizacional	Enfoque en políticas formales	Cambio en las dinámicas de género en el trabajo.
Acceso a oportunidades	Oportunidades iguales en teoría	Acceso equitativo considerando cargas diferenciales (familiares y de cuidado).

Esto también se asienta en los indicadores de género positivos como la “mejora en el ámbito de la igualdad de género, fortaleciendo la capacidad para la incorporación de la perspectiva de género” (UN Women, 2010, p. 1).

Uno de los objetivos de promover las nuevas masculinidades en el ámbito laboral es buscar equidad en el trabajo y el hogar, para mejorar la distribución de tareas domésticas y cuidado de los hijos que involucran al hombre en roles tradicionalmente asumidos por mujeres. Es un desafío al machismo que rechaza las actitudes asociadas a la virilidad con la dominación y el control sobre las mujeres y sobre otros hombres, promoviendo la resolución pacífica de conflictos y respeto hacia los demás, independientemente del género, algo perjudicial para los hombres, ya que limita su capacidad de relacionarse de manera sana y equitativa con los demás (Kimmel, 2017). Cuando el hombre apoya la equidad de género con su participación, se logran avances sostenibles (Flood, 2015), sin que ello signifique que su masculinidad deba ser eliminada porque se considera dañina para la sociedad, solo porque se toman como ejemplos los casos negativos que lo identifican mal, en lugar de entender que es esencial para que haya entendimiento, porque forma parte de la identidad del hombre como ser humano.

Representación femenina y su impacto en la equidad

La hipótesis propuesta por Acker (2006) y Fraser (2013) sobre las desigualdades estructurales demuestra que, aunque la presencia de mujeres en altos cargos aumenta, las normas patriarcales continúan moldeando las dinámicas de poder en las organizaciones. Así, muchas veces la inclusión femenina se convierte en un ‘tokenismo’ (estrategia de legitimación para mostrar que una organización está comprometida), donde las mujeres están presentes, pero no tienen un impacto significativo en la dirección estratégica de la empresa.

La representación femenina en el ámbito organizacional ha sido un tema central en la discusión sobre la equidad, pero su impacto depende de varios factores que van más allá de su presencia en los puestos de liderazgo. Tampoco puede ser forzada, pues son las mismas dinámicas de meritocracia bien implementadas las que determinan si esa representación se traduce en una verdadera equidad que reduzca los sesgos inconscientes o si, por el contrario, se contribuye a superficialidades sin transparencia en las decisiones (REDMAD, 2023).

Si bien el aumento de la representación femenina en cargos directivos ha sido un logro significativo en muchos sectores, varios estudios han demostrado que la simple presencia de las mujeres en estos roles no es suficiente para lograr una verdadera equidad de género. No se trata de que

ocupen posiciones de poder, se trata de mantener un equilibrio de influencia en la toma de decisiones y en la cultura organizacional (Baxter & Wright, 2000). De lo contrario, se corre el riesgo de caer en lo que algunos investigadores denominan equidad simbólica: cuando las mujeres ocupan cargos visibles, pero su capacidad de influir en el cambio estructural es limitada. Además, “Las mujeres insertas en el mercado laboral se enfrentan a una brecha salarial con respecto a los hombres, en la que ellas tienen menores salarios aun cuando realicen trabajos de igual valor con responsabilidades y condiciones laborales similares” (Cecchini et al., 2021, p. 4).

Un estudio realizado por Catalyst (2020) reconoció que, si bien más mujeres han accedido a puestos directivos en las últimas décadas, las decisiones realmente importantes dentro de las organizaciones siguen estando dominadas por hombres. Esto ocurre porque, en muchos casos, son asignadas a roles que no tienen un impacto directo en las decisiones estratégicas o financieras, un fenómeno conocido como el techo de cristal blando, donde la mujer asciende en la jerarquía organizacional sin llegar a los niveles más altos de influencia (Baxter & Wright, 2000).

Para que la representación femenina tenga impacto en la equidad, debe promocionarse el liderazgo inclusivo, que permite a las mujeres llegar a posiciones de poder, cambiando esa dinámica en la organización. Según Eagly et al. (2007), las mujeres líderes que promueven valores inclusivos tienden a fomentar la diversidad y a implementar políticas que benefician a toda la fuerza laboral, en lugar de continuar los modelos tradicionales de liderazgo que favorecen a los hombres.

Ibarra et al. (2013) sugieren que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a tener una mayor conciencia de las desigualdades de género dentro de las organizaciones, lo que las hace más propensas a impulsar cambios sistémicos que beneficien a otras mujeres (aunque cabría pensar si, al hacer esto, acaso se está creando desigualdad al solo pensar en el lado de la mujer). No obstante, para que las líderes puedan ejercer su influencia de ma-

nera efectiva, es esencial que las organizaciones fomenten una cultura de apoyo y no de competencia interna, donde sean vistas como agentes de cambio y no como excepciones a la regla.

Uno de los riesgos más comunes asociados con la ‘representación femenina’ es cuando se utiliza de manera simbólica. Para Connell (2005), las mujeres en posiciones de liderazgo enfrentan dinámicas que las limitan o aíslan, especialmente en organizaciones dominadas por masculinidades hegemónicas. Esto significa que, aunque las mujeres puedan ocupar más puestos de liderazgo, no necesariamente tienen la oportunidad de implementar cambios relevantes en la cultura organizacional. Ello también se vincula con el efecto de tokenismo, donde son colocadas en posiciones visibles para demostrar un compromiso con la equidad de género, pero esas posiciones no tienen un impacto real en las decisiones organizacionales más importantes (Meyerson & Kolb, 2009). Situaciones como estas, prolongan una narrativa superficial, donde son vistas, pero no escuchadas ni tomadas en serio.

Cuando la representación femenina es auténtica y significativa, los beneficios son notables. Catalyst (2020) ha mostrado que las organizaciones con un mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo son más equitativas y tienden a ser más rentables y eficientes, porque es común que las mujeres líderes adopten una visión colaborativa e inclusiva que mejora la toma de decisiones y la satisfacción de los empleados. Para McKinsey & Company (2022), las empresas con una representación manifiesta de mujeres en sus altos cargos son más propensas a implementar políticas de género más inclusivas, como la igualdad salarial y la conciliación laboral-familiar, beneficiando a las mujeres y mejorando el bienestar general de la fuerza laboral.

Resistencia en las organizaciones

En el ámbito organizacional la resistencia es frecuente, de manera explícita e implícita. Puede ser estructural, cultural y personal, y estar arraigada en las dinámicas de poder y en las concepciones

tradicionales de género. Según Kalev et al. (2006), las iniciativas que no cuestionan las estructuras de poder de la empresa –porque amenazan el statu quo–, generan desconfianza, especialmente porque pueden alterar las jerarquías y privilegios establecidos.

Una fuente común de resistencia proviene de las masculinidades tradicionales que tienden a percibir las políticas como una amenaza a sus roles y posiciones en las organizacional. Como menciona Connell (2005), las estructuras patriarcales dentro de las organizaciones tienden a reforzar modelos de poder donde los hombres dominan, y cualquier cambio que promueva la equidad de género puede ser interpretado como una erosión de estos privilegios. Esta resistencia no siempre es explícita, sino que puede manifestarse en forma de microagresiones, obstrucción pasiva a los cambios, o incluso burlas hacia las iniciativas.

Así mismo, las resistencias también pueden estar presentes en la percepción de que hay una ‘redistribución injusta’. Benschop & Doorewaard (1998) señalan que muchos empleados pueden percibir las políticas como una imposición artificial que no refleja necesariamente el mérito individual, generando resentimiento hacia las mujeres que son vistas como las beneficiarias y, como resultado, las iniciativas que buscan promover una verdadera equidad pueden ser saboteadas de manera sutil. Explican que el análisis que realizan al respecto “sugiere que la cuestión del género está inscrita en la práctica organizacional cotidiana [...] [y] si bien puede brindar cierto consuelo, no es demasiado, pero desvía la atención de las desigualdades de género sistemáticas” (p. 803), lo que significa que en lugar de enfrentar directamente las desigualdades, la atención se enfoca en la superficie, impidiendo afrontar los problemas más graves que permanecen latentes en el fondo.

Otro aspecto importante es la resistencia cultural. Acker (2006) menciona que las organizaciones tienen culturas profundamente masculinizadas que son difíciles de cambiar debido a que las normas y valores que guían el comportamiento

están diseñados en torno a los roles de género tradicionales. Esta ‘lógica de género’ organizacional subordina a las mujeres, creando barreras simbólicas y prácticas que obstaculizan su plena inclusión. Las reformas superficiales, como la simple introducción de cuotas, no siempre logran transformar esta lógica tan profundamente arraigada.

Para Ely & Meyerson (2000), las iniciativas fracasan cuando no se abordan las prácticas informales de poder y jerarquía; las resistencias provienen de la manera en que las organizaciones valoran ciertos comportamientos y cualidades asociadas tradicionalmente con la masculinidad como la agresividad y la competitividad, por encima de otros valores que podrían promover una mayor equidad, como la colaboración o la empatía.

Dimensión interseccional y resistencia en las organizaciones

La dimensión interseccional permite comprender cómo la resistencia a la equidad de género en las organizaciones se manifiesta de manera compleja y multifacética que, en lugar de analizarlo de forma aislada, busca comprender cómo interactúa con otras categorías sociales para identificar los tipos de desigualdad (Ashcraft, 2009). El concepto lo introdujo Crenshaw (1989) para explicar que las personas no experimentan la opresión únicamente desde una sola identidad como el género, sino que está situada en múltiples ejes de poder y subordinación como raza, clase y etnia, entre los principales. Dentro del espectro organizacional, esta perspectiva sirve para analizar cómo las resistencias interactúan con otras formas de desigualdad y exclusión. Las políticas superficiales fallan en reconocer la intersección de género con otras identidades, como las iniciativas que buscan aumentar la representación de mujeres en posiciones de liderazgo, porque pueden beneficiar principalmente a las que se encuentran entre los grupos dominantes (blancas, de clase media-alta), mientras que las mujeres de minorías raciales o de clases sociales menos privilegiadas siguen enfrentando barreras estructurales que limitan su avance. De esta mane-

ra, la falta de una visión interseccional reproduce desigualdades al interior de las organizaciones creando una equidad de género parcial y excluyente (Hooks, 2000).

Las resistencias dentro de las organizaciones se refuerzan mediante actitudes que ven las políticas interseccionales como innecesarias o excesivas, pues esto demanda la consideración de múltiples identidades y experiencias que son vistas como una complicación adicional, alimentando una mayor resistencia por parte de los que prefieren mantener estática la dinámica organizacional. Fraser (1997) señala que la justicia de género no puede alcanzarse sin deconstruir las desigualdades de clase y raza, lo que lleva a una transformación más radical del sistema socioeconómico y laboral. Esta noción enfrenta una oposición marcada dentro de las organizaciones, especialmente en aquellos espacios donde las estructuras de poder están profundamente arraigadas en jerarquías que no se cuestionan.

Walby et al. (2012) argumentan que los sistemas organizacionales suelen resistir el cambio hacia la equidad interseccional porque desafían los pilares de las instituciones patriarcales y capitalistas que se benefician de la segmentación y estratificación de los trabajadores con base en el género, raza y clase. En este contexto, las políticas que no adoptan una visión interseccional terminan siendo insuficientes y, en muchos casos, pueden ser utilizadas como una forma de legitimar prácticas aparentes que en realidad refuerzan las dinámicas de exclusión. La interseccionalidad, por lo tanto, se convierte en una herramienta analítica necesaria para comprender las experiencias diversas de las mujeres dentro de las organizaciones, sino también un marco indispensable para diseñar políticas que sean verdaderamente inclusivas y enfrenten la complejidad de las resistencias al cambio. Las resistencias organizacionales que omiten el enfoque interseccional eternizan una equidad incompleta que beneficia solamente a un grupo limitado de mujeres y deja intactas las estructuras de poder y otras formas de opresión.

Comparación y contraste

La diferencia entre equidad auténtica y superficial a nivel organizacional está en el grado de profundidad y transformación de las políticas implementadas y su impacto en las dinámicas de poder y género. Por superficial se entienden las medidas cosméticas como el aumento numérico de mujeres en ciertos roles, pero no implica un cambio sustancial en la cultura organizacional o en las estructuras de poder. Fraser (1997) sostiene que este tipo de equidad está anclada en el reconocimiento simbólico sin una redistribución real de los recursos o las responsabilidades, lo que limita su efectividad en términos de justicia social.

En muchas organizaciones, la equidad superficial es vista como una implementación de cuotas o programas que buscan aumentar la representación femenina en ciertos niveles jerárquicos que, aunque necesarios como primer paso, se quedan en un plano cuantitativo y no transforman los mecanismos subyacentes de la desigualdad. Walby et al. (2012) argumentan que se caracteriza por la existencia de 'políticas de fachada' que mantienen el statu quo, ya que no afectan las raíces del patriarcado o las barreras sistémicas de la discriminación de género.

La equidad auténtica, en cambio, son las reformas más profundas y transformadoras que aumentan la representación de las mujeres, modificando también las dinámicas de poder, los procesos de toma de decisiones y las estructuras organizativas, como la conciliación familiar y laboral que beneficia a ambos sexos, o al desarrollo de programas de liderazgo inclusivo que buscan desafiar las normas tradicionales de masculinidad. En esta línea, Hooks (2000) menciona que, si es auténtica, reevalúa las relaciones de poder en el entorno laboral, conllevando a un cambio cultural y no solo normativo, no obstante, Cecchini et al. (2021) coinciden en que, para alcanzar las metas, la transformación debe ser parte de la estrategia organizacional y no un añadido secundario. La Tabla 2 sintetiza este contraste:

Tabla 2

Contraste entre equidad auténtica y prácticas superficiales en el ámbito organizacional

Categoría	Comparación y contraste		
	Equidad verdadera	Prácticas superficiales	Identificación de las diferencias a nivel organizacional
Visión	Transformar estructuras, políticas y prácticas organizacionales	Medidas simbólicas o cosméticas que no cambian las desigualdades estructurales	Resultados medibles (reducción de brechas salariales, más mujeres en roles de liderazgo). Compromiso de liderazgo (los niveles de dirección involucrados en las políticas). Cultura inclusiva (evaluaciones sobre la percepción de los empleados). Acciones sostenibles (iniciativas que trasciendan lo puntual, como planes de carrera para mujeres y políticas de conciliación laboral y familiar).
Transformación	Se necesita desafiar las normas que favorecen lo masculino hegemónico, revisar políticas salariales, tener un entorno inclusivo, capacitar sobre prejuicios implícitos y tener representación equitativa (Acker, 1990)	Cumplimiento mínimo de cuotas sin un cambio cultural más amplio	Evaluar los efectos de las políticas para reducir las desigualdades e incrementar la representación en los niveles jerárquicos.
Centrado en resultados	Igualar las oportunidades en los niveles jerárquicos y roles de liderazgo Evitar sesgos como el techo de cristal	Lenguaje inclusivo y campañas publicitarias sin acción	Monitorear el progreso de iniciativas e implicaciones en la dinámica laboral y las políticas de equidad.
Acción	Capacitación continua y seguimiento de políticas para transformar relaciones de poder y eliminar barreras históricas	Falta de seguimiento y evaluación de políticas que mantienen la desigualdad	Implementar programas de largo plazo que involucren a los empleados y consideren medidas concretas para impulsar la igualdad.

Conclusiones

La equidad auténtica lleva a la representación y cuotas femeninas, reformas estructurales y un cambio cultural que desafíe las normas patriarcales y promueva nuevas masculinidades, ya que no se trata solamente de que las mujeres ganen más espacio en la sociedad, sino que los hombres aprendan a compartir ese espacio con más justicia. Al adoptar nuevas formas de masculinidad que promuevan el respeto, la empatía y la igualdad, los hombres se convierten en representantes del cambio hacia una sociedad más equitativa para todos, reconociendo que las nuevas masculinidades también implican la atención a la salud emocional y mental de los hombres, porque es un aspecto que comúnmente se ignora,

debido a las normas tradicionales que asocian la vulnerabilidad emocional con la debilidad. Esto puede ayudar a reducir las tasas de problemas de salud mental, promoviendo mayor autoexpresión y redes de apoyo emocional.

La perspectiva institucional muestra que a nivel organizacional la equidad no puede alcanzarse solamente con la introducción de cuotas de género, pues la transformación exige reformas que incluyan la implementación de políticas laborales equitativas y la creación de una cultura organizacional que reconozca y desafíe las desigualdades. Asimismo, el estudio ha identificado las resistencias organizacionales como un factor

que impide el avance, manifestándose a través de una aparente equidad pero que, en realidad, prolonga las desigualdades existentes, además de que las normas culturales favorecen el statu quo patriarcal. Este trabajo expone la importancia de adoptar una dimensión interseccional en el análisis, porque sin esta arista, las intervenciones corren el riesgo de ser insuficientes, ya que no consideran la complejidad de las múltiples opresiones que las mujeres enfrentan debido a su raza, clase y otras características propias que terminan estigmatizándolas.

La representación femenina puede ser un agente de cambio, pero solo cuando está acompañada de un liderazgo inclusivo y un verdadero compromiso con la transformación organizacional; de lo contrario, existe el riesgo de caer en prácticas simbólicas que, aunque visibles, no abordan las estructuras de poder que prolongan la desigualdad. Eso hace necesario que tengan una influen-

cia verdadera en las decisiones y en la cultura organizacional.

Para cerrar, hay que resaltar que la diferencia entre los cambios auténticos y los superficiales están en la profundidad de las reformas implementadas y en el grado de transformación cultural que se promueve dentro de las organizaciones. Para avanzar hacia el camino correcto, las políticas y las culturas organizacionales deben ser revisadas de manera crítica, considerando las múltiples dimensiones que influyen en las desigualdades de género. La equidad de género se logrará en un futuro, no al eliminar por completo las desigualdades entre hombres y mujeres -ya que estas siempre se mantendrán debido a la naturaleza del ser humano de favorecer a ciertos individuos sobre otros-, sino al lograr la aceptación y conseguir el entendimiento de que ambas partes requieren de un trato justo para permitir la mejora y el avance de la sociedad.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Ahmed, S. (2012). On being included: Racism and diversity in institutional life. In *On being included*. Duke University Press. <https://doi.org/10.1515/9780822395324>
- Ashcraft, K.L. (2009). Gender and Diversity: Other Ways to "Make a Difference". In M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press, 1-25.
- Baxter, J. & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/089124300014002004>
- Beasley, C. (2012). Problematizing Contemporary Men/Masculinities Theorizing: The Contribution of Raewyn Connell and Conceptual-Terminological Tensions Today. *British Journal of Sociology*, 63(4), 747-765. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2012.01435.x>
- Bennett, F. (2024). Gendered economic inequalities: a social policy perspective. *Oxford Open Economics*, 3(Supplement_1), i345-i353. <https://doi.org/10.1093/ooec/odad030>
- Benschop, Y. & Doorewaard, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805. <https://doi.org/10.1177/017084069801900504>
- Benschop, Y. (2021). Grand challenges, feminist answers. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211020323. <https://doi.org/10.1177/26317877211020323>
- Berggren, K. (2018). Is Everything Compatible? A Feminist Critique of Hearn's Composite Approach to Men and Masculinity. *Australian Feminist Studies*, 33(97), 331-344. <https://doi.org/10.1080/08164649.2018.1542590>
- Catalyst. (2020). Women in leadership: Representation, progress, and the way forward. In *Catalyst Research Reports*. <https://www.catalyst.org>
- Cecchini, S., Holz, R. & Soto de la Rosa, H. (2021). Caja de herramientas. Promoviendo la igualdad: el aporte de las políticas sociales en América Latina y el Caribe (LC/TS.2021/55). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities*. Routledge.

- Crenshaw, K. W. (1989). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In *The public nature of private violence* (93–118). Routledge. <http://www.jstor.org/stable/1229039?origin=JSTOR-pdf>
- Cudd, A. E. & Jones, L. E. (2005). Sexism. In R. G. Frey & Christopher Heath Wellman (eds.), *A Companion to Applied Ethics*. Wiley-Blackwell, 102–117. <https://www.wellesu.com/10.1002/9780470996621.ch8>
- Eagly, A. H., Carli, L. L. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aae.001>.
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behavior*, 22, 103–151. <https://n9.ci/cd8ag>
- Flood, M. (2015). Men and Gender Equality. In *Engaging Men*. In *Building Gender Equality*. Ed. M. Flood, with R. Howson. Cambridge Scholars Press, 1–31. <https://n9.ci/hnsuo>
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: selected interviews and other writings 1972–1977*. Colin Gordon.
- Fraser, N. (1997). *Justice interruptus: Critical reflections on the “postsocialist” condition*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315822174>
- Fraser, N. (2013). *Fortunes of feminism: From state-managed capitalism to neoliberal crisis* (256). Verso.
- Hartmann, H. I. (1979). The unhappy marriage of Marxism and feminism: Towards a more progressive union. *Capital & Class*, 3(2), 1–33. <https://doi.org/10.1177/03098168790080010>
- Heilman, M. E. & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725–744. <https://doi.org/10.1177/1368430218761587>
- Hooks, B. (2000). *Feminism is for Everybody: Passionate Politics*. South End Press.
- Ibarra, H., Ely, R. & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66. <https://n9.ci/fe969>
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589–617. <http://www.jstor.org/stable/30039011?origin=JSTOR-pdf>
- Kimmel, M. (2017). *Angry white men: American masculinity at the end of an era*. Hachette UK.
- McKinsey & Company. (2022). Women in the workplace: Barriers and breakthroughs. *McKinsey Global Institute*. <https://n9.ci/d36up2>
- McKinsey & Company. (2024). Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report. <https://www.mckinsey.com/feature-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#/>
- Meyerson, D. E. & Kolb, D. M. (2009). Moving out of the ‘armchair’: Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice (191–208). *VS Verlag für Sozialwissenschaften*. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91387-2_13
- REDMAD. (2023). ¿Es la meritocracia compatible con la igualdad de género? <https://goo.su/GLUCwG>
- Ridgeway, C. L. & Markus, H. R. (2022). The significance of status: what it is and how it shapes inequality. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 8(7), 1–25. <https://doi.org/10.7758/RSF.2022.8.7.01>
- Storvik, A. & Teigen, M. (2010). *Women on Board: The Norwegian Experience*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- UN Women. (2010). Gender equality. *Womens’s Rights in Review*, 25, 1–4. <https://n9.ci/hyxr3>
- Walby, S., Armstrong, J. & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple inequalities in social theory. *Sociology*, 46(2), 224–240. <https://doi.org/10.1177/0038038511416164>
- Williams, C. L., Kilanski, K. & Muller, C. (2014). Corporate diversity programs and gender inequality in the oil and gas industry. *Work and Occupations*, 41(4), 440–476. <https://doi.org/10.1177%2F0730888414539172>
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum.