

INDICADORES SOBRE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN. Una guía para evaluar las acciones de diversidad, equidad e inclusión de las empresas



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



COPRED



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



COPRED

Gobierno de la Ciudad de México

Martí Batres Guadarrama

Jefe de Gobierno de la Ciudad de México

Juan Gerardo López Hernández

Secretario de Inclusión y Bienestar Social
de la Ciudad de México

Ricardo Ruíz Suárez

Secretario de Gobierno de la Ciudad de México

Geraldina González de la Vega Hernández

Presidenta del Consejo para Prevenir y Eliminar
la Discriminación de la Ciudad de México



INDICADORES SOBRE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN. Una guía para evaluar las acciones de diversidad, equidad e inclusión de las empresas

DR ©2024 CONSEJO PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO (COPRED)
Calle General Prim 10, Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México, C.P. 06010

Autora:

Eva O. Arceo Gómez

Coordinación editorial:

Georgina I. Ontiveros Rivera
Maricela Hernández Martínez

Diseño:

Dystopia Films

1º edición, junio de 2024.

Se sugiere citar este documento como:

Arceo Gómez, Eva Olimpia (2024). Indicadores sobre Diversidad, equidad e inclusión: Una guía para evaluar las acciones de diversidad, equidad e inclusión de las empresas. Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación. 1º Edición, págs. 94.

Se permite la reproducción, total o parcial, por razones educacionales o sin ánimo de lucro de esta publicación, sin la autorización especial del portador de los derechos de autor, siempre y cuando la fuente sea citada.

Derechos de autor

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

INDICADORES SOBRE
DIVERSIDAD, EQUIDAD
E INCLUSIÓN.

Una guía para evaluar
las acciones de
diversidad,
equidad e inclusión de
las empresas

Índice

01	Glosario de acrónimos
03	Resumen Ejecutivo
05	Introducción y antecedentes
07	Diversidad e inclusión
09	Gran Acuerdo por el Trato Igualitario
10	Beneficios de la diversidad e inclusión en los centros de trabajo
12	Añadiendo la Equidad a la Ecuación: de Del a DEI, Diversidad, Equidad e Inclusión
14	Metodología para la construcción de indicadores
15	De Misiones, Visiones y Objetivos a Indicadores
17	Características de los indicadores
18	La Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados
32	Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)
36	Análisis y Monitoreo de los Indicadores
40	Una Aplicación Metodológica a una Política DEI-Mujeres
40	Árbol de problemas
53	Árbol de soluciones
57	Matriz de Indicadores de Resultados: Objetivos y componentes
61	Matriz de Indicadores de Resultados: Supuestos
64	Matriz de Indicadores de Resultados: Indicadores
69	Medios de Verificación para la Medición de la Diversidad
72	Medios de Verificación para la Medición de la Inclusión y la Equidad
75	Frecuencia de medición, líneas base y metas
75	Conclusiones
77	Referencias
80	Apéndice A. Cuestionario para la medición de inclusión de adaptado de la Organización Internacional del Trabajo



Glosario de acrónimos

CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COPRED	Consejo para Prevenir y Erradicar la Discriminación de la Ciudad de México
CSF	Acrónimo del inglés derivado de Factores Críticos de Éxito o Critical Success Factors
Del	Diversidad e Inclusión
DEI	Diversidad, Equidad e Inclusión
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
GATI	Gran Acuerdo por el Trato Igualitario
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
KPIs	Acrónimo del inglés de Indicadores Clave de Desempeño o Key Performance Indicators
KRIs	Acrónimo del inglés de Indicadores Clave de Desempeño o Key Result Indicators
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
OIT	Organización Mundial del Trabajo
OKR	Acrónimo del inglés de Objetivos y Resultados Clave u Objectives and Key Results
SMART	Acrónimo del inglés derivado de Específico, Medible, Alcanzable, Realista y de Duración Limitada, o Specific, Measurable, Achievable, Revelant, and Time Bound
WEF	Acrónimo del inglés de Foro Económico Mundial o World Economic Forum

“

**Lo que no se define, no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada**

–William Thomson Kelvin



Resumen Ejecutivo

Vivimos en un mundo diverso donde cada vez se reconoce más que tenemos el derecho al goce pleno de nuestras identidades personales o grupales sin que eso menoscabe nuestro acceso a oportunidades. Sin embargo, la realidad es otra. Las personas continúan siendo discriminadas por diversas razones en distintos ámbitos de su experiencia humana, siendo las oportunidades laborales uno de los ámbitos más frecuentemente referidos. Esta exclusión se traduce en desigualdad de oportunidades y, más allá de eso, falta de equidad para construir nuestros propios destinos libremente.

El objetivo de las políticas de Diversidad e Inclusión (DeI) es eliminar los sesgos, prejuicios y estereotipos conscientes o inconscientes, individuales o institucionalizadas, para el acceso equitativo a oportunidades. La diversidad se refiere a la prevalencia de diferencias en las organizaciones. La aceptación de estas diferencias implica abrir la puerta para que cada persona, cualquiera que sea su género, origen étnico o social, edad, apariencia, o condición migratoria, entre otras características, tenga un lugar en la empresa. La inclusión se refiere a la experiencia en las formas de interrelacionarse, así como los procesos formales e informales, que le permiten a las personas sentirse respetadas en cuanto a su identidad, valoradas en sus contribuciones y tomadas en cuenta respecto de sus perspectivas y opiniones en la toma de decisiones de una organización.

El marco metodológico de esta guía está basado en la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados que usualmente se usan. En el caso de las empresas, la equidad también se ha añadido a la fórmula. La equidad se “enfoca en garantizar que todas las personas puedan prosperar en el trabajo, experimentando igualdad de oportunidades y de trato” (ILO, 2022). Así, en este documento hablaremos de políticas de DEI: Diversidad, Equidad e Inclusión. Nuestro objetivo es proveer a las empresas de una guía para el diseño de políticas de DEI y la construcción de los indicadores relevantes para la política DEI que decidan implementar.

El marco metodológico de esta guía está basado en la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados que usualmente se usan para diseñar y crear indicadores para las políticas públicas. En una adaptación a una política empresarial, en esta guía tomaremos en cuenta indicadores que se deben producir más frecuentemente, en incluso retomaremos algunos indicadores claves de desempeño (Key Performance Indicators, o KPIs por sus siglas en inglés) que son de interés para dar seguimiento al desempeño de las políticas de DEI.

En la Ciudad de México, un grupo de empresas ligadas a la Red de Empresas del Gran Acuerdo por el Trato Igualitario se encuentran haciendo esfuerzos por avanzar la agenda de Diversidad e Inclusión en los centros de trabajo. Esta guía es el resultado de su reclamo por tener una ayuda para construir sus propios indicadores de desempeño y de resultados de las políticas de DEI y así puedan tomar decisiones y emprender acciones informadas para avanzar esta importante agenda. Esta guía está dedicada a los y las campeonas DEI de esta Red de Empresas.



Introducción y antecedentes

Vivimos en un mundo diverso donde cada vez se reconoce más que tenemos el derecho al goce pleno de nuestras identidades personales o grupales sin que eso menoscabe nuestro acceso a oportunidades. Sin embargo, la realidad es otra. Las personas continúan siendo excluidas de distintos ámbitos de la experiencia humana por su edad; su sexo, género u orientación sexual; su origen social, geográfico, racial o étnico; sus creencias religiosas o afiliaciones políticas; por vivir con discapacidad, condiciones de salud, o hasta sus neurodivergencias, entre muchas otras características. Esta exclusión es discriminación. De acuerdo con la Norma Mexicana en Igualdad y No Discriminación, la discriminación es

“[t]oda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo. También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas de intolerancia”

Esta exclusión se traduce en desigualdad de oportunidades para lograr ser quien deseamos ser y para construir libremente nuestro destino (Vélez-Grajales & Monroy-Gómez-Franco, 2023).



En el caso de México, y por solo mencionar algunas dimensiones, todavía persiste la exclusión por género, origen étnico-racial y por discapacidades. Sabemos, por ejemplo, que la tasa de participación de las mujeres es 46%, mientras que la de los hombres es 31 puntos porcentuales más alta.¹ Entre trabajadoras, los datos muestran que las mujeres ganan 81 centavos por cada peso que ganan los hombres en sus actividades económicas.² Una parte importante de estas brechas de género se deben a roles y estereotipos de género en la sociedad. Claudia Goldin, premio Nobel de economía 2023, describe cómo el matrimonio y la maternidad han sido determinantes de las trayectorias laborales de las mujeres y cómo su impacto en las trayectorias laborales de las mujeres ha cambiado a lo largo de la historia (Goldin, 2021). En el caso de México, tenemos evidencia que constata que, al momento de tener un hijo, las trayectorias laborales de las madres empeoran, en comparación con las trayectorias de los padres a quienes no sucede nada (Aguilar-Gomez et al., 2022; Campos-Vazquez et al., 2022). Aguilar-Gomez et al. (2022) incluso hallan que las mujeres no madres que cohabitan con la madre también empeoran en cuanto a sus logros laborales cuando llega un nuevo infante al hogar.

Además, en México las mujeres se enfrentan a mayor escrutinio por su apariencia física. Tenemos evidencia experimental con currículos ficticios de que las mujeres con tonos de piel oscura sufren una penalización para lograr tener una entrevista de trabajo (Arceo-Gomez & Campos-Vazquez, 2014). También hay evidencia experimental de que mujeres delgadas tienen mayor probabilidad de tener una entrevista de trabajo en comparación con mujeres gordas u hombres de cualquier complejión (Campos-Vazquez & Gonzalez, 2020).

En la dimensión de origen étnico-racial, los datos del INEGI indican que la tasa de participación económica de los indígenas es de 71%, mientras que entre el resto de la población es de 81%. De hecho, la falta de empleo es la problemática a la que más aducen las personas indígenas en la Encuesta Nacional sobre Discriminación 2022; y también 31% percibe que se les discrimina mucho al buscar empleo (INEGI, 2023). Igualmente, tenemos evidencia de una brecha salarial entre personas indígenas y no indígenas donde los no indígenas ganan 23% más que las personas indígenas (Arceo-Gómez & Torres L., 2021).



¹Estimación con datos del tercer trimestre de 2023 de la ENOE.

²Flores, Brenda (14 de marzo de 2023). “Las mujeres ganan menos, pero ¿por qué?”. Disponible en <https://mexicocomovamos.mx/animal-politico/2023/03/las-mujeres-ganan-menos-pero-por-que/>

Además, hay amplia evidencia de la existencia de colorismo en nuestro país: las personas con tonos de piel más oscura tienen menores oportunidades laborales, educativas y de movilidad que el resto de la población (Arceo-Gomez & Campos-Vazquez, 2014; Vélez-Grajales & Monroy-Gómez-Franco, 2023). Al igual que entre las personas indígenas, la ENADIS 2022 halló que 31% de los afrodescendientes perciben que los discriminan mucho al buscar empleo. Por su parte, solo 40% de las personas con alguna discapacidad es económicamente activa, 45% declara ser muy discriminada al buscar empleo y ganan 33.5% menos que el resto de la población (Alarcón, 2019; INEGI, 2023). Finalmente, entre la población LGBTQ+, 60% declara tener barreras para acceder a un empleo, y 43% reciben un trato discriminatorio en sus lugares de trabajo (Alarcón, 2019).

Diversidad e inclusión

El objetivo de las políticas de Diversidad e Inclusión (Del) es eliminar los sesgos, prejuicios y estereotipos conscientes o inconscientes, individuales o institucionalizados, para el acceso equitativo a oportunidades. La diversidad se refiere a la prevalencia de diferencias en las organizaciones que en la mayoría de las ocasiones se refieren al sexo, el género, la raza o el origen étnico y la edad; aunque cada vez se promueve más la diversidad referente a género u orientación sexual, condición migratoria y por discapacidades físicas o condiciones de salud, o hasta por origen social (Donovan & Kaplan, 2013; ILO, 2022). La aceptación de estas diferencias implica abrir la puerta para que cada persona, cualesquiera sean sus características, tenga un lugar en la empresa.

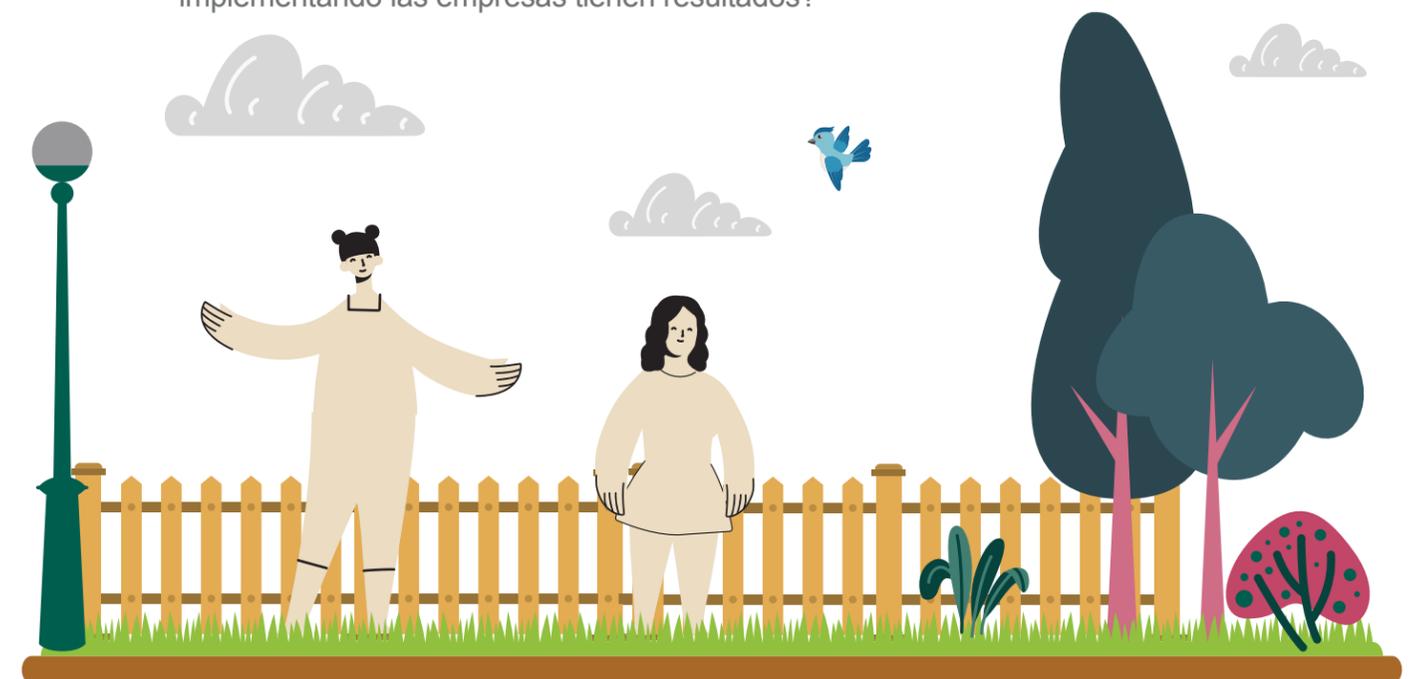
Siguiendo esta analogía, la inclusión se refiere a tener voz y voto en la mesa. Más formalmente, la inclusión se refiere a la experiencia en las formas de interrelacionarse, así como los procesos formales e informales, que le permiten a las personas sentirse respetadas en cuanto a su identidad, valoradas en sus contribuciones y tomadas en cuenta respecto de sus perspectivas y opiniones en la toma de decisiones de la organización (Donovan & Kaplan, 2013).

La Organización Internacional del Trabajo establece que la inclusión requiere de un balance entre sentirse parte del grupo y ser respetado en nuestras individualidades (ILO, 2022). La inclusión permite a las personas encajar dentro de las organizaciones sin necesidad de forzar adaptaciones para hacerse parte de la organización, lo cual incluye ocultar parte de nuestra identidad o asimilarnos al entorno. Este tipo de adaptaciones atentan contra el bienestar de las personas (ILO, 2022). La diversidad es inútil para la empresa cuando no hay inclusión; la inclusión es la que activa el potencial de la diversidad dentro de los centros de trabajo.

En las empresas, las políticas Del tienen como propósito promover el acceso al trabajo y oportunidades de negocio a toda persona que desee trabajar, clientela o proveedoría sin que medien las características mencionadas. Al ser nuestros trabajos o nuestros negocios la principal fuente de ingresos, estas políticas promueven una mayor igualdad económica y movilidad social. Sin embargo, sus beneficios para los grupos de atención prioritaria van mucho más allá de lo económico, ya que los trabajos o negocios diversos e inclusivos otorgan una dimensión más a nuestro sentido de pertenencia y utilidad para la sociedad en la que vivimos (Farré et al., 2018).

Además, la diversidad y la inclusión, en conjunto con un buen liderazgo, nos ayudan a empatizar con aquellos con distintas perspectivas o experiencias de vida cuando convivimos día a día con “otros diferentes a nosotros” en nuestro entorno laboral (Leake, 2022; Lordan & Almeida, 2022; Zivkovic, 2022). Todo ello nos ayuda a convivir con mayor empatía y compasión por las demás personas, creando así sociedades con mayor cohesión.

Desde 2017, el Consejo para Prevenir y Erradicar la Discriminación en la Ciudad de México (COPRED) inició una colaboración con las empresas a través de una reestructuración del Gran Acuerdo por el Trato Igualitario (GATI). A través del GATI, COPRED ha establecido una interesante conversación con las empresas que ha ido evolucionando desde el porqué es necesario este trato igualitario, sobre las acciones de Del que pueden tomar en sus empresas, y sobre los beneficios potenciales de estas acciones. Este documento surge para cubrir una necesidad muy específica de las empresas que forman parte de la Red de Empresas del Gran Acuerdo por el Trato Igualitario y de cualquier otra empresa comprometida con la Del: ¿cómo hacemos para construir indicadores que nos permitan saber si las acciones de Del que están implementando las empresas tienen resultados?



Gran Acuerdo por el Trato Igualitario

El Gran Acuerdo por el Trato Igualitario (GATI) surge como una “plataforma de vinculación con organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía” (COPRED, 2021, p. 4). Sin embargo, a partir de 2014 se empieza a hacer un esfuerzo por incluir al sector privado en esta vinculación a través de los Foros de Inclusión Laboral. Como parte del reconocimiento que COPRED otorgaba a las empresas que se incorporaban al GATI estaba la develación de la Placa por la No Discriminación en las instalaciones de las empresas. Pero en 2016, esta placa adquiere un carácter de obligatorio debido a las reformas instauradas en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Ante la ausencia de este reconocimiento, COPRED decide reestructurar por completo el GATI en 2017 para tomar la forma que tiene hoy en día.

Para adherirse al GATI, las empresas deben hacer una solicitud a COPRED, no tener acciones de discriminación pendientes ante COPRED y, en resumen, incorporar la Política de Inclusión Laboral del Gran Acuerdo por el Trato Igualitario (COPRED, 2021, p. 13). A cambio de esta adhesión, COPRED otorga un reconocimiento público, capacitaciones y asesorías sobre políticas de diversidad e inclusión laboral y protocolos para la atención de casos de discriminación, vinculación con organizaciones de la sociedad civil y expertos en la materia, y acompañamiento en eventos y actividades de promoción a la inclusión laboral (COPRED, 2021, p.10).

Las empresas adheridas al GATI automáticamente forman parte de la Red de Empresas del GATI. Esta red sostiene dos encuentros de la red anualmente donde se recibe asesoría de COPRED, comparten sus buenas prácticas, y se presentan acciones, análisis o resultados de la empresa anfitriona. Es en estas reuniones donde COPRED da cuenta de las necesidades que expresan las empresas respecto de cómo continuar su progreso en cuanto a políticas de (Del).

Fue en una de estas reuniones que las empresas solicitaron a COPRED asesoría para la construcción de indicadores de resultados de las políticas Del. Aunque desarrollaré esta discusión más adelante, en resumen, podemos decir que las políticas Del tienen beneficios para las personas trabajadoras, para la empresa y para la sociedad. En una reunión con las empresas³, constaté que algunos de los indicadores que están utilizando se refieren únicamente a los procesos de las políticas Del y no a sus resultados. En la sección metodológica explicaré cuáles son las diferencias entre indicadores de procesos y los indicadores de resultados. Si bien es necesario tener indicadores sobre los procesos justo para monitorear implementación de acciones de Del, también es muy importante tener indicadores de resultados de dichas acciones.

Beneficios de la diversidad e inclusión en los centros de trabajo

La diversidad, la equidad y la inclusión en los centros de trabajo ofrecen una amplia gama de beneficios, tanto para los empleados como para las empresas. Existe una amplia literatura que ha documentado los siguientes beneficios:⁴

- 1** Mayor productividad, innovación y bienestar de la fuerza laboral: Una mayor diversidad e inclusión en el centro de trabajo se asocia con mayor productividad, innovación y bienestar de la fuerza de trabajo, incluso con una mejor salud mental de los trabajadores.
- 2** Mejora en la resolución de problemas y creatividad: En grupos diversos e incluyentes existen una mayor heterogeneidad en las experiencias de vida, antecedentes y perspectivas que en grupos homogéneos. La inclusión es fundamental porque esta se deriva de que cada persona de un equipo se sienta valorado, con confianza de aportar ideas y considerado en la toma de decisiones. Esto permite que la mente grupal genere más y mejores alternativas para solucionar problemas.

³ Reunión celebrada el 20 de septiembre de 2023.

⁴ Gobierno de la Ciudad de México & Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (n.d.) presenta una extensa revisión de la literatura respecto de los beneficios de la diversidad e inclusión para las empresas. Anand (2022) y Donovan & Kaplan (2013) también resumen la evidencia sobre el impacto de las políticas Del en las organizaciones.



- 3 Mejor desempeño empresarial: Las empresas diversas e inclusivas suelen ser las que tienen mejor desempeño en su rama. El progreso en la Del beneficia a las empresas en cuanto a su competitividad en el mercado, el desempeño en el mercado accionario y la reputación de su marca.
- 4 Reducción de la discriminación y promoción de un ambiente de trabajo justo y respetuoso: La Del promueve la igualdad de oportunidades, lo cual mejora las percepciones de justicia entre el personal. Para sentirse incluido en un grupo de trabajo es fundamental que las personas se sientan respetadas y valoradas en sus identidades únicas, pero al mismo tiempo reconociendo y ayudando a superar las barreras a las que se enfrentan al pertenecer a los grupos en los que se adscriben. Así, la Del causa una disminución de actos discriminatorios en el seno de las empresas.
- 5 Mayor satisfacción y lealtad del personal: al tener un mejor ambiente laboral y un mayor bienestar en el trabajo, los trabajadores adhieren su lealtad a la empresa. En consecuencia, el personal tenderá a permanecer más tiempo en su lugar de trabajo y dar más de ellos mismos en sus labores.
- 6 Grupo de talentos más amplio: las empresas comprometidas con la Del son capaces de atraer y aprovechar a un grupo más amplio de talento por el simple hecho de considerar y dar importancia a todo tipo de personas dentro de sus estrategias de reclutamiento.
- 7 Mejor comprensión del cliente: el mundo es diverso y por ello los clientes o compradores potenciales de los bienes y/o servicios que produce la empresa también son diversos. Una planta de personal diversa será más capaz de reconocer las necesidades de una clientela diversa y adaptar sus productos y/o servicios a esas necesidades. Esto genera una mayor satisfacción del cliente, lealtad a la marca y una mayor cuota del mercado.
- 8 Mejora en la calidad del liderazgo organizacional: los liderazgos inclusivos son empáticos y son capaces de identificar mejor las fortalezas de su personal y potenciarlas para mejorar el desempeño de la empresa.



Añadiendo la Equidad a la Ecuación: de Del a DEI, Diversidad, Equidad e Inclusión

En algunas organizaciones globales que fueron pioneras en la implementación de acciones Del en las empresas se ha añadido a la Equidad como otro objetivo fundamental de estas acciones, hablando así de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). La equidad se “enfoca en garantizar que todas las personas puedan prosperar en el trabajo, experimentando igualdad de oportunidades y de trato” (ILO, 2022). Por su parte, Anand (2022) define a la equidad como a “la eliminación de las barreras sistémicas que inhiben la total participación y acceso igualitario a oportunidades” (p. xiii). La introducción de la equidad en este tipo de acciones no es inocua, aunque en ocasiones es difícil apreciar la diferencia en cuanto a los resultados esperables de acciones DEI. Espero poder aclarar la diferencia mediante un ejemplo.

En el contexto mexicano, la inclusión de personas que crecieron con desventajas socioeconómicas es muy relevante. Imaginemos que la empresa desea reclutar a un analista de datos. El perfil de este analista requiere forzosamente que sepa realizar análisis de grandes datos mediante Python, un lenguaje de programación ampliamente usado para el análisis de datos. El perfil además solicita cierto nivel de inglés, la habilidad de generar reportes para un público amplio y disponibilidad para trabajar presencialmente dos veces por semana. Una política Del tendrá, por ejemplo, una estrategia de reclutamiento que alcance a personas de todos los niveles socioeconómicos mediante reclutamientos en escuelas públicas y privadas o el reclutamiento de personas autodidactas que no tienen credenciales universitarias. Supongamos que en el conjunto de personas seleccionadas para entrevista existe esta diversidad en los antecedentes escolares.

Durante la entrevista, es posible que algunas personas no se adapten del todo al perfil que se busca. Un ejemplo claro de esto es hablar inglés: las personas sin credenciales universitarias tienen menor probabilidad de tener un buen nivel de inglés. Así, esta característica del perfil es excluyente. Ahora, hagamos el perfil más inclusivo y eliminemos el requisito del inglés. La persona sin credenciales universitarias se va a enfrentar a ambientes donde, de hecho, le hace falta hablar inglés, a lo mejor ciertos manuales de la empresa están redactados en este idioma o los proveedores o los clientes solo hablan en esta lengua. Al no hablar inglés con cierta fluidez, es probable que la persona autodidacta no dure mucho en la empresa o que el inglés se convierta en una barrera para promociones y capacitaciones. Entonces, nuestra política de diversidad en la contratación: reclutar de todo estrato socioeconómico (ESE) y sin requisitos ligados al ESE no va a ser exitosa. Podemos hacer todas las invitaciones a capacitaciones, el nuevo recluta se podrá sentir como en casa cuando el idioma de trabajo es el español, el trabajo podría adaptarse a sus limitaciones para que se sienta cómodo, pero esto también limitaría sus oportunidades. Necesitamos una política de DEI, con equidad.

¿Qué características tendría la política de equidad? Una política con equidad no solo reconoce que en el perfil deseado puede haber ciertas características ligadas al ESE que terminen siendo excluyentes, sino que trabaja en subsanar esas desventajas en los reclutas con ESE menos aventajados ofreciéndoles, por ejemplo, cursos intensivos de inglés dentro de la empresa o con un proveedor externo. Una vez terminado este curso se puede alentar a la persona a trabajar en una sucursal en el extranjero durante algunos meses para que se sienta realmente cómodo con el idioma. Con esta política, esta persona podrá realizar todo su trabajo sin importar el idioma involucrado en realizarlo: el inglés dejará de ser una limitante para él o ella.

Como el inglés, hay muchas características en los perfiles que son excluyentes para mujeres, personas LGBT+, personas indígenas, o de procedencia extranjera, personas con discapacidad, o personas de ESE bajo. La empresa no solo debe adaptar el perfil publicitado para no excluir a estas personas, sino debe trabajar en su habilidad para poder colaborar con todo tipo de personas ya sea con internados para estudiantes, con capacitaciones a los reclutas, con capacitaciones a todo el personal, o hasta con adecuaciones a la manera en que se pide que estas personas trabajen. Una política con equidad no solo nivela, sino que hace todo para que el personal logre desarrollar todo su potencial dentro de la empresa y que la empresa aproveche la diversidad de talentos y experiencias que sus trabajadores le ofrecen (Anand, 2022).

En las secciones subsecuentes se describirán las metodologías utilizadas para la construcción de indicadores y las características que son deseables que tengan. Después, ahondaré en la propuesta de este documento para la construcción de indicadores de acciones y evaluación de los resultados de las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Finalmente, expongo la diferencia entre el seguimiento de estos indicadores de resultados y una evaluación de impacto de políticas DEI, así como las conclusiones del documento.

Metodología para la construcción de indicadores

Existen diversas metodologías para la construcción de indicadores tanto en la administración pública como en el sector privado. Estas metodologías tienen algo en común: no parten de un vacío conceptual. Dicho de otra manera, los indicadores no se construyen de la nada; antes, debemos formular los objetivos que perseguimos como ente público o privado, o con las propias acciones DEI. En esta sección, se presentarán marcos metodológicos para la construcción de indicadores que se usan para evaluar programas o políticas de gobierno o empresariales empezando por la definición de a dónde queremos llegar con una determinada política u organización, seguido de los recursos y actividades que tenemos que llevar a cabo para conseguir ese objetivo y, finalmente, la construcción de indicadores que nos permitan evaluar si estamos consiguiendo el objetivo.



De Misiones, Visiones y Objetivos a Indicadores

Para que las políticas DEI sean efectivas, sus objetivos deben de estar íntimamente ligados con los objetivos de la empresa (Anand, 2022). Hay tres motivaciones para que las empresas adopten políticas DEI:

- 1) el caso legal donde las empresas implementan estas políticas por cumplir con las leyes locales.
- 2) el caso de negocios donde las empresas están motivadas por los potenciales beneficios financieros que traen consigo estas políticas.
- 3) el caso de justicia e igualdad donde las empresas están motivadas por hacer lo correcto.

Evidentemente, la motivación legal no relaciona las políticas DEI a los objetivos de la empresa (a menos que el objetivo de la empresa sea un simple “operar bajo la ley”).

Anand (2022) enlista algunos ejemplos de empresas que incluso ligaron sus objetivos DEI al modelo de negocio de la empresa, a su objetivo ulterior. Un ejemplo que llamó mucho mi atención fue el de DHL. Durante las primeras dos décadas de este siglo, Europa experimentó un flujo inusual de personas buscando refugio de conflictos civiles o guerras. De hecho, los flujos de refugiados procedentes de Siria supusieron una crisis migratoria sin precedentes para los países de Europa. Con estos antecedentes de por medio, a partir de 2015, DHL lanzó una campaña donde se comprometió a contratar refugiados y promover su asimilación en los países receptores. Para ello, DHL dio acceso a clases del lenguaje del país receptor y de desarrollo profesional. Como resultado de esta política, los trabajadores de DHL se sintieron muy orgullosos de trabajar en esta empresa y mostraron un mayor compromiso con ella; además de que DHL encontró una solución a su escasez de talento. El objetivo de DHL: “Conectar a las Personas. Mejorar sus vidas.”

Las políticas DEI no surgen ni se insertan en un vacío. Mientras más ligados estén los objetivos de las políticas DEI a la propia identidad de la empresa, más probabilidades de éxito tendrán las políticas. Por ello, el primer paso para formular políticas DEI es regresar al objetivo fundamental de la empresa o, en todo caso, a un objetivo que tenga la empresa que esté ligando a su modelo de negocio o a la identidad de la empresa. Entonces, las primeras preguntas que se debe elaborar la empresa al momento de diseñar,

⁵ Este objetivo se puede hallar aquí: Sostenibilidad - DHL - México.

- 1 ¿Cuál es mi objetivo como empresa? ¿Cuál es el problema que mi empresa desea resolver en el mundo/comunidad/mercado?
- 2 ¿Cuál es el objetivo de mis políticas DEI?
- 3 ¿Cómo están vinculados el objetivo de mi empresa y el objetivo de mis políticas DEI? ¿Cuál es la relación de la exclusión y la desigualdad en ese problema del mundo/comunidad/mercado que quiero resolver como empresa?

Una vez que conocemos estos objetivos, la empresa se debe plantear las acciones que es necesario implementar para la consecución de esos objetivos. Detrás de toda acción debe hacer aparejados una serie de recursos financieros, físicos y humanos para poder llevar a cabo las acciones DEI. Retomando el ejemplo de DHL, era evidente que los distintos países que estaban expuestos a la crisis de refugiados necesitan hacer algo para ayudar a las personas en situación de movilidad a integrarse a la sociedad. Como ya se discutió antes, el trabajo nos da un sustento, moldea nuestra identidad y nos da un sentido de vida.



Así que incorporar a estos refugiados a trabajos era una necesidad inminente. Respondamos en *itálicas* a las preguntas con este ejemplo:

- 1 ¿Cuál es mi objetivo como empresa? “Conectar a las personas. Mejorar *sus vidas*”.
- 2 ¿Cuál es el objetivo de las políticas DEI?
Integrar a las personas refugiadas a las actividades productivas de los países receptores.
- 3 ¿Cómo están vinculados el objetivo de mi empresa y el objetivo de mis políticas DEI?
Las personas refugiadas se enfrentan al reto de integrarse económica y socialmente a los países receptores. Económicamente porque necesitan tener un medio de vida en el país receptor y socialmente porque toda persona tiene una necesidad por sentir que pertenece en el lugar que habita. Así, la política DEI dirigida a personas refugiadas está orientada a la contratación de los refugiados en DHL, integrándoles así económicamente. Una acción dentro de estas políticas es enseñarles el idioma del país receptor, lo cual beneficiará en su integración social.

No conozco el caso a fondo, pero Anand (2022) menciona dos acciones que se tomaron dentro de la política de contratación de personas refugiadas: la enseñanza de la lengua del país receptor y capacitaciones para el desarrollo profesional. Para implementar estas dos acciones fue necesario contratar a profesorado de lenguas y capacitadores (recursos humanos), proveer de instalaciones y materiales para estos cursos y capacitaciones (recursos físicos) y todo esto se sufragó con recursos financieros de la empresa.

Características de los indicadores

La construcción de los indicadores de las políticas y acciones DEI se debe enmarcar de cara a los objetivos que persiguen tanto las propias políticas DEI como la empresa. Dado que cada empresa tendrá objetivos diferentes, cada empresa deberá diseñar los indicadores que sean relevantes a sus acciones DEI y sus objetivos. Existen dos marcos conceptuales para el diseño de indicadores para la evaluación y monitoreo. La primera es la matriz de indicadores de resultados sustentada en la metodología de marco lógico. La segunda metodología es más utilizada en negocios: los indicadores clave de rendimiento. A continuación, describimos ambas metodologías.

La Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados⁶

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una metodología utilizada “para el diseño, el monitoreo y la evaluación de la gestión y de los resultados obtenidos” por un proyecto (CONEVAL, 2013, p. 8). Esta metodología es la utilizada por la administración pública federal para el monitoreo y evaluación de los programas de desarrollo social en México y se inserta en el marco de la gestión para resultados de la administración pública. La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) se basa en la MML para la creación de indicadores que permitan a los actores interesados monitorear y evaluar el desempeño de un programa. La lógica de la MML y la MIR son enteramente aplicables al contexto de políticas de negocios con algunas adaptaciones.

En el documento Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados de CONEVAL (2013a) se describen los 10 pasos para la construcción de la MIR. “La MIR es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas” (CONEVAL, 2013, p. 14). Como su nombre lo indica consiste en una matriz—un arreglo de cuatro filas y cuatro columnas.

En las filas se presentan los objetivos del programa, los bienes o servicios que otorga el programa y las actividades que desarrollo el programa. En las columnas se muestra un resumen de los objetivos, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos (ver Figura 1).

⁶Esta sección está fuertemente basada en CONEVAL (2013b, 2013a) y Ortegón et al. (2005).



Figura 1. Matriz de Indicadores de Resultados

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Fuente: Figura 1 en CONEVAL (2013a), p. 14.

Vayamos a las filas de arriba hacia abajo. Existen dos niveles de objetivos: los objetivos de fin y los objetivos de propósito. El **objetivo de fin** es un objetivo de muy largo alcance y lo podríamos asociar con la huella que desea dejar la empresa en el mundo, en la sociedad o en el lugar donde opera. Por ello, los objetivos de fin son de largo plazo, su logro es complejo y se deriva de múltiples causales; como tal, se espera que el programa o política contribuya solo indirectamente a este objetivo en el largo plazo, aunque su consecución depende de muchos otros factores ajenos a la empresa. A manera de ejemplo, en las políticas DEI, el objetivo de fin podría ser “contribuir a una sociedad equitativa y plural”. Este objetivo no depende de una sola empresa, por supuesto, pero la empresa contribuye una pequeña parte al logro de este objetivo. Por su parte, el **objetivo de propósito** es aquel que el programa o política espera afectar de manera directa en el corto o mediano plazo. La consecución del objetivo de propósito se logra mediante la entrega de los bienes y servicios que se detallan en el diseño de la política o programa. En la empresa, un objetivo de propósito DEI podría ser “Lograr la diversidad, equidad e inclusión en todos los niveles y áreas de la empresa”. Finalmente, los componentes son los bienes y servicios, los entregables, del programa a quienes sean los beneficiarios de este; mientras que las actividades es lo que se debe de hacer para producir y entregar los bienes y servicios.

Ahora veamos las columnas de izquierda a derecha. La primera columna contiene una descripción de una oración ligado a la fila que corresponda. Los indicadores son una medida cuantitativa o cualitativa que nos da evidencia sobre el estatus de una condición o el logro de los objetivos (CONEVAL, 2013b). Los medios de verificación son la fuente de los datos que se necesitan para calcular o construir los indicadores. Finalmente, los supuestos identifican los riesgos para el adecuado funcionamiento del programa. Estos riesgos se encuentran fuera del alcance de acción de la política y, en caso de estar bajo su rango de acción, se deben incorporar como componentes o actividades del programa.

CONEVAL (2013a) resume el desarrollo de la MIR en 10 pasos (ver Figura 2). El primer paso es la identificación y conceptualización del problema. Para conceptualizar el problema podemos usar el árbol de problemas y el árbol de objetivos para la creación de nuestra MIR (CONEVAL, 2013a; Ortegón et al., 2005). En el árbol de problemas situamos al centro el problema que deseamos resolver, mientras que la parte superior (las ramas) encontramos las consecuencias de este problema de las más próximas a las más indirectas, y en la parte inferior (las raíces) situamos las causas de este problema de las más directas a las más indirectas.

Figura 2. Pasos para la construcción de la MIR



Fuente: Figura 8 en CONEVAL (2013a), p. 22.

Continuemos con el caso de DHL para ejemplificar con una aplicación. El problema que DHL quería resolver era la poca contratación de personal con estatus de refugiado en el país receptor; esto se coloca al centro del árbol de problemas (ver Figura 3). Encima del problema central empezamos a colocar las consecuencias directas de la baja contratación de personal con estatus de refugiado. ¿Qué pasaría si DHL continúa sin contratar personas con estatus de refugiados? Al ser una empresa tan grande podría provocar un mayor desempleo entre los refugiados.

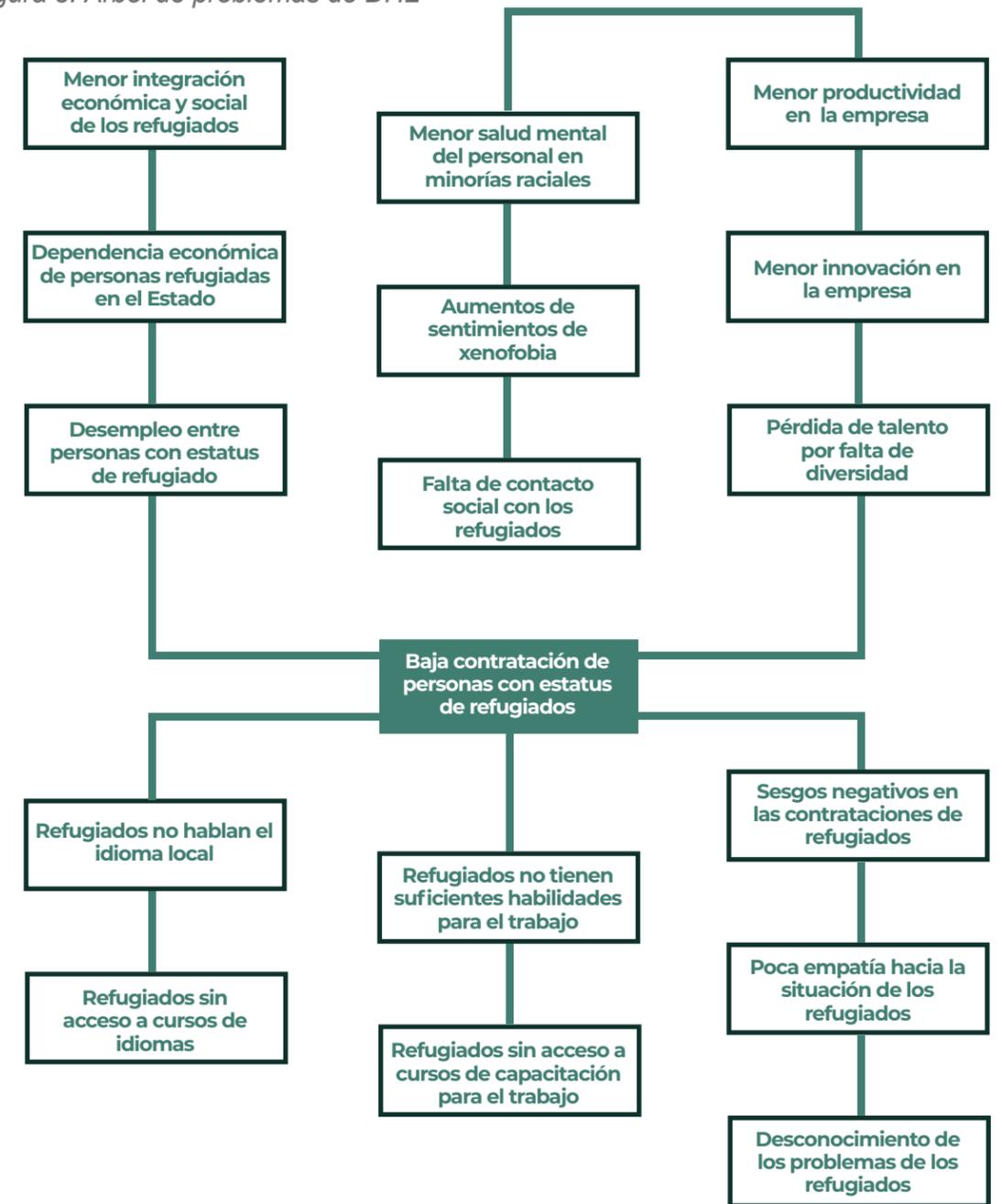


Esto a su vez, haría que los refugiados se mantuvieran dependientes de las ayudas del Estado, lo que puede retrasar aún más su integración económica y social. Por otra parte, la baja contratación de refugiados provoca falta de contacto de los nativos con los refugiados, lo que podría aumentar sentimientos de xenofobia. Esto podrían tener efectos en otras minorías raciales o étnicas al interior de la empresa perjudicando así un deterioro en su salud mental y menor productividad de estos trabajadores. Finalmente, DHL perdería el talento que traen los refugiados consigo. Dado que conocemos los beneficios de la diversidad e inclusión en las empresas, con las consecuencias negativas que esto trae a la innovación y productividad.

Del lado de las causas, necesitamos responder a ¿qué provoca la baja contratación con personas con estatus de refugiado? La Figura 3 presenta solo tres causas por simplicidad. Primero, es probable que las personas refugiadas no sepan hablar la lengua del país receptor, lo cual hace difícil integrarlos al personal. Además, al tener pocos recursos económicos, tampoco tienen acceso a cursos de idiomas para subsanar ellos mismos esta limitante en su habilidad de comunicarse. Segundo, al venir de un país en un conflicto civil, con otras normas sociales y en un mercado de trabajo donde tal vez se valoren otras habilidades, es posible que los refugiados no tengan las habilidades de trabajo que demanda el país receptor y no conozcan las normas del país. Un ejemplo claro en el caso de DHL es que quienes podrían conducir vehículos de reparto no conocen las normas de tránsito locales. Y los refugiados tampoco tienen acceso a cursos de capacitación que subsanen esta falta de habilidades o conocimientos para el trabajo. Finalmente, es posible que existan sesgos negativos en la contratación de personas refugiadas. Estos sesgos negativos pueden surgir por falta de empatía, estereotipos, y el desconocimiento general de la situación en que se hallaban en sus países de origen y se hallan en el país receptor.



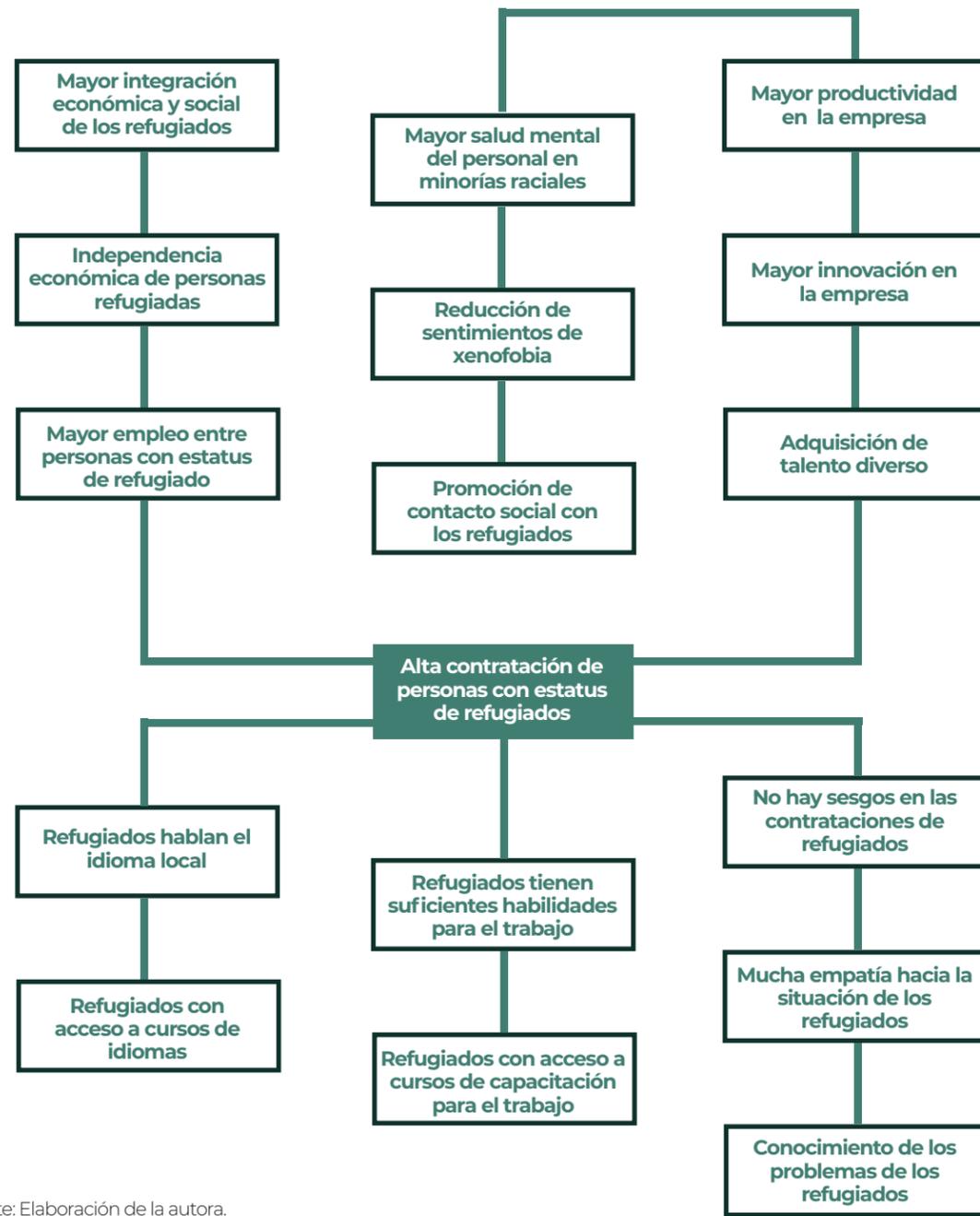
Figura 3. Árbol de problemas de DHL



Fuente: Elaboración de la autora.

A partir del árbol de problemas se crea un árbol de objetivos. Este árbol de objetivos es la contraparte positiva del árbol de problemas. Así, el centro del árbol se convierte en “Aumento en la contratación de personas con estatus de refugiada” y este sería el propósito de la política DEI para los refugiados. Cada una de las consecuencias se convierte en lo que pasaría si se contratara a más refugiados, y cada una de las causas se convierte en una solución potencial para el problema de los refugiados. La Figura 4 muestra el árbol de objetivos de nuestro ejemplo de DHL.

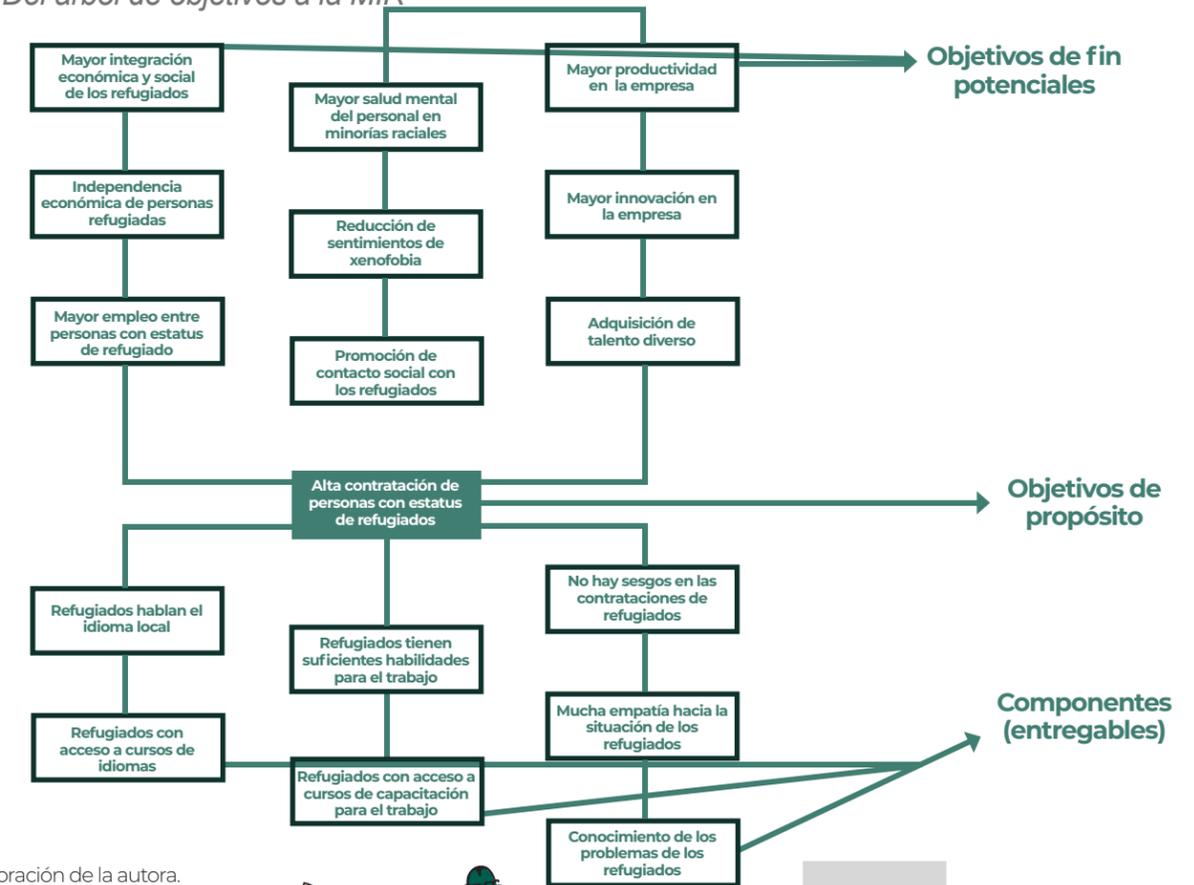
Figura 4. Árbol de objetivos de DHL



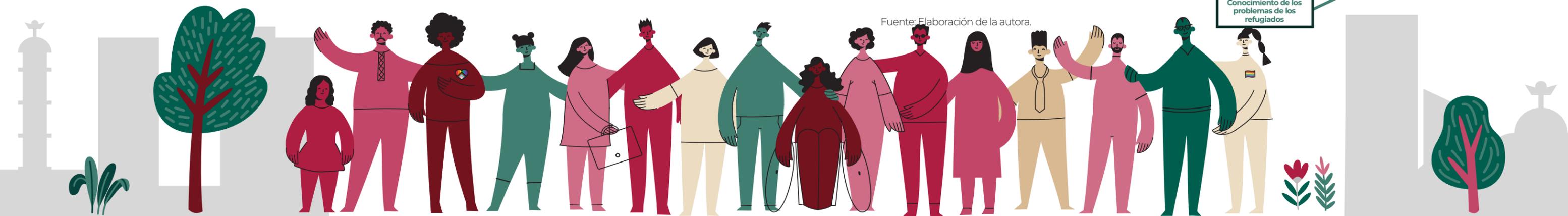
Fuente: Elaboración de la autora.

Lo interesante del árbol de objetivos es que está ligado casi directamente a las filas de la MIR (ver Figura 5). Dependiendo de cuál sea la motivación de DHL en la implementación de la política de refugiados, podemos pensar que hay un objetivo relacionado con la justicia y la igualdad—mayor integración económica y social de los refugiados—y otro objetivo relacionado con el caso de negocios, aumentar la productividad de la empresa y, por tanto, sus beneficios. Supongamos que DHL estaba motivada por la crisis social y, por tanto, deseaba contribuir al primer objetivo. El objetivo central es ahora nuestro objetivo de propósito: Alta contratación de personas con estatus de refugiado. Entre las causas, hay algunas que podemos definir como componentes (entregables) de nuestras acciones DEI: acceso a cursos de idiomas, acceso a cursos de capacitación para el trabajo, y difusión de conocimiento de los problemas de los refugiados. Solo hace falta definir las actividades, que recordemos es lo que tenemos que hacer para producir y entregar los componentes de la política de refugiados. La Figura 6 presenta un resumen narrativo de los objetivos, componentes y actividades para el caso de DHL que se desprende directamente del árbol de objetivos.

Figura 5. Del árbol de objetivos a la MIR



Fuente: Elaboración de la autora.



Hasta aquí hemos cubierto los pasos 1 a 5 del proceso de la construcción de la MIR. El siguiente paso, paso 6, es la identificación de los riesgos para definir los supuestos bajo los cuales opera nuestra política DEI. Los supuestos son situaciones que no se encuentran bajo el control de la política; esto es, totalmente fuera de su alcance. Los riesgos muy altos son fatales para el programa, así que no vale la pena implementar el programa. Por ejemplo, “tener suficiente presupuesto para la implementación de la política” es un riesgo fatal si hay una alta probabilidad de no contar con recursos suficientes.

Figura 6. Matriz de Indicadores de Resultados

RESUMEN NARRATIVO	
Fin	Contribuir a la integración social y económica de las personas con estatus de refugiado en Europa
Propósito	Inclusión de personas con estatus de refugiados en la empresa
Componentes	Cursos impartidos del idioma del país receptor Resultados en exámenes de idiomas de las personas refugiadas Capacitaciones impartidas de desarrollo profesional Capacitaciones de sensibilización sobre la situación de los refugiados al personal nativo
Actividades	Reclutamiento de personas con estatus de refugiado Contratación de profesores del idioma del país receptor que hablen el idioma de los refugiados Contratación de capacitadores en desarrollo profesional que hablen el idioma de los refugiados Contratación de capacitadores de sensibilización al personal nativo Reserva de salas para la impartición de cursos de idiomas y capacitaciones Desarrollo de programas de idiomas en distintos niveles Desarrollo de programas de desarrollo profesional Desarrollo de programas de sensibilización respecto de la situación de los refugiados Inscripción de personal con estatus de refugiado a cursos de idiomas

Fuente: Elaboración de la autora.

En el paso 7, la verificación de la lógica vertical de la MIR, la idea es que, si se cumple lo descrito en el resumen narrativo y el supuesto, entonces es posible que se cumpla el siguiente nivel. Esto es, si se llevan a cabo las actividades y se cumple el supuesto de las actividades, entonces se pueden entregar los bienes y servicios de la política. Si se entregan los bienes y servicios y se cumple el supuesto de los componentes, entonces se cumple el objetivo de propósito, y así hasta el objetivo de fin. Si se cumple el objetivo de fin y el supuesto del fin, entonces podemos decir que los beneficios de la política son sustentables. La Figura 7 resume esta lógica vertical causal de la MIR.

Figura 7. Lógica vertical causal de la MIR

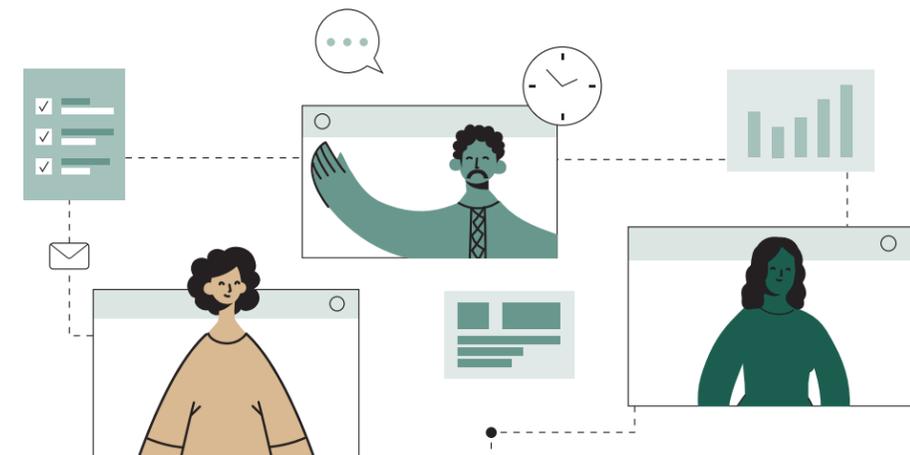
	RESUMEN NARRATIVO		MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS
Fin	F	+	Supuesto de	=	Sustentabilidad de los beneficios
Propósito	P	+	Supuesto de Propósito	=	Fin
Componentes	C1, C2, C3,...	+	Supuesto de Componentes	=	Propósito
Actividades	A1, A2, A3,...	+	Supuesto de Actividades	=	Componentes

Fuente: Elaboración propia a partir de Figura 6 y 25 en CONEVAL (2013a), pp.19 y 44.

El paso 8 se refiere a la segunda columna de la MIR, los indicadores. Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que nos permite medir el avance en el logro de un objetivo, en la entrega de productos y los procesos. Los indicadores proporcionan información clave para el seguimiento y evaluación de resultados y gestión de políticas. Un buen indicador está directamente ligado a un objetivo, componente o actividad. Si nuestro resumen narrativo es claro, entonces la construcción de los indicadores solo recuperará sus factores clave para definir qué se quiere medir y en quiénes se quiere medir.

En CONEVAL (2013b, p.) se describen cuatro tipos de indicadores de acuerdo con la

- 1** Indicadores de eficacia: “miden el grado de cumplimiento del objetivo” de una política; esto es, “dan evidencia del avance en el logro del objetivo” (p. 22).
- 2** Indicadores de eficiencia: “miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento” (p. 23).
- 3** Indicadores de economía: “miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar” (p. 24) los recursos financieros involucrados en la política.
- 4** Indicadores de calidad: “miden los atributos, las capacidades, o las características que tienen o deben tener” (p. 24) los productos del programa o política.



En cada nivel de la MIR se miden distintos aspectos y se recomiendan también diferentes dimensiones de medición. En las actividades, se miden los procesos implementados para la producción de bienes y servicios; su frecuencia de medición es de semestral a mensual. En los componentes, se mide la cantidad, calidad o cobertura de la provisión de cada componente; su frecuencia de medición es de anual a trimestral. En el objetivo de propósito, se miden los resultados del programa y podemos medir tanto la eficacia como la eficiencia de la política. Su frecuencia de medición es bianual, anual o semestral, ya que son resultados que se observan en el corto a mediano plazo. En el objetivo de fin, se mide el impacto de la política en algún objetivo de toda la empresa, la comunidad, la sociedad o la economía locales o nacionales. Dado que la consecución del fin es de mediano a largo plazo, sus indicadores son más infrecuentes: quinquenales, bianuales o anuales. La Figura 8 resume esta información y además presenta el tipo de indicador recomendado en cada objetivo.

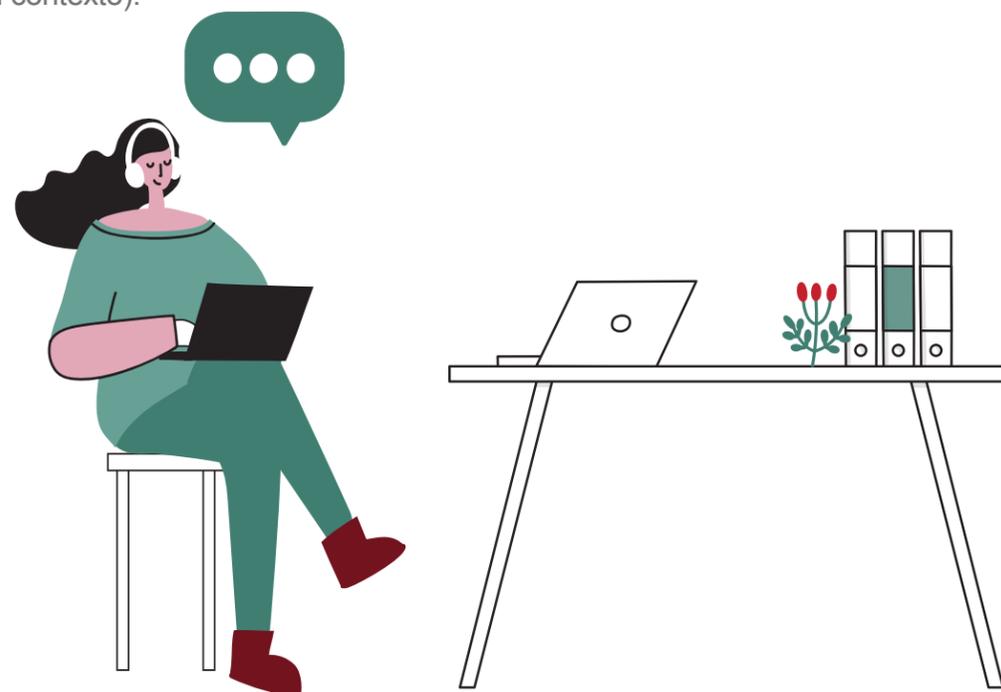
Figura 8. Ámbitos y frecuencias de medición de los indicadores en los niveles de la MIR

Ámbito de control	OBJETIVOS	INDICADORES RECOMENDADOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
Impacto	Fin	Eficacia	Quinquenal a anual	Resultados
Resultados	Propósito	Eficacia Eficiencia	Bianual a semestral	
Productos	Componentes	Eficacia Eficiencia Calidad	Anual a trimestral	Gestión
Procesos	Actividades	Eficacia Eficiencia Economía	Semestral a mensual	

Fuente: Elaboración propia a partir de Figura 27 en CONEVAL (2013a), p.17; Figura 2 y 17 en (CONEVAL, 2013b), pp. 21 y 52.

Para la construcción del indicador se recomienda, a su vez, seguir seis pasos:

- 1 Revisar la claridad del resumen narrativo del objetivo: como ya se mencionó, en el resumen narrativo deben ser muy claros los factores relevantes para la medición. En el ejemplo de DHL, el objetivo de propósito establece: “Alta contratación de personas con estatus de refugiado”. En este objetivo no es claro a qué nos referimos con “alta”, así que hay que aclararlo. Podemos redefinir el objetivo de propósito como: “La representación de las contrataciones de personas refugiadas en la empresa es al menos aquella de los refugiados en la población económicamente activa del país receptor.”
- 2 Identificar los factores relevantes: los factores relevantes describen qué, en quién y en qué contexto se va a medir el objetivo. En el objetivo de propósito redefinido los factores relevantes son la representación de los refugiados en las contrataciones (el qué y quién) y la representación de los refugiados en la población económicamente activa del país receptor (el contexto).



- 3 Establecer el objetivo de la medición: debemos definir las dimensiones relevantes del indicador que vamos a usar para monitorear la política. En el caso de DHL, se puede hacer una medición en el total de contrataciones, pero al paso del tiempo se pueden añadir mediciones de representatividad en cada escalafón de la empresa. En el caso del objetivo de propósito es importante medir la eficacia, pero también se podría medir la eficiencia: ¿cuál es el costo del programa por cada persona refugiada que se queda en DHL después de un año o por cada persona refugiada contratada?
- 4 Plantear el nombre y la fórmula del cálculo: el nombre del indicador debe ser claro para todo aquel que lo lea, en este caso, dentro de la empresa y debe estar relacionado con el objetivo de medición. Por su parte, el método de cálculo debe ser una fórmula matemática cuyas variables y periodo de medición deben estar claramente definidos. En general, los indicadores son porcentajes, tasas de variación, razones o ratios, o índices. Si la metodología de estimación es compleja, se debe crear un anexo metodológico para el cálculo. En nuestro ejemplo, el nombre del indicador puede ser una razón del porcentaje de refugiados en las contrataciones al porcentaje de refugiados en la población económicamente activa. La expresión matemática para calcularlo es:

$$\frac{\text{Número de personas refugiadas contratadas}}{\text{Número de contrataciones}} \cdot \frac{\text{Número de refugiados económicamente activos}}{\text{Población económicamente activa}}$$

donde la población económicamente activa es aquella que está ocupada o buscando un empleo en el periodo de referencia que es usualmente la semana anterior al levantamiento de la información.

5 Determinar la frecuencia de medición: retomando la Figura 8, para el objetivo de propósito la frecuencia de medición ideal es de bianual a trimestral. Para determinar con qué frecuencia de medición podemos estimar nuestro indicador primero es necesario establecer la frecuencia con la que se actualizan los requeridos para su medición. En el caso de México, por ejemplo, la condición de refugiado no se captura en ninguna de las encuestas del INEGI.

Lo más que los datos mexicanos logran capturar es si la persona migró de otro país. Para este caso crearíamos una variable proxy, la cual no es exactamente lo que queremos, pero lo aproxima o está muy correlacionada con la variable que queremos medir. Así, podemos usar los datos de la Encuesta de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH) que pregunta: “¿Hace 5 años, en octubre de [AÑO], en qué estado de la República Mexicana o país vivía (NOMBRE)?” (ENIGH 2022).

Además, podemos limitar a los países de los cuales se han recibido más solicitudes de la condición de refugiado. Usando los datos ocupacionales de la ENIGH, determinamos si las personas mayores de 15 años son o no son económicamente activa. A partir de estos datos de la ENIGH, creamos el denominador de nuestro indicador. Dado que la ENIGH se levanta cada dos años, nuestro indicador tendría una frecuencia bianual. Ahora la fórmula de nuestro indicador debe especificar el año de medición de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de refugiados contratados en año } t}{\text{Número de contrataciones en año } t} \cdot \frac{\text{Número de refugiados económicamente activos en año } t}{\text{Población económicamente activa en año } t}$$

donde t es el año de medición de la variable o dato.

6 Seleccionar los medios de verificación (paso 9): El medio de verificación es la fuente de los datos de cada variable en el indicador. En nuestro ejemplo, si estuviésemos aplicándolo a México, tendríamos que especificarlo de la siguiente manera: “Número de refugiados contratados: Información de Recursos Humanos sobre contrataciones y condición de refugiado para el año de referencia.

Número de contrataciones: Información de Recursos Humanos sobre contrataciones para el año de referencia. Número de refugiados económicamente activos: Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares del INEGI para el año de referencia. Población económicamente activa: Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares del INEGI para el año de referencia.

Como resultado de este proceso de construcción de indicadores, los indicadores creados bajo la lógica de la MML y la MIR deben ser claros, relevantes, adecuados, monitoreables, económicos y, en caso de ser varios, tener un aporte marginal (CONEVAL, 2013b). El Cuadro 1 presenta las definiciones de cada una de estas características.

A fin de poder evaluar el progreso de un indicador en el tiempo, se debe establecer una línea base. Esta línea base puede ser la estimación del indicador en un periodo anterior al inicio de la política o justo en el momento en que va a dar inicio la política. De esta forma, tendremos una referencia sobre la cual medir claramente el progreso de nuestro indicador.

De no existir la información necesaria para la estimación del indicador, se puede consultar a un experto en el tema para que nos ayude a establecer una línea base o se pueden consultar líneas base de otras empresas similares al momento en que se iniciaron políticas similares. Por último, en el proceso de definición de los indicadores debemos saber hacia dónde queremos llegar, debemos fijar una meta.

Esta meta debe ser realista en cuanto que debe ser alcanzable dados los recursos financieros, humanos, materiales y de tiempo asignados a la política DEI. La meta puede irse modificando al paso del tiempo para que continúe siendo ambiciosa, pero realista.

Cuadro 1. Características de los indicadores de la MIR.

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN
Claro	No existen dudas sobre lo que se desea medir. Los términos o aspectos técnicos están bien definidos. El indicador no puede ser interpretado de más de una manera por diferentes actores.
Relevante	Los elementos más relevantes del indicador están relacionados con el objetivo o con un aspecto fundamental de este.
Adecuado	El indicador da una base suficiente para emitir un juicio terminal respecto al desempeño de la política. Esto es, la información que nos da el indicador es relevante y apropiada para describir los logros de la política en un periodo definido.
Monitoreable	Los medios de verificación y el método de cálculo son claros y el indicador puede estar sujeto a una comprobación por otros actores (dentro de la empresa para el caso que nos atañe aquí).
Económico	El beneficio de estimar el indicador y recabar toda la información para su cálculo es mayor a su costo. Además, el indicador debe ser relevante y adecuado para poder ser económico.
Aporte marginal	Cuando se define más de un indicador para un objetivo, cada indicador aporta información adicional. Esto es, los indicadores no son redundantes.

Fuente: Elaboración de la autora con base en CONEVAL (2013b), pp. 58–60.

Finalmente, el paso 10 es la verificación de la lógica horizontal de la MIR. La verificación horizontal consiste en revisar que los indicadores efectivamente estén midiendo un aspecto relevante de los objetivos.

Además, debemos confirmar que los medios de verificación estén plenamente identificados y que son necesarios y suficientes para poder calcular el indicador en la frecuencia indicada. La Figura 9 resume esta lógica horizontal de la MIR.

Figura 9. Lógica horizontal de la MIR



Fuente: Elaboración de la autora basada en la Figura 29 en CONEVAL (2013a), p. 54.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

(Diversity, Equity and Inclusion - KPMG UK, n.d.) En el contexto de la gestión de negocios probablemente sean más conocidos los Indicadores de Clave de Desempeño o Key Performance Indicators (KPIs). Sin embargo, la metodología detrás de los KPIs tiene una lógica similar a la de la MML y la MIR, pero también tiene importantes diferencias.

Para empezar, al igual que en el caso de la MIR, los KPIs necesitan estar ligados a un objetivo por lo cual usualmente se elaboran los KPIs ligados a los Objetivos y Resultados Clave (OKRs por sus siglas en inglés)⁷ o factores críticos de éxito (CSFs por su acrónimo en inglés).

Dado que la DEI impacta el bienestar del personal, la innovación, la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, se ha convertido en un factor crítico de éxito dentro de las empresas (Diversity, Equity and Inclusion - KPMG UK, n.d.).

⁷ Un factor crítico de éxito es una actividad esencial para que la empresa logre su misión y sus metas



La principal diferencia entre los KPIs y los indicadores en la MIR se refiere a su utilidad para implementar cambios cotidianos para corregir fallas en la operación de las empresas a tiempo. Parmenter (2020) apunta a que muchas empresas confunden cualquier indicador con un KPI y, por ello, clasifica a los indicadores en dos tipos básicos: indicadores de resultados e indicadores de desempeño.

La función básica de la MIR es darnos indicadores de resultados. Los indicadores de resultados son una medida monetaria o no monetaria de algo que ya sucedió, que se mide sobre un horizonte temporal de hasta un trimestre, y cuyo desempeño no se puede asignar directamente a un equipo, sino que se debe al trabajo de varios equipos o de toda la empresa. Un indicador de resultado muy usado es la satisfacción del cliente que se mide mediante encuestas.

La principal diferencia entre los KPIs y los indicadores en la MIR se refiere a su utilidad para implementar cambios cotidianos para corregir fallas en la operación de las empresas a tiempo. Parmenter (2020) apunta a que muchas empresas confunden cualquier indicador con un KPI y, por ello, clasifica a los indicadores en dos tipos básicos: indicadores de resultados e indicadores de desempeño.

La función básica de la MIR es darnos indicadores de resultados. Los indicadores de resultados son una medida monetaria o no monetaria de algo que ya sucedió, que se mide sobre un horizonte temporal de hasta un trimestre, y cuyo desempeño no se puede asignar directamente a un equipo, sino que se debe al trabajo de varios equipos o de toda la empresa. Un indicador de resultado muy usado es la satisfacción del cliente que se mide mediante encuestas.

Los indicadores de desempeño por su parte son indicadores no monetarios, de medición en horizontes temporales cortos (pueden ser hasta diarios), y cuyo desenvolvimiento se puede achacar directamente a un equipo, una dirección o gerencia.

Por ejemplo, si se presenta una denuncia por acoso sexual en la empresa es posible asignar la responsabilidad de este acoso a un equipo o hasta una persona en específico. Los indicadores de desempeño permiten hacer giros de timón para reconducir las actividades de la empresa y corregir el rumbo rápidamente.

Entre los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño hay algunos que son mucho más importantes que otros. Cuando son muy importantes se les considera indicadores clave. Así, Parmenter (2020) clasifica a los indicadores en:

- 1** “Los Indicadores Clave de Resultados (KRIs) dan a la junta directiva un resumen general de cómo se está desempeñando la organización” (p. 4). Algunos ejemplos de KRIs son el margen de utilidad neta, la satisfacción de la plantilla laboral, o la satisfacción de la clientela. Ninguna de estas medidas se puede atribuir a una gerencia en particular.
- 2** “Los Indicadores de Resultados le dicen a la administración cómo se combinan los equipos para producir resultados” (p. 4).
- 3** “Los Indicadores de Desempeño le dicen a la gerencia qué equipos están entregando resultados” (p. 4).
- 4** Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) les dicen a los directivos cómo se está desempeñando la organización 24/7, cada día o cada semana en cuanto a sus factores críticos de éxito, y al tomar acciones personal directivo son capaces de aumentar el desempeño dramáticamente” (p. 4).

Seguendo a Parmenter (2020), los KPIs deben entonces tener las siguientes características:

- 1** Son medidas no monetarias o no financieras (no se miden en términos de alguna moneda en alguna parte de su fórmula).
- 2** Se miden con frecuencia: cada hora, cada día o máximo cada semana.



- 3** Son el foco del CEO y la administración, y ellos actúan con esta información (“levantan el teléfono” para saber qué está pasando).
- 4** Son simples: todo el staff entiende qué se está midiendo y las acciones necesarias para corregir el rumbo.
- 5** Son asignables a un equipo: al “levantar el teléfono” el CEO sabe a quién dirigir esa llamada para que se tome una acción correctiva.
- 6** Tienen impacto significativo en algún factor crítico de éxito.
- 7** Tienen efectos no intencionados limitados.

Así, Parmenter (2020, p.12) nos da algunos ejemplos de KPIs. A continuación, algunos que podrían estar relacionados con DEI:

-  Staff en posiciones vitales que han entregado su renuncia en la última hora (reportado dentro de la hora al CEO).
-  Ofertas de trabajo en posiciones clave que se han mandado a candidatos y llevan más de tres días sin respuesta (reportado diariamente al CEO).
-  Número de espacios libres en cursos internos de importancia (reportado diariamente al CEO en las tres semanas previas al curso).
-  Número de iniciativas implementadas después de la encuesta de satisfacción de personas empleadas (reportado semanalmente al CEO hasta dos meses después de la encuesta).

En el marco de la DEI, podríamos agregar algunos KPIs como:

-  Denuncias sobre acoso u hostigamiento laboral (reportado al CEO dentro de la hora en que se interponga la denuncia).
-  Denuncias sobre violencia de género, homofobia, transfobia, etno-racismo y clasismo (reportado al CEO dentro de la hora en que se interponga la denuncia).

A través de estos KPIs y la respuesta inmediata del CEO para atender al quejoso y cuestionar al agresor o algún superior, la empresa se compromete a una política de cero tolerancia frente a la violencia en lugares de trabajo.⁸

Sin embargo, en mi lectura de la literatura sobre indicadores DEI, los indicadores usualmente utilizados no son KPIs, ya que no son de medición tan frecuente y, generalmente, no es posible asignar responsabilidades en sus niveles. Se trata más bien de indicadores de resultados que tienen una frecuencia de medición en periodos más largos.

Como podemos ver en este brevísimo resumen de los KPIs, estos no se encuentran insertados en la lógica de la MIR. Además, en negocios las necesidades de información para la toma de decisiones son más frecuentes que en el sector público donde los indicadores de resultados bianuales de políticas públicas son una constante. Así, la propuesta que se presentará en este documento será una combinación de KPIs con indicadores construidos mediante la MML, pero de una mayor frecuencia.

Aquí vale la pena aclarar que la evidencia apunta a que el liderazgo y compromiso de la alta dirección con la agenda DEI de la empresa es fundamental para que ésta rinda frutos (Tufail & Sandhu, 2022; Zivkovic, 2022). Si bien, las y los CEOs están acostumbrados a tomar acciones ante la retroalimentación que les otorgan los KPIs, este podría no ser el caso con los KPIs ligados a la política DEI.

En muchas empresas, las políticas DEI han sido impulsadas por áreas muy específicas dentro de la empresa y los directivos aún no muestran el liderazgo o compromiso necesario para que la cultura DEI realmente pueda permear a todos los rincones de la empresa. En estos casos, las oficinas o áreas enfocadas en DEI deben continuar buscando personas líderes DEI entre la alta dirección o haciendo labor de convencimiento sobre sus beneficios, aunque sea a través del caso de negocios de las políticas DEI. Lo ideal, es que vayan ganando adeptos entre la alta dirección para que esta ejerza el liderazgo y compromiso que les corresponde en cultivar una empresa comprometida con la DEI.

Análisis y Monitoreo de los Indicadores

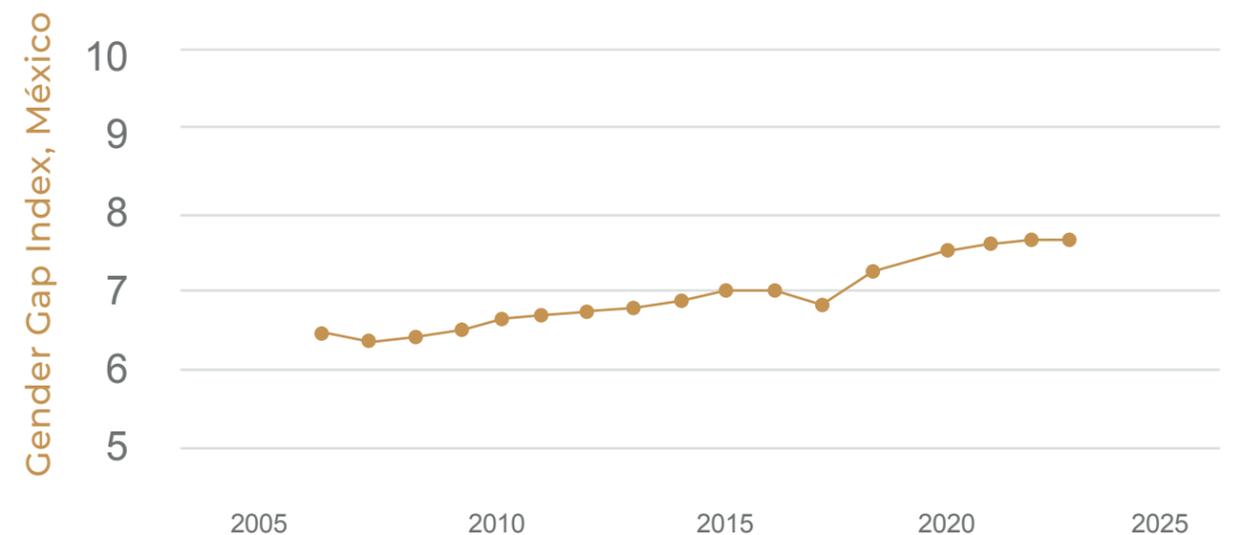
Una vez que se han calculado los indicadores es importante que estos se analicen y se reporten a través de visualizaciones de datos. En este sentido, lo más común es reportar gráficas con la serie de tiempo del indicador: en el eje horizontal se encuentra el periodo (tiempo) y en el eje vertical se encuentra el valor del indicador.

A este gráfico se pueden agregar tanto la línea base como la meta del indicador para que se tengan referentes inmediatos para evaluar el progreso y el logro hacia la consecución de la meta. Así, este tipo de gráficos también nos permiten monitorear nuestros indicadores.

En el mismo gráfico se puede añadir en una esquina información la tasa de variación respecto de la línea base o la tasa de variación necesaria para alcanzar la meta. La Figura 10 presenta la serie de tiempo del índice de brecha de género del Foro Económico Mundial (World Economic Forum o WEF, por sus siglas en inglés).

La línea horizontal superior presenta el “objetivo” un índice igual a uno de completa igualdad; mientras que la línea inferior presenta la primera medición que se hizo del índice en 2006, la línea base.

Figura 10. Gráfico de serie de tiempo



Fuente: Elaborado por la autora con datos del Foro Económico Mundial, Global Gender Gap Report 2006-2023. La línea horizontal superior representa la meta, un índice igual a uno. La línea horizontal inferior es la línea base que fue el valor que tomó el índice en la primera edición del Global Gender Gap Report en 2006.

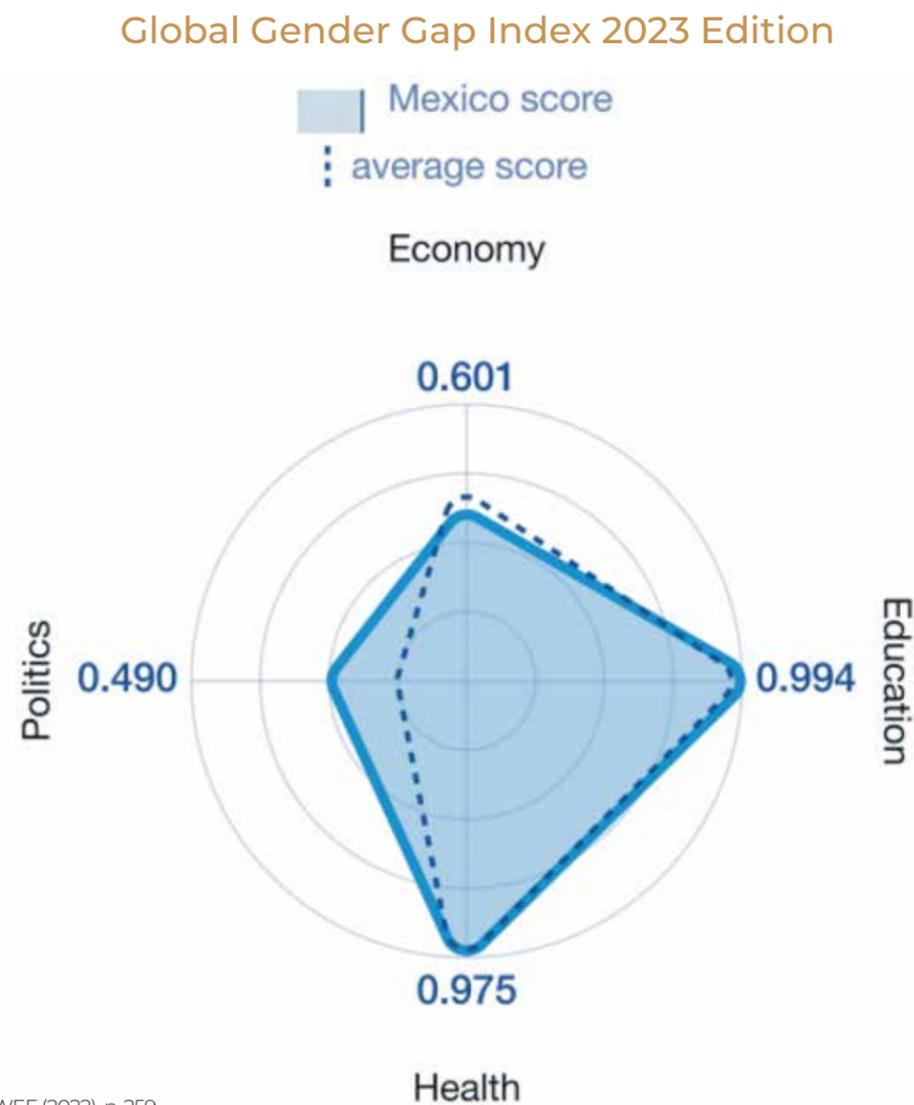
⁸ Aunque las políticas de cero tolerancia no son recomendadas por el COPRED, dado que éstas pueden resultar punitivas y desproporcionales; las empresas utilizan este tipo de políticas porque les permiten tomar decisiones concretas donde no cabe la subjetividad en la interpretación de una conducta o la identidad de la persona discriminadora o violentadora.

Este tipo de gráficos se pueden hacer para cada área de la empresa, para cada nivel jerárquico, para cada etapa en el ciclo de la trayectoria laboral y para cada dimensión de la diversidad a la que se le quiera dar seguimiento.

Cuando tenemos un mismo indicador para diferentes categorías también se pueden presentar diagramas de radar para un punto en el tiempo. La Figura 11 muestra un diagrama de radar producido por el Foro Económico Mundial en su Global Gender Gap Report 2023 (WEF, 2022).

En este tipo de gráficos es posible identificar qué áreas están quedándose rezagadas respecto del resto muy fácilmente. Los índices de estos reportes van de cero a uno, donde cero es el centro del gráfico de radar y uno se ubica en el círculo más grande.

Figura 11. Gráfico de radar de los índices del Global Gender Gap Index 2023, México.



Fuente: WEF (2022), p. 259.

En cuanto al índice presentado en la Figura 11, es claro que la igualdad en el ámbito político es la que tiene mayor rezago, mientras casi gozamos de igualdad en el ámbito educativo. El gráfico del Foro Económico Mundial además añade como referencia el promedio mundial. Así, podemos ubicar los avances de México respecto del resto del mundo.

En el caso de indicadores que tienen diferentes bases, estos se pueden homogeneizar respecto de la meta. Entonces, la información del gráfico de radar presentaría el porcentaje de progreso respecto de la meta y como referente (análogo al dato del promedio mundial) podemos añadir el promedio de toda la empresa.

Otros gráficos que permiten visualizar datos de manera concisa son los gráficos de punto. El Foro Económico Mundial también utiliza este tipo de gráficos en los resúmenes para cada país para comparar los resultados de hombres y mujeres y, por tanto, hacer visible la brecha.

A la derecha de la Figura 12 presenta un gráfico de puntos tomado del Global Gender Gap Report 2023 que compara a hombres y mujeres en distintos resultados del mercado laboral.

Entonces, este tipo de gráficos se pueden usar para contrastar información de minorías y sus contrapartes: hombres vs. mujeres, en la diversidad sexual vs. heterosexual, indígena vs. no indígena, con alguna discapacidad vs. sin discapacidades, entre otras categorizaciones.

Figura 12. Gráfico de punto de los índices del Global Gender Gap Index 2023, México.

Indicator	Rank	Score*	Compare with Global average	Difference F-M	Female vs Male	Min Max
Economic Participation and Opportunity	110th	0.601		-	Min - Max	-
Labour-force participation rate %	125th	0.576		-32.07	43.62 - 75.69	0-100
Wage equality for similar work 1-7 (best)	117th	0.511		-	-	-
Estimated earned income int'l \$ 1,000	112th	0.523		-12.05	13.21 - 25.26	0-150
Legislators, senior officials and managers %	46th	0.625		-23.06	38.47 - 61.53	0-100
Professional and technical workers %	69th	0.988		-0.58	49.71 - 50.29	0-100

Fuente: WEF (2022), p. 259.



Lo más importante es que los datos de los indicadores DEI sean reportados de manera oportuna y amigable a la audiencia capacitada para tomar decisiones y a todo el personal para generar un compromiso hacia las metas DEI.

Un resumen gráfico de estos indicadores debería poder organizarse dentro de una hoja tamaño carta para no saturar a las personas con demasiada información.

Dada la lógica de indicadores de resultados y de desempeño, se recomendaría divulgar este resumen gráfico de indicadores DEI al menos cada trimestre a todas las partes interesadas.

Una Aplicación Metodológica a una Política DEI-Mujeres

Tal vez la lección más grande que me dejó la lectura de Parmenter (2020) es que los indicadores de cada empresa son únicos y no se pueden recetar por un consultor sin trabajar con un equipo de cada empresa. Esto es, los indicadores DEI estarán hechos a la medida de las necesidades de la empresa por un equipo interno y, tal vez, un consultor versado en la creación de estos indicadores.

Así, lo más que puedo presentar en esta aplicación metodológica para la creación de indicadores DEI y los indicadores de resultados de una política DEI en la empresa es un ejemplo, el cual enfocaré al género entendido, muy limitadamente, en una forma binaria como hombre y mujer con razones pedagógicas y explicativas.

Árbol de problemas

Empecemos por el problema más común al que se enfrentan las organizaciones sin importar su tipo de labor o, en el caso de las empresas, su: falta de representación, inclusión y equidad de las mujeres dentro de sus lugares de trabajo.

Para elaborar nuestro árbol de problemas, situamos este problema al centro del árbol, es el tronco. Ahora debemos identificar las causas y las consecuencias de esta baja representación, inclusión y equidad.

De acuerdo con la literatura sobre participación económica de las mujeres, la principal barrera que tienen las mujeres para insertarse, permanecer y crecer en el ámbito laboral son sus labores de cuidado, las cuales les fueron designadas por roles tradicionales de género, también conocida como la división sexual del trabajo (Goldin, 2021). Este se puede considerar como un factor externo, pero no por ello la empresa deja de tener incidencia en él. La Figura 13 presenta el problema y esta primera causal.

Figura 13. Árbol con el problema y la causa primaria



Fuente: Elaboración de la autora.

Si pensamos en factores causales internos a la empresa, necesitamos aplicar la lógica de Anand (2022) y Donovan & Kaplan (2013) para analizar estos factores en sus distintos niveles: a nivel individual, a nivel grupo, a nivel organización y a nivel externo (el contexto donde se inserta la empresa).

A nivel individual lo más preocupante son los sesgos conscientes o inconscientes que terminan afectando la conducta de las personas hacia las mujeres. A nivel grupo, debemos tomar una visión de grupo dominante (los hombres) y grupo dominado (las mujeres) y cómo la interacción entre estos dos grupos provoca exclusión y falta de equidad.

A nivel organización, necesitamos hacer un análisis de normas explícitas e implícitas (incluida la cultura empresarial) dentro de la empresa que inciden en la representación, equidad e inclusión de las mujeres. Finalmente, a nivel contexto, debemos pensar en cómo interactúan los mercados, las instituciones, y los actores externos con la empresa para producir brechas de género al interior de la empresa. Vayamos por partes.

A nivel individual, el principal problema es la presencia de sesgos conscientes e inconscientes de las personas. Los sesgos conscientes e inconscientes muchas veces están presentes por preconcepciones sobre la capacidad y el compromiso de una persona para con la empresa.

Recientemente escuché de un caso en que un superior le pedía a una subordinada que sacrificara a su familia por el trabajo como lo hacían otras de sus pares. Este directivo no supo comprender el problema particular que tenía esta trabajadora con un hijo muy propenso a alergias y que requería de mayores cuidados que niños sin este tipo de condiciones de salud.

Muchas veces las personas simplemente no saben cómo interrelacionarse sanamente con otras personas que son diferentes a él o ella. La solución que muchas veces se da a este problema de sesgos individuales son capacitaciones y talleres de entrenamiento. Estas capacitaciones y talleres pueden revelarnos problemas en nuestra conducta, pero no tienen mucho soporte si se consideran como la principal herramienta para DEI.

Esto se debe a que lo aprendido en estos talleres muchas veces no es respaldado por otros, los supervisores no comprenden el objetivo de estos programas de entrenamiento, la organización no premia conductas pro-DEI, o los procesos dentro de la empresa no han hecho suya la DEI.

Así, es fundamental que todo programa de capacitación y talleres sobre DEI esté emparejado con otras políticas a nivel grupo, organización y con factores externos.

A nivel grupal, las cosas empiezan a parecer más a cómo entendemos la DEI. En este nivel, los sesgos se dan hacia grupos definidos por su género. Por ejemplo, los hombres se saben interrelacionar mejor con hombres y eso provoca homofilia u homogeneidad de pares en las contrataciones,⁹ promociones o la formación de equipos de trabajo.

Estos sesgos hacia el propio grupo son característicos de relaciones insider-outsider, donde los insiders son el grupo dominante y los outsiders son el grupo subrepresentado (Donovan & Kaplan, 2013).

Trayendo de nuevo a la mesa al cuidado, muchos hombres que crecieron en o tienen un hogar con roles de género tradicionales no pueden comprender al cuidado con una barrera para trabajar. Tal vez las personas recibieron una educación muy tradicional y no tuvieron ejemplos de mujeres exitosas en el ámbito laboral.

Una investigación de Campos-Vazquez & Vélez-Grajales (2014) indica que los hombres cuyas madres trabajaron fuera de casa son más propensos a tener esposas que trabajen que hombres cuyas madres se dedicaron a su hogar. Así, argumentan que hay una transmisión intergeneracional sobre los roles de género dentro del hogar donde se toma a la madre como el ejemplo de este rol. Así, las personas crecemos con estereotipos de lo que los hombres y las mujeres “deben hacer”, o las labores para las que los hombres y las mujeres “están capacitados”. Cuando estos estereotipos se traducen en acciones, se cometen actos discriminatorios en contra de un grupo.



⁹ La homofilia u homogeneidad de pares es la preferencia por trabajar en equipos cuyos miembros pertenecen al mismo grupo que uno. Por ejemplo, la preferencia de los hombres por trabajar con otros hombres excluyendo así a las mujeres. La homofilia se puede referir a cualquier característica que le dé identidad a un grupo de trabajo: género, nacionalidad, diversidad sexual, etc.

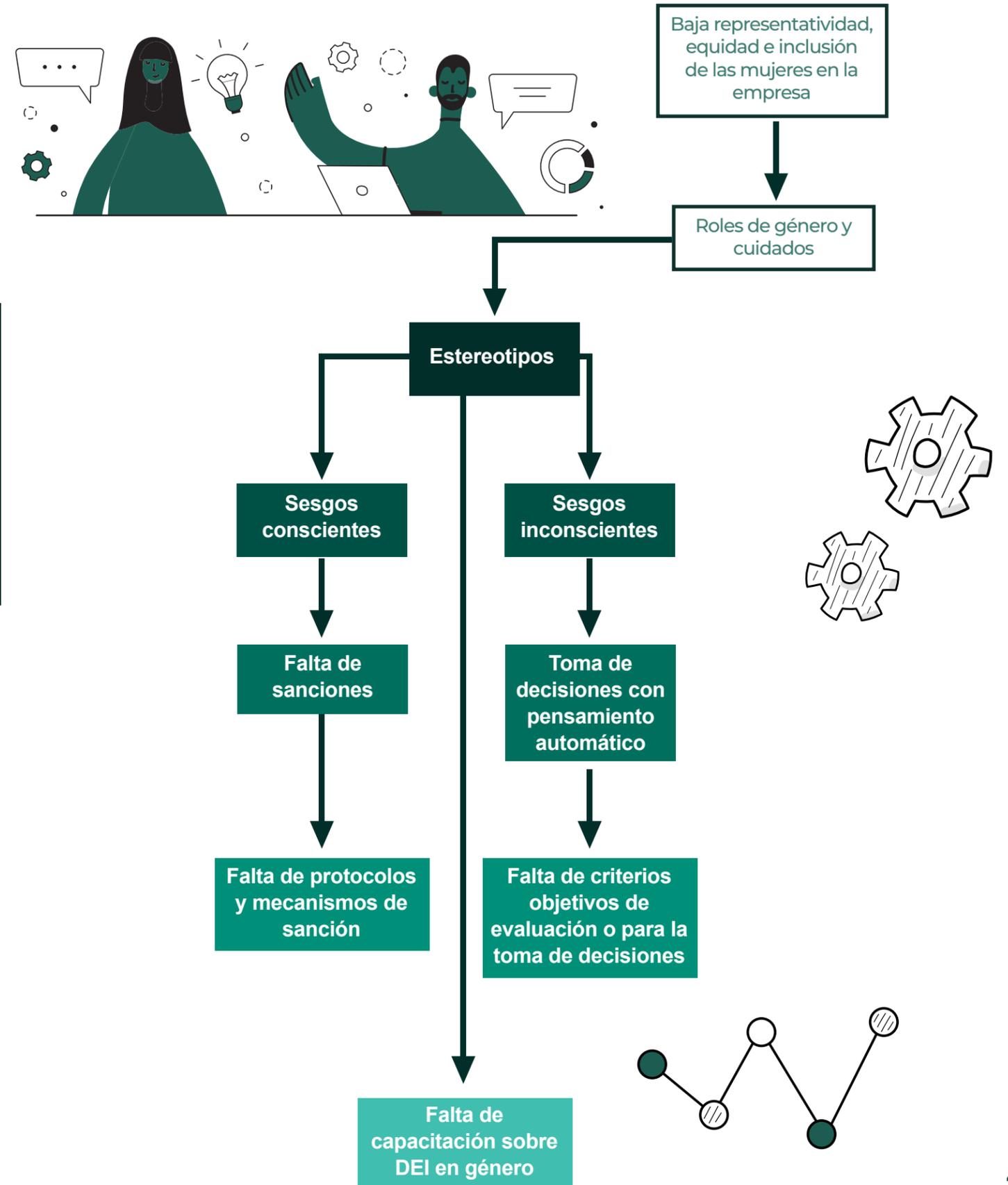
¿Por qué continuamos guiando nuestras acciones por estos estereotipos dirigidos hacia grupos? Lo primero es que no hay una sanción social porque todos actuamos bajo los mismos estereotipos, pero al cambiar la cultura empresarial, podemos imponer sanciones sociales. Lo primero es aprender a no actuar bajo el dominio de estos estereotipos. Cuando la acción es consciente, no hay tanto problema. Las sanciones mantienen nuestro lado oscuro consciente a raya. El problema es cuando los estereotipos atacan por nuestro inconsciente. Cuando el inconsciente se encuentra tomando decisiones, las decisiones se hacen de manera automática. Esto es lo que Kahneman (2011) llama sistema 1, pensar rápido, o más bien lo que hacemos sin pensar como conducir del trabajo a la casa. Para mitigar el efecto de la acción del subconsciente es necesario hacer pensar despacio a las personas, usar el sistema 2 de Kahneman, tomar una decisión razonada y objetiva.

Así, en las evaluaciones de currículums, cosa que se ha verificado toma seis segundos si dejamos actuar al subconsciente, debemos introducir un proceso más meditado en la evaluación para que se tomen decisiones objetivas. Por ejemplo, comparar a dos candidatos en cuanto a sus habilidades o tener una checklist que cada candidato debe de cumplir para poder aspirar a la plaza (Bohnet, 2016). Con este tipo de herramientas alentamos el proceso de selección y entra a trabajar el sistema 2. La Figura 14 incluye ya el rol de los estereotipos en las personas y las causas de que estos estereotipos sigan dirigiendo nuestras decisiones.

Aquí alguien podría levantar la mano y decir que hacer relevante el grupo al que pertenece la persona para hacer conscientes nuestros sesgos no suena como una buena estrategia de inclusión. Sin embargo, dado que muchos de nuestros estereotipos se definen por la membresía a un grupo, es muy importante ver a las personas tanto en sus individualidades, como el caso de una trabajadora con un hijo con problemas de salud, como en su membresía grupal, el hecho de que sea mujer y madre. Solo alcanzando un balance entre un foco individual y un foco grupal es que una organización logrará ser verdaderamente inclusiva.

Creo que podemos coincidir en que el dominio y el privilegio de los hombres ha durado siglos. Dado que los hombres crearon las reglas del juego, las propias reglas tienen sesgos. Aquí es donde es importante analizar a la organización con todas sus reglas escritas y no escritas para eliminar de todos los procesos los sesgos y estereotipos de género. Además, los hombres pueden ver como innecesaria la mayor representatividad e inclusión de las mujeres porque “las cosas hasta ahora han funcionado bien con nuestro club de hombres actuando con nuestras reglas de hombres”. Así, es frecuente saber de casos en que las mujeres fueron excluidas de tratar a un cliente clave porque a este cliente le gusta cerrar sus tratos en el campo de golf o en un club exclusivo para caballeros. Estas costumbres, que permean a todas las empresas, pueden ser muy excluyentes y minar el progreso de las mujeres dentro de las empresas u organizaciones.

Figura 14. Árbol con el problema y el rol de los estereotipos en las personas



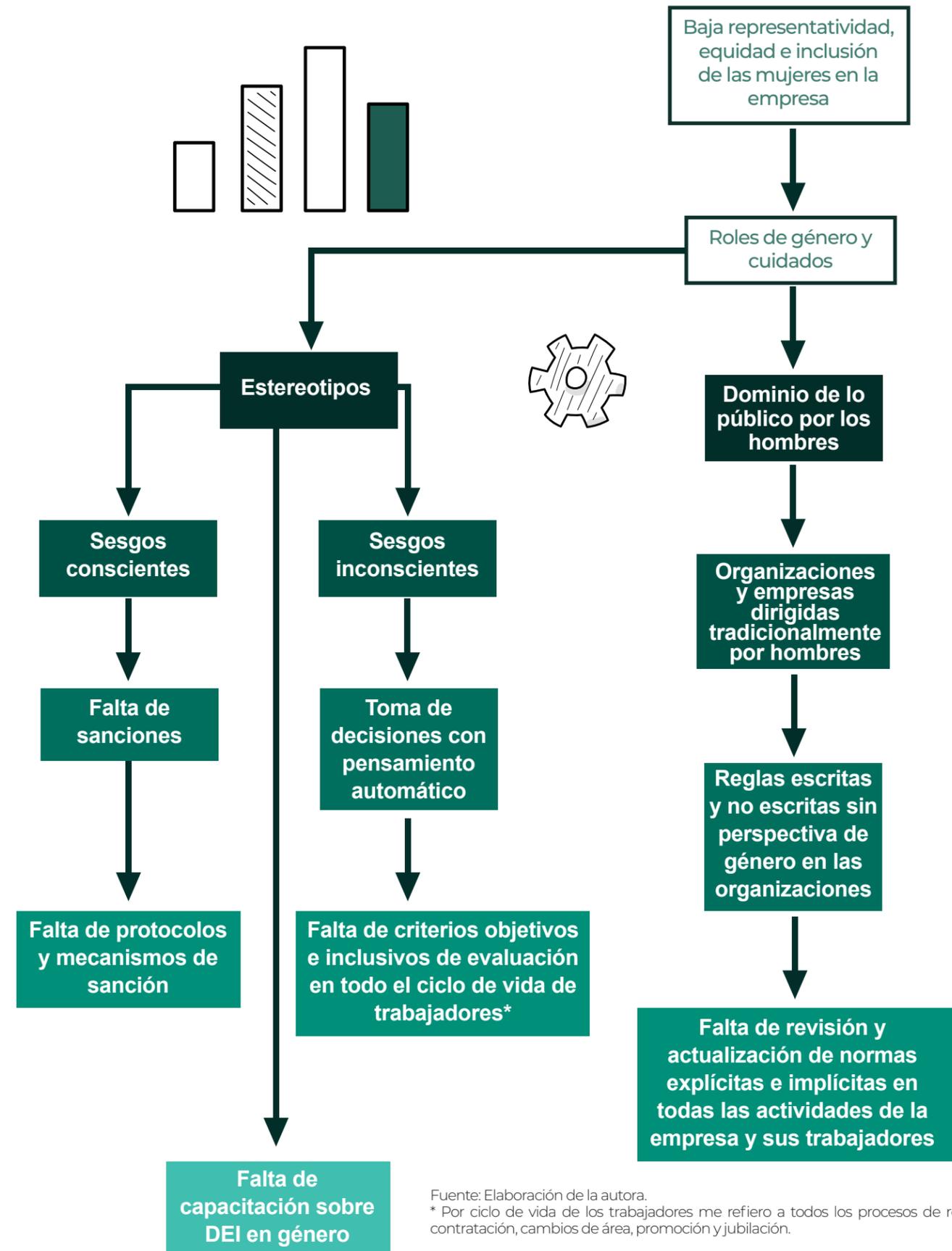
Fuente: Elaboración de la autora.

Entre las reglas que sí están escritas puede haber políticas de balance de vida y trabajo que se dirigen únicamente a mujeres porque solo se considera que ellas tienen una responsabilidad fuera del trabajo. También nos encontramos con prestaciones que son extensivas a esposas, pero no a esposos, como el acceso a seguros de gastos médicos mayores. Como vemos, estos roles de proveedores y cuidadoras se absorben en la forma en que trabajan las empresas durante todo el ciclo de vida laboral de los empleados y las empleadas dentro de las organizaciones; esto es, desde el reclutamiento y la contratación, pasando por sus promociones, y hasta el día en que se jubilan. La Figura 15 incluye dentro del árbol de problemas a estos procesos excluyentes.

Finalmente, tenemos los factores externos o el contexto en el que está insertada la organización. Aquí es necesario que la organización haga un análisis de los actores externos y las partes interesadas que inciden sobre la diversidad, equidad e inclusión de las mujeres de la organización. Algunas partes interesadas son las familias, el gobierno federal y los gobiernos locales, los clientes, los proveedores y los accionistas. En cuanto a las familias, es necesario entender el entorno cultural del que provienen los trabajadores. Anand (2022) describe un caso muy interesante de una empresa en el sector alimentos en India. La empresa se percató de que no era capaz de retener a sus cocineras. Al hacer un análisis del contexto familiar, la empresa multinacional constató que en India el trabajo femenino no es valorado por las familias y, de hecho, se le ve como un estorbo para que las mujeres cumplan con sus responsabilidades domésticas. La empresa entonces ideó una forma de que las familias se enteraran de la importancia del trabajo de sus mujeres en esta organización: empezó a otorgar premios a las mejores cocineras en una ceremonia donde se invitaba a las familias. Esto hizo que las familias dieran más flexibilidad a las mujeres para trabajar y les dio un sentido de orgullo por el trabajo que sus mujeres estaban haciendo en la empresa.



Figura 15. Árbol con el problema: organizaciones con procesos excluyentes.



Fuente: Elaboración de la autora.
 * Por ciclo de vida de los trabajadores me refiero a todos los procesos de reclutamiento, contratación, cambios de área, promoción y jubilación.

Por su parte, el acceso a mercados de grupos diversos no sólo es rentable, sino también socialmente responsable. En Estados Unidos, las mujeres deciden sobre el 70 a 80% de todas las compras del hogar (Davis, 2019). Así, al acceder a mercados donde hay un predominio de clientes femeninas, es necesario que la empresa ofrezca sus bienes y/o servicios con una perspectiva de género. Este es el caso de negocios en los que el staff de la empresa debe representar a esta clientela. En cuanto a la responsabilidad social, es necesario que los bienes y/o servicios atiendan necesidades particulares de las mujeres y que lo haga a un precio similar a bienes y/o servicios dirigidos a hombres. Criado-Perez (2019) documenta cómo los bienes y servicios ofrecidos por las organizaciones no están adaptados a las necesidades de las mujeres.

Un ejemplo muy particular se quedó conmigo: la inexistencia de chalecos antibalas para mujeres policías. Debido a la falta de un chaleco diseñado para mujeres, las mujeres policías usaban chalecos de hombres con una talla que les permitiera acomodar el busto. Esto provoca que haya huecos entre el chaleco y el cuerpo de las mujeres por donde se cuelan las balas. Además, las empresas cargan un precio mayor en bienes y servicios dirigidos al mercado femenino que en bienes y servicios dirigidos a hombres. Este impuesto rosa ha sido muy documentado en productos de higiene personal y servicios financieros (CONDUSEF, 2009). Estos sobrepuestos crean una brecha en el poder adquisitivo de hombres y mujeres.

Por el lado de las proveedorías, hay evidencia de que en países menos desarrollados las microempresas pertenecientes a mujeres tienen menores beneficios que aquellas pertenecientes a hombres (Bardasi et al., 2011), y esta diferencia no se puede explicar por diferencias en las características de la microempresa o la empresaria (Hardy & Kagy, 2018; Nix et al., 2016). Recientemente, en un evento al que asistí en Puebla, una empresaria se quejó de que las mujeres empresarias tenían menos oportunidades de formar una clientela. Es posible que los estereotipos y sesgos de género estén jugando en contra de las empresarias cuando las empresas deciden a qué proveedor otorgar un contrato. Así que es importante también revisar los procesos para la selección de proveedores y establecer criterios objetivos que lleven a decisiones meditadas (pensamiento de sistema 2).

Otra parte interesada o actor externo es el gobierno, tanto federal como local. Una de las motivaciones para cumplir con políticas DEI es la legislación federal y local, así que la empresa se debe ajustar al menos a cumplir la ley. Pero se puede ser más ambicioso y socialmente responsable. Por ejemplo, es posible que la empresa se encuentre localizada en una región donde no hay un sistema de cuidados garantizado para las y los trabajadores. En este caso, la empresa puede ofrecer alternativas al personal para facilitar su acceso a servicios de cuidado in situ o a través de convenios con proveedores confiables. Así, la empresa puede complementar los servicios públicos ofrecidos por el Estado. La empresa también puede ofrecer prestaciones mayores a las de la ley en favor de la igualdad de género; tal es el caso de licencias de paternidad equivalentes a las licencias de maternidad.

En el caso de empresas grandes, también puede haber un mayor esfuerzo por cabildear o exigir más y mejores bienes y servicios públicos que ayuden a cerrar las brechas de género. En su defecto, también podrían exigir incentivos fiscales cuando las empresas otorguen servicios de cuidado, por ejemplo. La Figura 16, por simplicidad, añade solo una parte de esta discusión sobre los actores externos al árbol de problemas con una medida accionable por la empresa.

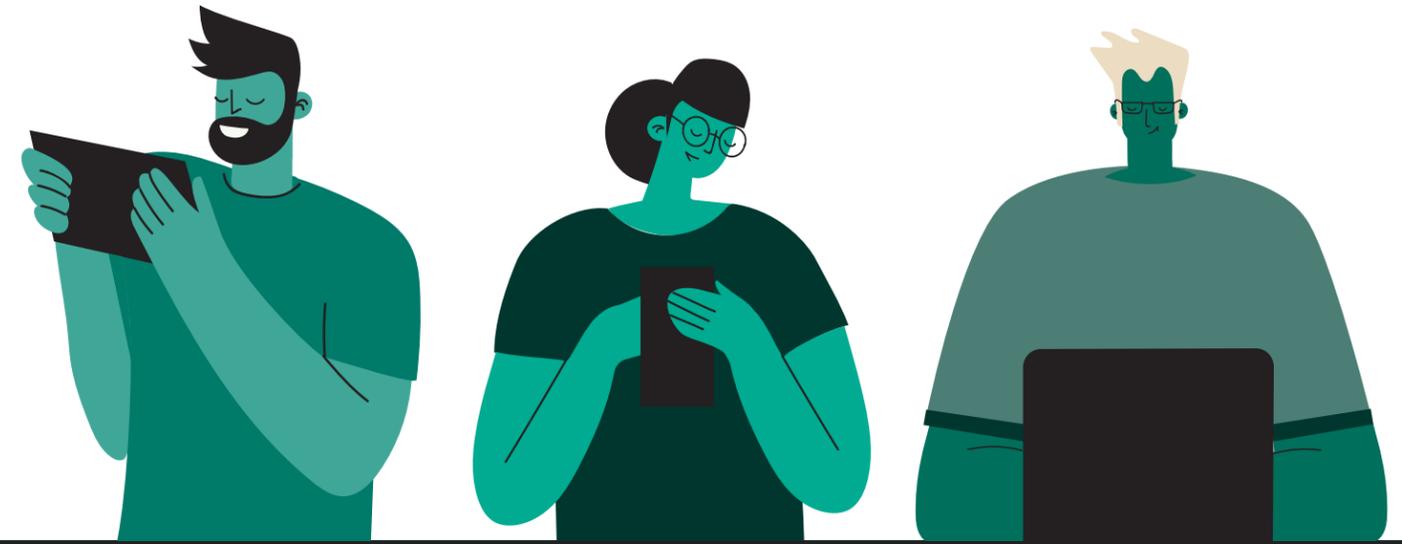
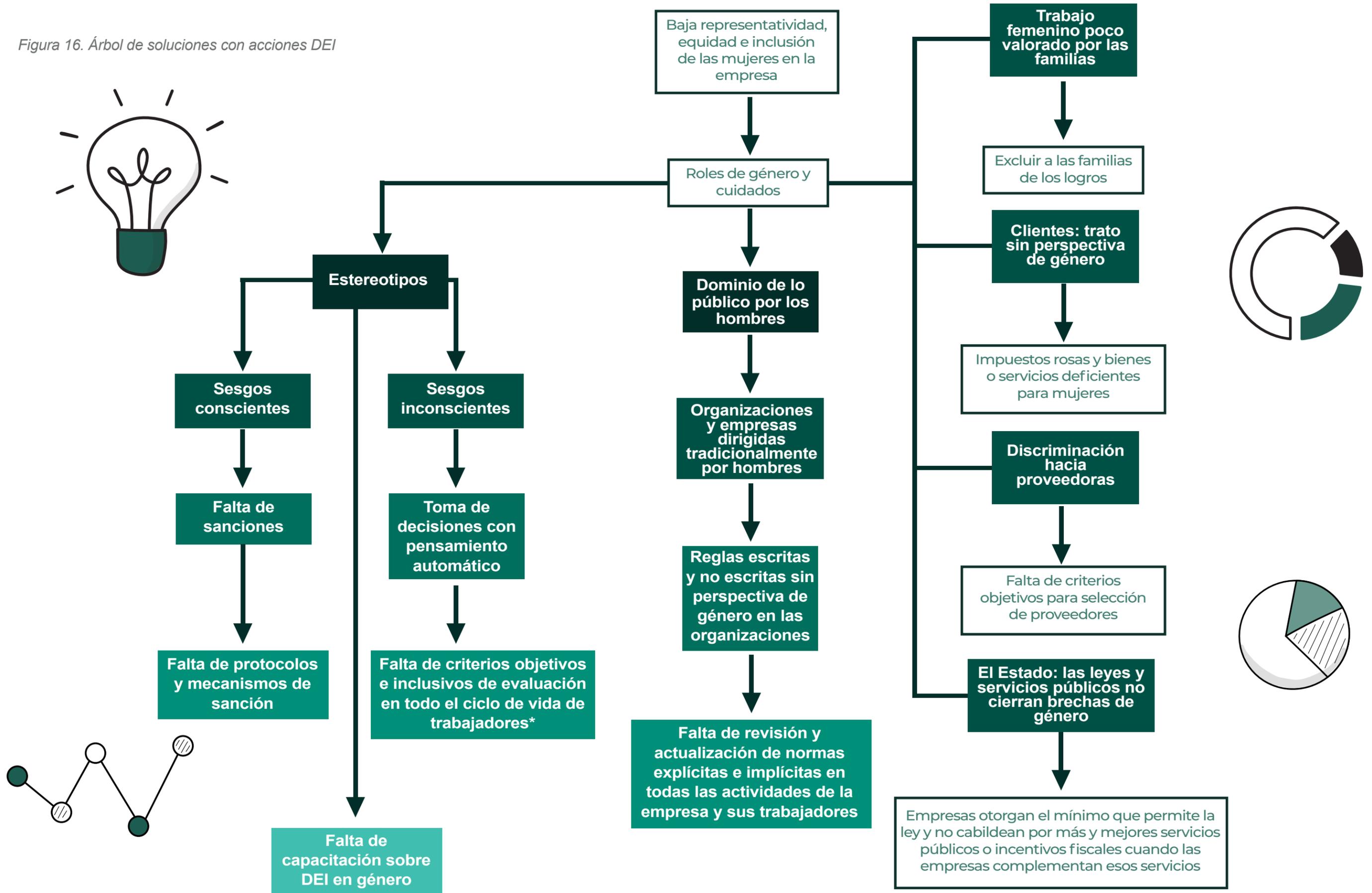


Figura 16. Árbol de soluciones con acciones DEI

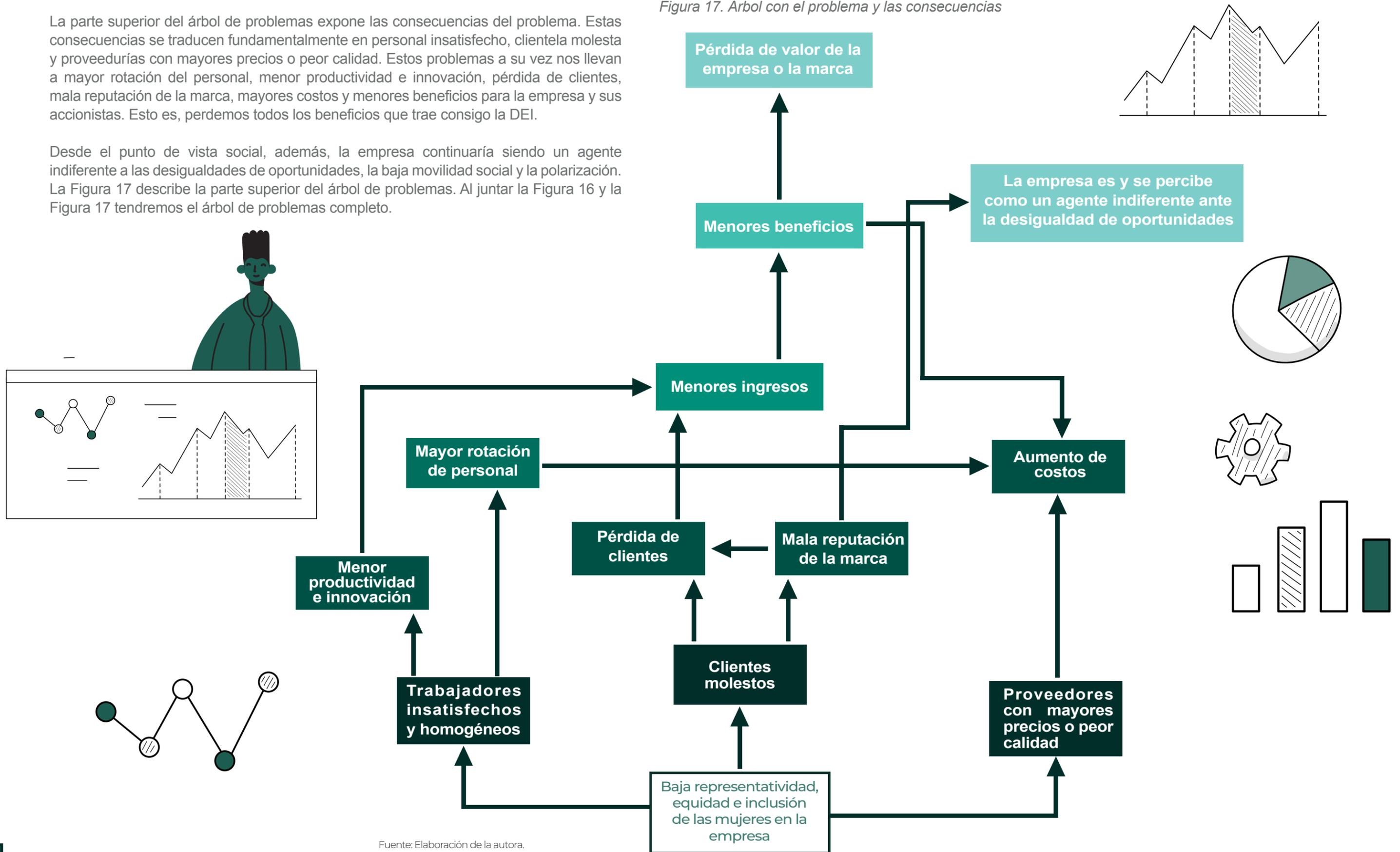


Fuente: Elaboración de la autora. En los recuadros blancos se presentan problemas que se pueden convertir en medidas accionables por parte de la empresa para solucionarlo.
 * Por ciclo de vida de los trabajadores me refiero a todos los procesos de reclutamiento, contratación, cambios de área, promoción y jubilación

La parte superior del árbol de problemas expone las consecuencias del problema. Estas consecuencias se traducen fundamentalmente en personal insatisfecho, clientela molesta y proveedorías con mayores precios o peor calidad. Estos problemas a su vez nos llevan a mayor rotación del personal, menor productividad e innovación, pérdida de clientes, mala reputación de la marca, mayores costos y menores beneficios para la empresa y sus accionistas. Esto es, perdemos todos los beneficios que trae consigo la DEI.

Desde el punto de vista social, además, la empresa continuaría siendo un agente indiferente ante las desigualdades de oportunidades, la baja movilidad social y la polarización. La Figura 17 describe la parte superior del árbol de problemas. Al juntar la Figura 16 y la Figura 17 tendremos el árbol de problemas completo.

Figura 17. Árbol con el problema y las consecuencias

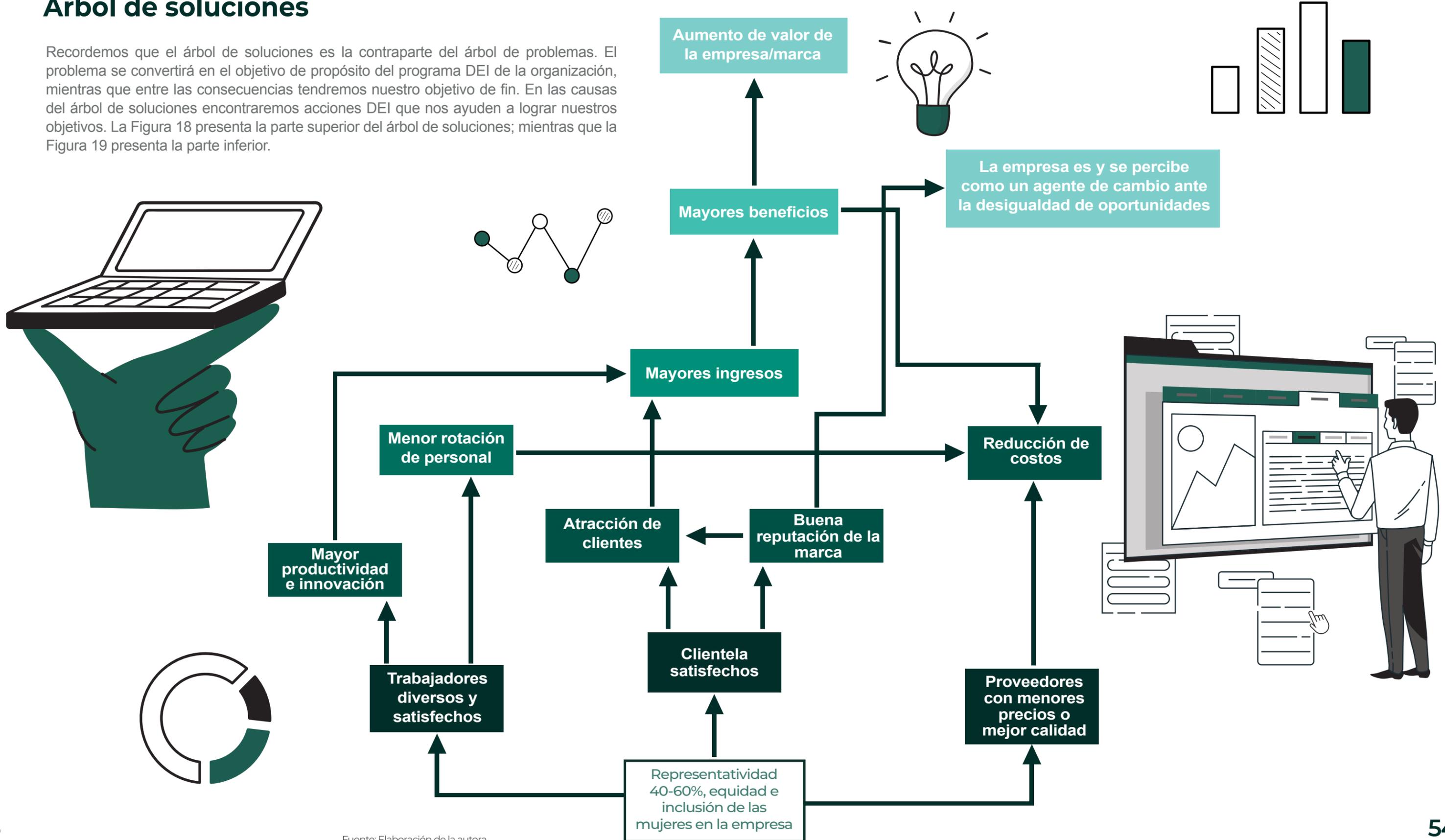


Fuente: Elaboración de la autora.

Árbol de soluciones

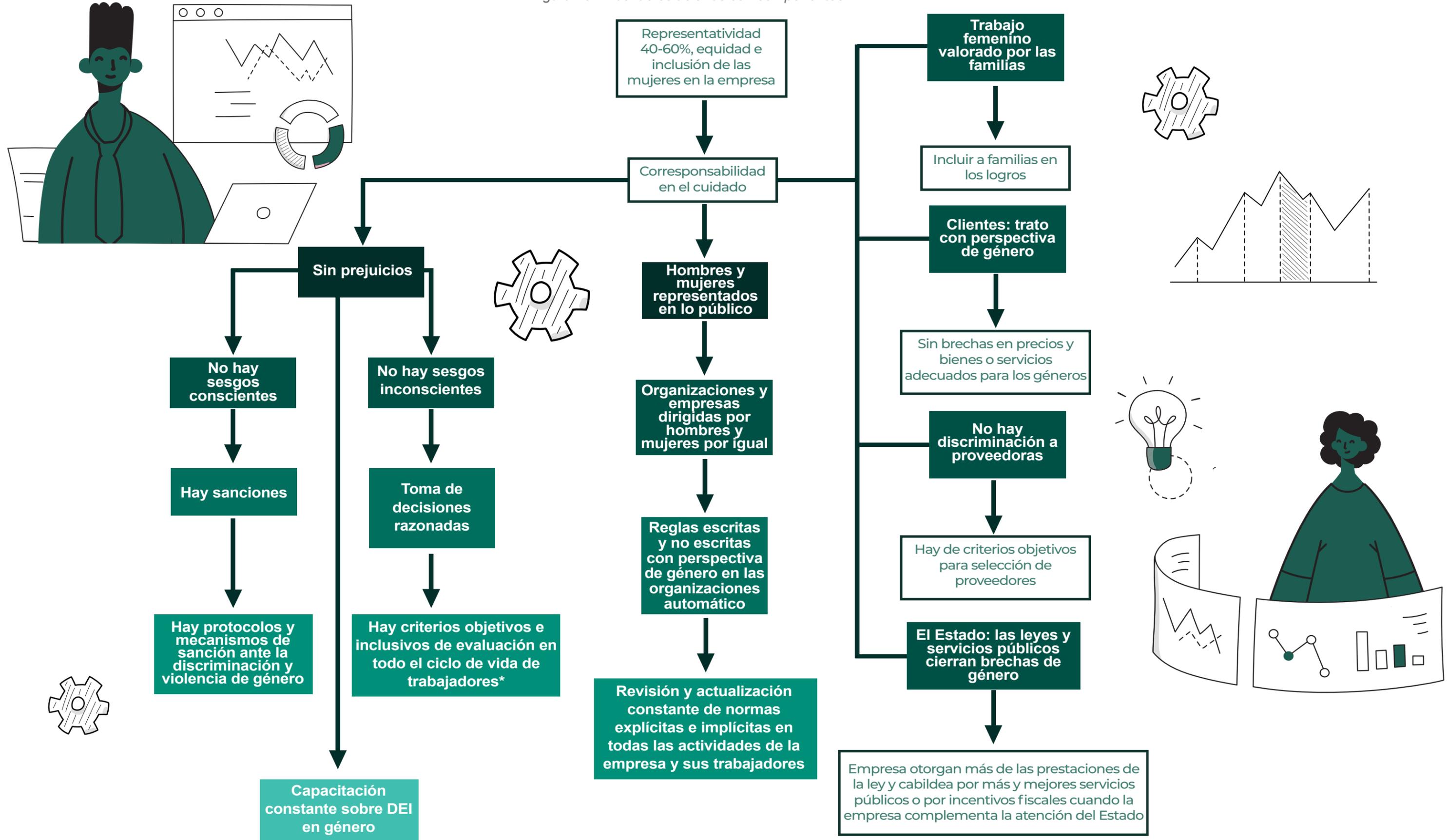
Recordemos que el árbol de soluciones es la contraparte del árbol de problemas. El problema se convertirá en el objetivo de propósito del programa DEI de la organización, mientras que entre las consecuencias tendremos nuestro objetivo de fin. En las causas del árbol de soluciones encontraremos acciones DEI que nos ayuden a lograr nuestros objetivos. La Figura 18 presenta la parte superior del árbol de soluciones; mientras que la Figura 19 presenta la parte inferior.

Figura 18. Árbol de soluciones con los objetivos



Fuente: Elaboración de la autora.

Figura 19. Árbol de soluciones con componentes DEI



Fuente: Elaboración de la autora. En los recuadros blancos se presentan problemas que se pueden convertir en medidas accionables por parte de la empresa para solucionarlo.
 *Por ciclo de vida de los trabajadores me refiero a todos los procesos de reclutamiento, contratación, cambios de área, promoción y jubilación.

Matriz de Indicadores de Resultados: Objetivos y componentes

A partir del árbol de soluciones en la Figura 18 podemos empezar a redactar el resumen narrativo de los objetivos de un programa integral DEI para promover la igualdad de hombres y mujeres. En este ejemplo, voy a tomar como motivación al imperativo moral para adoptar una política DEI en la empresa. Así, el objetivo del programa es que la empresa sea un agente de cambio frente a la desigualdad de oportunidades. Recordemos que el propósito es el tronco de nuestro árbol de soluciones. En este caso ignoraremos la existencia de tres objetivos en nuestro propósito: diversidad, equidad e inclusión de los géneros.

La Figura 19 nos dará una guía para establecer las medidas accionables para lograr el propósito. No todas las medidas en los recuadros blancos se tienen que incluir en la MIR. Para seleccionar las más adecuadas, la empresa puede hacer un análisis costo beneficio. Por ejemplo, el cabildeo político no es algo que toda empresa pueda ejecutar con eficacia. Con el fin de tener un listado más o menos completo, listaré al menos un componente de cada medida accionable. Igualmente, no es necesario implementar todos los componentes y actividades. Cada empresa debe decidir qué implementar de acuerdo con sus coyunturas y necesidades en el corto y mediano plazo.

De izquierda a derecha en la Figura 19, la primera medida accionable es “Capacitación constante sobre DEI en género”. Los entregables de esta medida son talleres y cursos de capacitación sobre temáticas relacionadas con la DEI. La diferencia entre un curso de capacitación y un taller es que los primeros son más formales y teóricos, mientras que los segundos son más participativos y se centran en la experiencia y la realización de actividades.

Es importante complementar a los cursos de capacitación con talleres para que la teoría se ponga en práctica. Algunos ejemplos de las temáticas de los cursos de capacitación y los talleres son: la importancia de la representación e inclusión de mujeres en toda la empresa, sobre acoso y hostigamiento laboral, sobre violencia de género, sobre estereotipos de género, entre otros.

La segunda medida accionable es tener protocolos y mecanismos de sanción ante la discriminación, violencia de género y, agreguemos, el acoso y hostigamiento laboral. Estos protocolos deben incluir todo el proceso: cómo y a quién presentar una denuncia, cómo atender la denuncia una vez que se presentó, cómo desplegar la contención de las partes, cómo se determinarán las sanciones y, en su caso, el acompañamiento para la denuncia judicial que corresponda.

Los componentes en este caso serán los protocolos, un listado de puntos de contacto para denunciar, acceso a servicios de contención psicológica y la designación de una Ombudspersona o la creación de un Comité de Ética que dirima el caso y lo sancione. Siguiendo así con cada una de las medidas accionables en los recuadros blancos llegamos a los componentes presentados en el Cuadro 2, donde también se presentan los objetivos de fin y propósito.

Cuadro 2. MIR: Resumen narrativo de un programa DEI-mujeres

OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO
Fin	Ser un agente de cambio frente a la desigualdad de oportunidades.
Propósito	Lograr la diversidad, equidad e inclusión de los géneros en la empresa entendidos como hombre y mujer.
Componentes	<p>1. Capacitación constante sobre DEI en género Componentes (entregables) de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres y cursos de capacitación sobre la importancia de la representatividad, equidad e inclusión de las mujeres en toda la empresa. • Talleres y cursos de capacitación sobre acoso y hostigamiento laboral. • Talleres y cursos de capacitación sobre violencia de género. • Talleres y cursos de capacitación sobre estereotipos de género. • Contenidos de los talleres y cursos de capacitación DEI. • Materiales para los talleres y cursos de capacitación DEI. • Listado de asistentes a los cursos y talleres DEI. • Listado de inscritos en los cursos y talleres DEI. • Listado de empleados con trabajadores subordinados que no han tomado cursos o talleres DEI.
	<p>2. Hay protocolos y mecanismos de sanción ante la discriminación y violencia de género Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de atención, contención y sanción ante casos de discriminación, violencia de género, y acoso y hostigamiento laboral. • Listado de puntos de contacto para denunciar casos de discriminación, violencia de género, y acoso y hostigamiento laboral y activar los protocolos. • Avisos al CEO de la presentación de una denuncia. • Acceso a servicios de contención psicológica. • Ombudspersona y/o miembros del Comité de Ética para dirimir y, en su caso, sancionar casos de discriminación, violencia de género, y acoso y hostigamiento laboral. • Generación de propuestas de cambios en los procesos para la no repetición.

Componentes	<p>3. Hay criterios objetivos e inclusivos de evaluación y remuneración en todo el ciclo de vida de trabajadores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de objetivos e inclusivos para el reclutamiento para cada tipo de plaza en la empresa. • Criterios de evaluación objetivos e inclusivos para la contratación de cada tipo de plaza en la empresa. • Criterios de evaluación objetivos e inclusivos para la promoción de cada tipo de plaza en la empresa. • Criterios de evaluación objetivos e inclusivos para la jubilación de cada tipo de plaza en la empresa. • Criterios de evaluación objetivos e inclusivos para cambios de horario, de departamento o de sede. • Criterios objetivos e inclusivos en la fijación de salarios y prestaciones de la plantilla laboral en todo el ciclo de vida, incluida la eliminación de la práctica de preguntar por los salarios en el empleo anterior. • Hay transparencia en cuanto al rango de remuneraciones por área y jerarquía de la empresa. • Campañas de informativas sobre estos criterios.
	<p>4. Revisión y actualización constante de normas explícitas e implícitas en todas las actividades de la empresa y sus trabajadores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización de estrategias de reclutamiento, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. • Revisión y actualización de criterios de acceso y matriculación a capacitaciones para el trabajo, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. • Revisión y actualización de salarios y prestaciones laborales, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. • Revisión y actualización de acceso a mentorías, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. • Revisión y actualización de acceso a clientes clave, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa.
	<p>5. Incluir a familias en los logros</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceremonias de reconocimiento a trabajadores y trabajadoras con participación de sus familias. • Convivios con las familias de la empresa: días de campo, por ejemplo.

Componentes	<p>6. Sin brechas en precios y bienes o servicios adecuados para los géneros, incluidos los salarios y las prestaciones.</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los precios de bienes y/o servicios por género de la clientela. • Eliminación de brechas de género encontradas en precios de bienes y/o servicios. • Eliminación de las brechas de género en salarios y prestaciones encontradas entre la plantilla laboral. • Diseños de productos o servicios con perspectiva de género.
	<p>7. Hay de criterios objetivos para selección de proveedores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de criterios objetivos para la selección de proveedores en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio del bien o servicio. ○ Calidad del bien o servicio. ○ Tiempos de entrega. ○ Distancia del proveedor a la planta o sede donde se requiere el producto o servicio. ○ Huella de carbono. ○ Compromiso con la DEI. ○ Responsabilidad social.
	<p>8. Empresa otorgan más de las prestaciones de la ley y cabildea por más y mejores servicios públicos o por incentivos fiscales cuando la empresa complementa la atención del Estado</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con servicios de guardería de buena calidad. • Instalación de guarderías en las sedes de trabajo. • Reuniones con actores políticos con propuestas

Fuente: Elaboración de la autora.

Finalmente, a cada componente corresponde una serie de actividades para producir el entregable. Nuestra lista de componentes ya es muy extensa, así que no listaré las actividades. Sin embargo, es importante hacer notar que en el caso de las capacitaciones es necesario que una de las actividades sea generar información de quiénes han tomado los cursos y talleres, de quienes se encuentran matriculados a los siguientes cursos y talleres y, sobre todo, qué personas directivas, personal de toma de decisiones o liderazgos de equipos no los ha tomado aún y no está matriculado para el siguiente curso o taller. Además, otra actividad es el envío al CEO de este listado de “evasores”, ya que es un KPI. Así, el CEO puede “incentivar” a estos empleados a no quedarse rezagados en su compromiso por la DEI.

A falta de liderazgo y compromiso con la DEI en la alta dirección, este incentivo debe provenir por parte de quien sea responsable de la agenda de DEI en la empresa y, en su caso, podría implementarse una política de condicionamiento de ciertos bonos a la asistencia a estas capacitaciones. Igualmente, la oficina de DEI de la empresa debería concertar una cita con directivos de la empresa para informar y discutir posibles soluciones. En todo momento, es importante que se involucre a la alta dirección para mantener una línea de comunicación abierta y se continúe la discusión sobre los beneficios de la DEI para la empresa y su staff.

Matriz de Indicadores de Resultados: Supuestos

El siguiente paso en la creación de nuestra MIR es la identificación de los riesgos que podrían impedir que a partir de las actividades se produzcan los componentes, que entregando los componentes se llegue al objetivo de propósito y que cumpliendo el objetivo de propósito tengamos incidencia sobre el objetivo de fin. Estos riesgos no deben estar bajo el control de la empresa, de lo contrario se pueden convertir en un componente o una actividad adicional. Recordemos que por cuestiones no hicimos un listado de las actividades para cada componente, solo retomaré la actividad que mencioné en el párrafo anterior: enviar el listado de evasores de cursos y talleres DEI al CEO. Por simplicidad, voy a establecer supuestos para la medida accionable y no para cada uno de los componentes de estas medidas. El Cuadro 3 presenta el resumen narrativo (con un resumen narrativo simplificado de los componentes) y los supuestos para que se garantice una lógica vertical en la MIR.

Cuadro 2. MIR: Resumen narrativo de un programa DEI-mujeres

OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO	PROPÓSITO
Fin	Ser un agente de cambio frente a la desigualdad de oportunidades.	La empresa se convierte en un modelo a seguir en cuanto a DEI-mujeres
Propósito	Lograr la diversidad, equidad e inclusión de los géneros en la empresa entendidos como hombre y mujer.	No hay un retroceso cultural en el país, por ejemplo: la expedición de una ley que prohíba a las mujeres trabajar. (Ejemplo: Alemania nazi antes de la Segunda Guerra Mundial.)
Componentes	1.Capacitación constante sobre DEI en género Componentes (entregables) de esta medida: <ul style="list-style-type: none"> • Talleres y cursos de capacitación • Listado de asistentes • Listado de inscritos • Listado de evasores no inscritos 	Los empleados aprenden y cambian sus conductas; esto es, dejan de actuar bajo estereotipos o formas violentas de relacionarse asociadas a la masculinidad hegemónica.

Componentes	2. Hay protocolos y mecanismos de sanción ante la discriminación y violencia de género Componentes de esta medida: <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de atención, contención y sanción • Listado de puntos de contacto para denunciar • Avisos al CEO de la presentación de una denuncia. • Acceso a servicios de contención psicológica. • Ombudspersona y/o miembros del • Comité de Ética • Generación de propuestas de cambios en los procesos para la no repetición. 	Las empleadas y empleados denuncian en caso de discriminación, violencia de género, y acoso y hostigamiento laboral.
	3. Hay criterios objetivos e inclusivos de evaluación en todo el ciclo de vida de trabajadores Componentes de esta medida: <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de evaluación objetivos e inclusivos en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento ○ Contratación ○ Promoción ○ Jubilación ○ Cambios de horario, sede o departamento • Campañas informativas de los criterios 	La toma de decisiones está basada exclusivamente en estos criterios objetivos e inclusivos.
	4. Revisión y actualización constante de normas explícitas e implícitas en todas las actividades de la empresa y sus trabajadores Componentes de esta medida: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de reclutamiento ○ Criterios de acceso y matriculación a capacitaciones para el trabajo ○ Prestaciones laborales ○ Acceso a mentorías, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. ○ Acceso a clientes clave y directivos. 	Los trabajadores eliminan prácticas excluyentes por completo.

Componentes	<p>5. Incluir a familias en los logros</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceremonias de reconocimiento • Convivios 	Las familias valoran el trabajo femenino
	<p>6. Sin brechas en precios y bienes o servicios adecuados para los géneros</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y eliminación de brechas de género en precios de bienes y/o servicios. • Diseños de productos o servicios con perspectiva de género. 	Existe la posibilidad de hacer un subsidio cruzado. (Por ejemplo, si los chalecos antibalas de las mujeres tienen un mayor costo, entonces al igualar los precios de chalecos de hombres y mujeres, los chalecos de hombres subsidian a los chalecos de mujeres sin grandes efectos en la demanda de chalecos de hombres.)
	<p>7. Hay de criterios objetivos para selección de proveedores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de criterios objetivos para la selección de proveedores en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio del bien o servicio. ○ Calidad del bien o servicio. ○ Tiempos de entrega. ○ Distancia de la proveeduría a la planta o sede donde se requiere el producto o servicio. ○ Huella de carbono. ○ Compromiso con la DEI. ○ Responsabilidad social. 	La selección de proveedores está basada exclusivamente en estos criterios objetivos.
	<p>8. Empresa otorgan más de las prestaciones de la ley y cabildea por más y mejores servicios públicos o por incentivos fiscales cuando la empresa complementa la atención del Estado</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con servicios de guardería de buena calidad. • Instalación de guarderías en las sedes de trabajo. • Reuniones con actores políticos con propuestas 	La empresa tiene poder de negociación con el Estado. Existen servicios de guardería de calidad en el entorno del lugar de trabajo. Las y los trabajadores demandan los servicios de guardería.

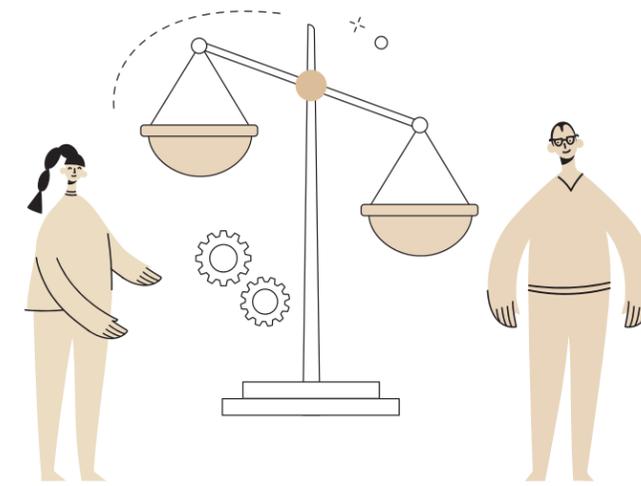
Fuente: Elaboración de la autora.

Matriz de Indicadores de Resultados: Indicadores

Llegados a este punto puedo relatar una anécdota de la reunión que sostuvimos con la red de empresas del GATI. En esa reunión hicimos una actividad donde las empresas listaron los indicadores DEI con los que ya contaban. Cuando hice una revisión de estos indicadores me di cuenta de que muchos de ellos se referían a actividades o componentes y no a resultados. Por ejemplo, listaban como indicador de la DEI al número de capacitaciones DEI que se han hecho en el año. Como vimos arriba, las capacitaciones son tan solo un componente y no están midiendo el progreso en cuanto a la DEI. Espero que con la MML y la MIR haya más claridad en la definición de los distintos indicadores.

Vayamos del objetivo de fin a los componentes. Nuestro objetivo de fin es “ser un agente de cambio frente a la desigualdad de oportunidades.” La desigualdad de oportunidades es un problema social extremadamente complejo, así que la incidencia que una empresa tenga sobre la desigualdad de oportunidades en el contexto donde se inserta es mínima. Por ello, no es prudente usar una medida de desigualdad de oportunidades como indicador de este objetivo. Podemos usar una medida de la percepción de la empresa como marca en cuanto a la promoción de la igualdad de oportunidades. Esta percepción es una medida proxy de que al menos la empresa proyecta al público ser este agente de cambio. Esta medida puede ser un porcentaje: el porcentaje de personas que creen que la empresa promueve la igualdad de oportunidades en su cultura empresarial.

El objetivo de propósito es “lograr la diversidad, equidad e inclusión de los géneros en la empresa entendidos como hombre y mujer.” La medición de la diversidad, la inclusión y la equidad tiene diferentes retos. Al ser la diversidad un asunto de representatividad de las poblaciones minoritarias o subrepresentadas en la empresa, entonces la diversidad es una cuestión de cantidades. Así, es relativamente fácil medir la diversidad dentro de las empresas mediante el porcentaje que comprende cada grupo minoritario o subrepresentado del personal de la empresa, y en cada área y cada jerarquía dentro de la empresa. En nuestro caso, el porcentaje de mujeres en la empresa, el porcentaje de mujeres en cada área departamento, y el porcentaje de mujeres en cada nivel jerárquico de la empresa.



Cuadro 4. Indicadores de resultados de fin y de propósito

OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR
Fin	Ser un agente de cambio frente a la desigualdad de oportunidades.	Porcentaje de personas en el entorno de influencia de la empresa que perciben que la empresa promueve la igualdad de oportunidades.
Otros indicadores de resultados sobre beneficios de la DEI		<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad neta • Porcentaje de empleados satisfechos o muy satisfechos en su trabajo (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos con los productos o servicios (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Porcentaje de empleados que fueron removidos, presentaron su renuncia o se jubilaron (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Número de innovaciones en el periodo de referencia • Percepción de productividad del personal (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado)
KPI's		<ul style="list-style-type: none"> • Personal clave que presenta su renuncia (avisar al CEO máximo a la hora de presentada la renuncia) • Clientes clave que abandonan la empresa (avisar al CEO máximo a la hora de recibida la información) • Número de medidas tomadas para atender la satisfacción de los trabajadores (dentro de las tres semanas siguientes a la implementación de la encuesta)
Propósito	Lograr la diversidad, equidad e inclusión de los géneros en la empresa entendidos como hombre y mujer.	Indicadores de diversidad de género (binario): <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres en el personal de la empresa • Porcentaje de mujeres en el personal de cada departamento de la empresa • Porcentaje de mujeres en el personal en cada nivel jerárquico de la empresa

Aquí es donde podemos diferir un poco de la lógica de la MIR para introducir más indicadores de resultados entre el propósito y el fin usando la sección de consecuencias del árbol de soluciones. A lo mejor el valor de la empresa o de la marca es algo que nos interesa tanto como ser percibido con un agente de cambio frente a la desigualdad de oportunidades. A nivel empresarial no hay tantos límites en cuanto al número de indicadores que podemos generar (en CONEVAL es raro ver más de dos indicadores para cada uno: el fin y el propósito). Algunos indicadores que son de gran interés, en cuanto a DEI se trata, son: la satisfacción del personal, la satisfacción de los clientes, la retención de clientes y la rotación del personal. Cada uno de estos puede ser un indicador de resultados de interés. Igualmente, se puede hacer un recuento del número de innovaciones en procesos, productos o servicios al mes o al trimestre, y preguntar al personal sobre su productividad y desempeño en su trabajo. También podemos asociar algunos KPIs a estas consecuencias: personal clave (hombres y mujeres) que presentan su renuncia y clientes clave que dejan la empresa. Estos dos indicadores se deben informar al CEO dentro de la hora en que se recibe la información en la organización. Finalmente, siguiendo a Parmenter (2020) se debe reportar al CEO dentro de las siguientes tres semanas de completar las encuestas de satisfacción del personal el número de medidas tomadas para atender la satisfacción de los trabajadores. En caso de que la alta dirección de la empresa no tenga el liderazgo y compromiso con la política de DEI, entonces la oficina encargada de avanzar esta agenda debe recibir esta información y, en lo posible, concertar una reunión con miembros de la alta dirección para discutir los pendientes en cuanto a la satisfacción de la plantilla laboral.

En el caso de la inclusión y la equidad, la medición es un todo un reto. La inclusión se refiere a la calidad de la experiencia de pertenencia a la empresa y al grupo de trabajo, así como al respeto y aceptación de la identidad de las personas. Al tratarse de una experiencia, estamos lidiando con el sentimiento o percepción que tiene una persona sobre su experiencia subjetiva. Aquí, podemos medir el porcentaje del personal que en general se siente incluido en su trabajo. También podemos hacer medidas sobre las distintas dimensiones de esta inclusión: porcentaje de empleados que sienten que son tratados con respeto, porcentaje que sienten conexión y pertenencia en su trabajo, porcentaje que se sienten valorados por quienes son auténticamente, y porcentaje que sienten que se buscan y consideran sus perspectivas en la toma de decisiones.

Igualmente, la equidad dentro de la empresa se puede evaluar mediante la percepción que tiene la persona trabajadora sobre su potencial para prosperar dentro de la organización en que trabaja. Esta prosperidad se puede medir como un salario y condiciones de trabajo que permiten vivir bien, o como una percepción de que existen oportunidades de crecimiento durante su estancia en la empresa. Dado que "vivir bien" es algo que no está del todo bajo el control de la empresa, es mejor tener un indicador de que porcentaje de trabajadores que sienten que tienen oportunidades de prosperar y de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Los indicadores de inclusión y equidad se deben calcular para todo el personal y también por género. De esta manera podremos saber si los grupos subrepresentados se sientan igual o menos incluidos y con oportunidades de prosperar que los grupos históricamente privilegiados. El Cuadro 4 muestra los indicadores del objetivo de fin y de propósito.

Propósito	<p>Estos indicadores se pueden calcular para cada grupo del ciclo de vida de los trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de reclutamiento • Grupo de solicitantes • Grupo de entrevistados • Grupo de contrataciones • Grupo en el canal de promoción de las distintas áreas • Grupo de jubilados • Grupo de empleados con cambios de horario, sede de trabajo o departamento <p>Indicadores de inclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje que se siente incluido en su trabajo (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Porcentaje que se sienten que son tratados con respeto (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Porcentaje que sienten conexión y pertenencia con los demás en el trabajo (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Porcentaje que se siente valorados por ser quienes auténticamente son (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) • Porcentaje que siente que sus perspectivas son buscadas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado) <p>Indicadores de equidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje que siente que puede prosperar y crecer profesionalmente en la empresa (3 indicadores: todos, hombres y mujeres, por separado)
-----------	---

Cada uno de los componentes también tiene un indicador. Recordemos que a nivel proceso podemos reportar indicadores sobre la cantidad y la calidad de los entregables, así como del logro en el proceso de entrega de estos productos o servicios. El Cuadro 5 presenta los indicadores de componente.

Cuadro 4. Indicadores de resultados de fin y de propósito

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<p>1. Capacitación constante sobre DEI en género</p> <p>Componentes (entregables) de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres y cursos de capacitación • Listado de asistentes • Listado de inscritos <p>Listado de evasores no inscritos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de talleres impartidos en el semestre • Número de cursos de capacitación impartidos en el semestre • Lugares ofrecidos en cada curso y taller • Porcentaje de lugares inscritos en cada curso y taller • Porcentaje del personal que ha tomado un curso o taller durante el semestre (o periodo de referencia) (3 indicadores: todos, hombres y mujeres) • Porcentaje del personal satisfechos o muy satisfechos con los cursos y talleres DEI (3 indicadores: todos, hombres y mujeres) • KPI: Listado de personas en puesto de dirección, toma de decisiones y liderazgos de equipos que no ha tomado ningún taller en el semestre (o periodo de referencia) y no se ha inscrito al próximo taller (enviar al CEO cada semana durante las tercera y segunda semana antes del curso, y diariamente durante la semana anterior al curso)
<p>2. Hay protocolos y mecanismos de sanción ante la discriminación y violencia de género</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de atención, contención y sanción • Listado de puntos de contacto para denunciar • Avisos al CEO de la presentación de una denuncia. • Acceso a servicios de contención psicológica. • Ombudspersona y/o miembros del Comité de Ética • Generación de propuestas de cambios en los procesos para la no repetición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un protocolo de atención, contención y sanción. • Meses desde la última actualización del protocolo o desde el lanzamiento del primer protocolo. • Número de denuncias presentadas al mes (o periodo de referencia). • Número de campañas informativas sobre el proceso de denuncia. • KPI: Número de denuncias presentadas (enviado dentro de la hora de presentación de la o las denuncias al CEO). • KPI: Número de propuestas de cambios a los protocolos, procesos, normas explícitas o implícitas que se desarrollaron debido a la denuncia para garantizar la no repetición (enviado tres semanas después de la presentación de la denuncia al CEO).

<p>3. Hay criterios objetivos e inclusivos de evaluación en todo el ciclo de vida de trabajadores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Criterios de evaluación objetivos e inclusivos en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento ○ Contratación ○ Promoción ○ Jubilación ○ Cambios de horario, sede o departamento ○ Campañas informativas de los criterios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de denuncias derivadas por la falta de criterios objetivos e inclusivos de evaluación en cualquier momento del ciclo de vida de los trabajadores. ● Fecha de última actualización de los criterios de evaluación de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento ○ Contratación ○ Promoción ○ Jubilación ○ Cambios de horario, sede o departamento ● Número de campañas informativas sobre los criterios de evaluación al personal
<p>4. Revisión y actualización constante de normas explícitas e implícitas en todas las actividades de la empresa y sus trabajadores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revisión y actualización de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de reclutamiento ○ Criterios de acceso y matriculación a capacitaciones para el trabajo ○ Prestaciones laborales ○ Acceso a mentorías, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. ○ Acceso a clientes clave y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de denuncias derivadas de la falta de perspectiva de género en normas explícitas e implícitas en las actividades de la empresa y sus trabajadores. ● Fecha de la última actualización de normas explícitas e implícitas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de reclutamiento ○ Criterios de acceso y matriculación a capacitaciones para el trabajo ○ Prestaciones laborales ○ Acceso a mentorías, tal que promuevan la inclusión y la equidad de una planta de trabajadores diversa. ○ Acceso a clientes clave y directivos.
<p>5. Incluir a familias en los logros</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ceremonias de reconocimiento ● Convivios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de ceremonias ● Porcentaje de asistencia entre los invitados ● Porcentaje de asistencia entre los confirmados ● Número de eventos de convivencia con las familias de la empresa
<p>6. Sin brechas en precios y bienes o servicios adecuados para los géneros</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revisión y eliminación de brechas de género en precios de bienes y/o servicios. ● Diseños de productos o servicios con perspectiva de género. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Brechas de género promedio en precios de bienes y/o servicios ● Brecha de género máxima en precios de bienes y/o servicios ● Quejas de clientes derivadas de diseños inadecuados para las mujeres ● Representación de las mujeres en equipos de diseño de productos o servicios

<p>7. Hay de criterios objetivos para selección de proveedores</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de criterios objetivos para la selección de proveedores en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio del bien o servicio. ○ Calidad del bien o servicio. ○ Tiempos de entrega. ○ Distancia del proveedor a la planta o sede donde se requiere el producto o servicio. ○ Huella de carbono. ○ Compromiso con la DEI. ○ Responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fecha de última actualización de los criterios para la selección de proveedores.
<p>8. Empresa otorgan más de las prestaciones de la ley y cabildea por más y mejores servicios públicos o por incentivos fiscales cuando la empresa complementa la atención del Estado</p> <p>Componentes de esta medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Convenios con servicios de guardería de buena calidad. ● Instalación de guarderías en las sedes de trabajo. ● Reuniones con actores políticos con propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fecha de última actualización de las prestaciones. ● Número de denuncias derivadas de disparidades de género en las prestaciones ● Número de convenios con guarderías con algún certificado de calidad ● Porcentaje de demanda excedente de servicios de guardería respecto de la demanda total ● Número de reuniones con actores políticos ● Número de propuestas presentadas a actores políticos

Fuente: Elaboración de la autora.

Los indicadores que propongo aquí deben definir el año, trimestre, mes, semana, día, o día y hora de medición. La frecuencia de estos periodos de referencia se discute en una sección posterior. Los indicadores aquí propuestos son meros porcentajes respecto de un grupo de personas o cantidades, así que las fórmulas para su estimación son triviales. Cada indicador se debe someter a una evaluación en cuanto a su claridad, relevancia, adecuación, monitoreabilidad, economía y aporte marginal. Finalmente, cabe insistir en que esta larga lista de indicadores es simplemente un ejemplo y no representa en lo absoluto un estándar que todas las empresas deben tomar.

Como dijimos, no hay una receta para todas las empresas porque cada empresa es única. La empresa tiene que evaluar qué indicadores les son más relevantes para dar seguimiento a sus acciones y logros de DEI; y, por supuesto, deberán agregar aquellos indicadores que escaparon al alcance de mi ejemplo.

Medios de Verificación para la Medición de la Diversidad

Los indicadores de diversidad se enfocan en medir la representación de cada grupo tradicionalmente subrepresentado en la empresa. Usualmente, los datos para estimar estas representaciones se solicitan al área de recursos humanos de la empresa y el área encargada de las políticas de DEI se encarga de su estimación y difusión al personal. Aunque la centralización de estas actividades puede resultar eficiente, a la larga se vuelve inefectiva en cuanto a cultivar el compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión en toda la empresa y entre el personal directivo. Por ello, Anand (2022) propone que cada departamento o área reporte su información a través de una ficha. Al involucrar a más personal dentro de la empresa en la elaboración de estos reportes, se pasa del viejo modelo donde la empresa tenía “un campeón DEI” a un modelo donde todos los trabajadores son “campeones DEI”, en especial aquellos que se encuentran en posiciones de liderazgo dentro de la empresa (ILO, 2022). Cada vez hay más evidencia de que estas posiciones de liderazgo deben estar comprometidas con la DEI y practicar la empatía para que estas políticas tengan un beneficio para la empresa, las personas trabajadoras y las comunidades donde se insertan (Bourke & Titus, 2020; Tufail & Sandhu, 2022).

Las fichas se deben adecuar a los objetivos de cada empresa y, por supuesto, a las dimensiones de diversidad a las que quieran hacer seguimiento. La Figura 20 presenta una ficha orientada al seguimiento de la diversidad del personal en cuanto a género (en esta ficha se tendría que agregar cada minoría o grupo subrepresentado al que se le desee dar seguimiento). En esta ficha cada “jefe” hace el llenado de la información sobre el porcentaje que cada uno de los grupos representa dentro del personal directamente bajo su cargo. La ficha hace un seguimiento desde el reclutamiento, las contrataciones, el canal de las promociones y las propias promociones. La empresa debe fijar el periodo relevante en el cual se hará la captación de la información. Así, cada jefe reporta al jefe superior y a la dirección encargada de la DEI los resultados de su ficha hasta llegar al CEO o director de la empresa. El CEO a su vez a su vez reporta a la dirección o departamento encargado de la DEI, la configuración de sus directivos y otro personal administrativo directamente subordinado a él, ella o elle.



Figura 20. Ficha de reporte de diversidad de género

Ficha de reporte de diversidad de género de las plazas y el personal directamente subordinado				
Nombre del responsable:				
Puesto del responsable:				
Departamento o área:				
Fecha del reporte:				
Etapa del ciclo de vida del trabajador	Número de mujeres en grupo de referencia	Total del grupo de refencia	Porcentaje %	% dentro del objetivo 40-60%
Solicitantes a las vacantes del periodo de referencia				() Sí () No
Entrevistados(as) para las vacantes del periodo de referencia				() Sí () No
Contratados durante el periodo de referencia				() Sí () No
Personal de su área o departamento				() Sí () No
Personal en el canal de promoción				() Sí () No

Fuente: Elaboración de la autora adaptado de Anand (2022).



Medios de Verificación para la Medición de la Inclusión y la Equidad

Como ya mencionamos, la medición de la inclusión y la equidad presenta un reto mayor. En 2022, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lanzó un reporte titulado Transformar las Empresas mediante la Diversidad e Inclusión donde elaboran una propuesta para la medición de la inclusión dentro de las empresas (ILO, 2022). En este documento, la OIT presenta una propuesta para la medición de la inclusión en un instrumento que se aplicó a más de 12,000 personas en 75 países entre los que se incluyó México. Recordemos que la inclusión es una experiencia. Para medir la inclusión, necesitamos medir la calidad de esa experiencia entre las personas. La metodología usada para la medición de la inclusión se apoyó en tres niveles: “1) el sentimiento general de inclusión; 2) la experiencia de los factores identificados que contribuyen a la inclusión; y 3) la experiencia de los resultados relacionados con la inclusión que benefician tanto a los empleados como a sus empleadores” (ILO, 2022, p. 27).

La introducción de una nueva encuesta en los centros de trabajo puede agotar a los trabajadores. En el caso de México, la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación (Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 En Igualdad Laboral y No Discriminación, 2015) pide a las empresas implementar una encuesta a sus trabajadores como parte del proceso de certificación. Dicha encuesta consta de 56 reactivos, muchos de los cuales se refieren a la no discriminación. Algunos de los reactivos podrían ayudar a construir una medición de algunas cuestiones relacionadas con la inclusión en las empresas, pero, en general, encontré este instrumento muy deficiente en cuanto a la medición de inclusión frente al instrumento de la OIT.

Por esta razón, el Apéndice A contiene una pequeña adaptación al instrumento que utilizó la OIT en su estudio de 2022. Se trata de un cuestionario corto que está orientado a medir la inclusión, pero también la equidad dentro de la empresa. El cuestionario consta de seis secciones. La primera sección se refiere a características del trabajo del encuestado: tipo de puesto en la jerarquía de la empresa, del departamento/área/división en la que trabaja, y sus años de antigüedad en la empresa. En esta sección no se elaboran ninguna pregunta sobre las características personales ya que existe evidencia de que llamar la atención sobre la identidad de las personas al inicio de una encuesta puede sesgar sus respuestas.

Siguiendo el marco conceptual de la OIT (ILO, 2022), la segunda sección se enfoca en la experiencia de inclusión y equidad en los tres niveles explicados anteriormente. Las primeras dos miden la experiencia general de inclusión (pregunta 1. ¿Se siente incluido en su trabajo?) y la equidad (pregunta 2. ¿Usted siente que su trabajo le está permitiendo prosperar y crecer profesionalmente dentro de la empresa?).

La pregunta 3 mide la experiencia de los beneficios de la inclusión en cinco reactivos: bienestar, ambición, productividad, compromiso hacia la empresa y colaboración con colegas. Finalmente, las preguntas 4, 5 y 6, se centran en medir las experiencias de factores que contribuyen a la inclusión y la equidad: respeto y pertenencia (4 reactivos de la OIT), soporte para tener un buen desempeño (4 reactivos de la OIT), y desarrollo y recompensas (4 reactivos originales y 2 adicionales). Los reactivos adicionales se refieren a la confección de estrategias de capacitación y desarrollo adaptadas a las necesidades de cada persona trabajadora, y a que las circunstancias de vida no sean un factor determinante del desarrollo profesional en la empresa.

Aquí, entendemos circunstancias de vida como todas aquellas cuestiones que no están o estuvieron bajo el control de los trabajadores, siguiendo a Velez-Grajales & Monroy-Gómez-Franco (2023), o que forman parte de su identidad tales como su sexo, identidad de género, orientación sexual, discapacidades diversas, condiciones de salud, religión, apariencia física u origen etno-racial, socioeconómico o geográfico.

La sección III del cuestionario retoma y añade al cuestionario de la OIT sobre las acciones para promover la diversidad, equidad e inclusión desde el conocimiento de los empleados. Así, se evalúa el conocimiento sobre una política declarada de diversidad e inclusión y los aspectos que esta alcanza. Se mide también el conocimiento sobre la representación de grupos minoritarios o históricamente relegados en posiciones de toma de decisiones senior o ejecutivas. Y, por último, se pregunta sobre el conocimiento de una serie de acciones específicas para la diversidad e inclusión.

La sección IV del cuestionario mide la opinión de los trabajadores respecto del liderazgo en cuanto a diversidad, equidad e inclusión por parte de todo el personal de la empresa. Al respecto, se busca tener información sobre el compromiso y responsabilidad de todas las jerarquías con la diversidad, equidad e inclusión. En esta sección, simplemente añadí la equidad a los reactivos de las preguntas. Por su parte, la sección V del cuestionario pide a las personas elegir tres acciones que consideren harían una diferencia positiva en sus empresas. Esta pregunta le permitirá a la empresa orientar sus políticas bajo un relativo consenso de qué es lo que se considera más importante entre el personal. En esta sección añadí los últimos dos reactivos para tener información explícita sobre accesibilidad para el personal con alguna discapacidad y también sobre acceso a oportunidades de aprendizaje y capacitación que consideren los antecedentes de las personas.

Finalmente, y como se explicó anteriormente, la sección VI hace las preguntas sobre características personales. Esto permitirá a la empresa tanto tener un perfil sociodemográfico, así como de la diversidad de su planta de trabajadores. En comparación con el cuestionario de la OIT, añadí preguntas sobre el lugar de origen, autodescripción del género, una descripción del tipo de discapacidad si la tienen, una descripción de su autoidentificación étnica o racial, y, finalmente, información sobre el último nivel de escolaridad completado por la persona informante, su madre y su padre. Esta última pregunta nos permitirá tener un mínimo de información sobre el origen socioeconómico de la persona trabajadora. Estas preguntas permitirán a la empresa analizar los datos de acuerdo con la minoría a la que pertenece el empleado o a sus orígenes. El reporte de la OIT revela que la experiencia de diversidad e inclusión difiere con la identidad grupal de las personas, así como con su jerarquía dentro de la empresa (ILO, 2022). El cuestionario completo se encuentra en el Apéndice A.

¹⁰ Este es un error que comete la encuesta de Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación al preguntar sobre características personales en la primera sección del cuestionario.

¹¹ La autodescripción del género, el tipo de auto-identificación etno-racial y la descripción explícita del tipo de discapacidad se retoman de la NOM en Igualdad y No Discriminación. La auto-identificación indígena pide describir la etnia a la que pertenece el trabajador. En México hay 68 pueblos originarios, así que la concatenación de esta pluricultural en una sola categoría “indígena” no reconoce la diversidad de los pueblos originarios mexicanos.

Frecuencia de medición, líneas base y metas

Respecto al resto de las características de los indicadores, las empresas deben evaluar cuál es la frecuencia pertinente para el cálculo de estos indicadores. Recordemos que, a mayor frecuencia, mayor capacidad de prevención y reacción tiene la empresa ante la falta de DEI. Sin embargo, cuando los medios de verificación provienen de encuestas internas, el levantamiento de estas es costoso en recursos financieros, en tiempo y en agotamiento del personal. Este agotamiento se puede minimizar con una mayor frecuencia de medición y con la capacidad de implementar acciones visibles para los empleados derivadas de la información recabada en las encuestas. Estas acciones tienen que informarse ampliamente a los empleados para que vean la utilidad del tiempo que pasan respondiendo a encuestas.

Dado que el ejemplo que hemos seguido hasta aquí es hipotético, no cuento con datos para estimar una línea base de cada indicador. La empresa debe hacer este trabajo basándose en la situación inicial en el proceso de implementación de sus indicadores o de un periodo previo a que se inicie este seguimiento. Lo mismo sucede con las metas.

Conclusiones

El objetivo de este documento fue presentar una guía para diseñar, construir y monitorear indicadores de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para la toma de decisiones en las empresas. Como se discutió, la DEI es un factor crítico de éxito en los mercados de hoy en día. La DEI tiene beneficios financieros y no financieros dentro de las empresas, y es una obligación legal, pero además, simplemente es lo éticamente correcto. Por ello, es fundamental que las empresas integren los principios de la DEI a lo largo y ancho de la empresa y durante todo el ciclo de vida de los trabajadores: estrategias de reclutamiento, contratación, promoción y hasta la jubilación. En este documento, también se ha enfatizado la importancia de atender a una clientela cada vez más diversa, pero también aplicar los principios de la DEI a la selección y relación con las proveedorías.

En la guía se presentó como marco metodológico principal a la Metodología de Marco Lógico (MML) y a la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Esta metodología nos permite sistematizar la creación de indicadores basados en objetivos claros. Con un objetivo claro es posible definir qué medir y para qué medirlo. La creación de los indicadores partió del planteamiento de un árbol de problemas que después transformamos en un árbol de soluciones.

A partir de este árbol de soluciones planteamos el resumen narrativo de los objetivos de la MIR y los supuestos para que se cumpla la lógica vertical de la matriz. En la definición de los indicadores para cada objetivo, componente y actividad planteamos un nombre, una fórmula para su cálculo y los medios de verificación necesarios o fuentes de los datos necesarios para la estimación del indicador.

Los indicadores se convierten en números muertos si no se usan para la toma de decisiones. Por ello, es fundamental que se comuniquen a partes interesadas de la empresa para que ellos los integren en sus procesos de decisión. Si bien el liderazgo de la alta dirección es crucial en el éxito de las políticas de DEI, de no existir este liderazgo, las oficinas encargadas de impulsar estas políticas deben accionar las medidas necesarias para ejercer cambios y mantener dentro de su agenda la comunicación constante con alta dirección y la capacitación de las y los directivos en la importancia de la DEI para la empresa y su staff. La comunicación de algunos indicadores de resultados a todo el personal también es importante para visibilizar los esfuerzos y el compromiso de la empresa con la DEI. Esto contribuirá al compromiso de todo el personal y a hacer de cada persona empleada una campeona de la DEI, empezando por los liderazgos de la organización.

Si bien las metodologías descritas en este documento sirven para construir indicadores y monitorear sus tendencias, estas metodologías no suponen una evaluación del impacto de las acciones DEI de las empresas. Esto se debe a que el monitoreo de la tendencia de un indicador nos permitirá establecer correlaciones entre las acciones DEI y los indicadores, y una correlación no necesariamente establece causalidad. La estimación de una relación causal en una acción DEI en particular y un resultado requiere de metodologías estadísticas que escapan al alcance de este documento. Sin embargo, espero que esta guía haya logrado aclarar sobre los distintos tipos de indicadores que hay y sobre su importancia para la mejora continua.

Referencias

Aguilar-Gomez, S., Arceo-Gomez, E., & De la Cruz Toledo, E. (2022). Inside the black box of child penalties: Unpaid work and household structure. In SSRN Electronic Journal. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3497089>

Alarcón, J. (2019). Los peores salarios para los más discriminados: La desigualdad en el mercado laboral. In IMCO (Ed.), México, sueños sin oportunidad (pp. 55–64). IMCO. <https://imco.org.mx/indices/mexico-suenos-sin-oportunidad/introduccion>

Anand, R. (2022). *Leading global diversity, equity, and inclusion: A guide for systemic change in multinational organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Arceo-Gomez, E. O., & Campos-Vazquez, R. M. (2014). Race and Marriage in the Labor Market: A Discrimination Correspondence Study in a Developing Country. *American Economic Review*, 104(5), 376–380. <https://doi.org/10.1257/aer.104.5.376>

Arceo-Gómez, E. O., & Torres L., P. J. (2021). Brechas salariales por autoidentificación indígena y rasgos lingüísticos en México. *Sobre México Temas de Economía*, 1(3), 129–161. <https://doi.org/10.48102/RSM.VI3.94>

Bardasi, E., Sabarwal, S., & Terrell, K. (2011). How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions. *Small Business Economics*, 37(4), 417–441. <https://doi.org/10.1007/S11187-011-9374-Z/TABLES/9>

Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=1575235&site=ehost-live>

Bourke, J., & Titus, A. (2020, March 6). The Key to Inclusive Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>

Campos-Vazquez, R. M., & Gonzalez, E. (2020). Obesity and hiring discrimination. *Economics and Human Biology*, 37, 100850. <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2020.100850>

Campos-Vazquez, R. M., Rivas-Herrera, C., Alcaraz, E., & Martinez, L. A. (2022). The effect of maternity on employment and wages in Mexico. *Applied Economics Letters*, 29(21), 1975–1979.

Campos-Vazquez, R. M., & Vélez-Grajales, R. (2014). Female Labour Supply and Intergenerational Preference Formation: Evidence for Mexico. *Oxford Development Studies*, 42(4), 553–569. <https://doi.org/10.1080/13600818.2014.900006>

CONDUSEF. (2009). ¿Conoces el impuesto rosa o pink tax? Comisión Nacional Para La Protección y Defensa de Los Usuarios de Servicios Financieros. <https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=1098&idcat=1>

CONEVAL. (2013a). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados*.

CONEVAL. (2013b). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*.

COPRED. (2021). *Gran Acuerdo por el Trato Igualitario CDMX*.

Criado-Perez, C. (2019). *Invisible women : data bias in a world designed for men*. Abrams Press.

Davis, K. M. (2019, May 13). 20 Facts And Figures To Know When Marketing To Women. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/forbescontentmarketing/2019/05/13/20-facts-and-figures-to-know-when-marketing-to-women/?sh=a79e061297ed>

Diversity, Equity and Inclusion - KPMG UK. (n.d.). Retrieved March 11, 2024, from <https://kpmg.com/uk/en/home/insights/2023/02/diversity--equity-and-inclusion.html>

Donovan, M., & Kaplan, M. (2013). *The inclusion dividend: Why investing in diversity & inclusion pays off* (2nd. editi). The Dagoba Group.

Farré, L., Fasani, F., & Mueller, H. (2018). Feeling useless: the effect of unemployment on mental health in the Great Recession. *IZA Journal of Labor Economics*, 7(1), 1–34. <https://doi.org/10.1186/S40172-018-0068-5/FIGURES/6>

Gobierno de la Ciudad de México, & Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México. (n.d.). *Beneficios de implementar estrategias y políticas de diversidad e inclusión en los centros de trabajo empresariales*.

Goldin, C. (2021). *Career & family: Women's century-long journey toward equity* (1st. edition). Princeton University Press.

Hardy, M., & Kagy, G. (2018). Mind The (Profit) Gap: Why Are Female Enterprise Owners Earning Less Than Men? *AEA Papers and Proceedings*, 108, 252–255. <https://doi.org/10.1257/PANDP.20181025>

ILO. (2022). *Transforming enterprises through diversity and inclusion*.

INEGI. (2023). *Encuesta Nacional sobre Discriminación ENADIS 2022. Presentación de resultados*.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Leake, E. (2022). The Empathy Framework and Social Inclusion. *Handbook of Social Inclusion: Research and Practices in Health and Social Sciences*, 211–225. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89594-5_11

Lordan, G., & Almeida, T. (2022, June 14). How Empathy and Competence Promote a Diverse Leadership Culture. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-empathy-and-competence-promote-a-diverse-leadership-culture/>

Nix, E., Gamberoni, E., & Heath, R. (2016). Bridging the Gender Gap: Identifying What Is Holding Self-employed Women Back in Ghana, Rwanda, Tanzania, and the Republic of Congo. *The World Bank Economic Review*, 30(3), 501–521. <https://doi.org/10.1093/WBER/LHV046>

Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 En Igualdad Laboral y No Discriminación (2015).

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Parmenter, D. (2020). Key Performance Indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (4th ed.). Wiley.

Tufail, M. S., & Sandhu, M. A. (2022). Empathetic Leadership and Follower Workplace Engagement: Mediating Role of Climate for Inclusion. *Review of Education, Administration & Law*, 5(3), 231–243. <https://doi.org/10.47067/REAL.V5I3.233>

Vélez-Grajales, R., & Monroy-Gómez-Franco, L. A. (2023). Por una cancha pareja: Igualdad de oportunidades para lograr un México más justo. *CEEY y Grano de Sal*.

WEF. (2022). Global Gender Gap Report 2023. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454–467.

Apéndice A. Cuestionario para la medición de inclusión de adaptado de la Organización Internacional del Trabajo

I. Información sobre su rol en la empresa

1.- Elija el puesto que mejor describa su rol en su lugar de trabajo:

Estoy en una posición de toma de decisiones senior/ejecutiva.

Administro/superviso a una o más personas o un departamento/unidad de negocio.

Soy un empleado sin responsabilidades de gestión/supervisión.

2.- ¿En qué departamento, área, o división de su centro de trabajo se desempeña?

3.- ¿Cuántos años de antigüedad tiene en su lugar de trabajo?

Menos de un año

1-5

6-10

11-15

16-20

20+

II. Experiencia de inclusión y equidad

El término inclusión se refiere al grado en que las personas se sienten valoradas por lo que son, las habilidades y experiencias que aportan, y el grado en que se sienten escuchadas y tienen un fuerte sentido de pertenencia en el trabajo. Por su parte, el término equidad se enfoca en garantizar que todas las personas puedan prosperar en el trabajo, experimentando igualdad de oportunidades y de trato.

Una empresa inclusiva es aquella en la que las diferencias entre las personas (diversidad), ya sea vinculadas a características personales (por ejemplo, edad, género, discapacidad, etc.) o relacionadas con el trabajo (por ejemplo, función, nivel jerárquico, horarios de trabajo o ubicación), son valoradas y respetadas en su cultura, ambiente, políticas y procesos. Además, una empresa equitativa es aquella en la que las personas pueden prosperar y crecer en la organización independientemente de sus características personales u otras circunstancias de vida*, o las características relacionadas con el trabajo.

*Las circunstancias de vida se refieren a cuestiones que no están o estuvieron bajo tu control y/o que forman parte de tu identidad tales como tu sexo, identidad de género, orientación sexual, discapacidades diversas, condiciones de salud, religión, apariencia física, u origen etno-racial, socioeconómico o geográfico.

1.- ¿Se siente incluido en su trabajo?

Siempre Casi todo el tiempo La mitad del tiempo A veces Nunca

2.- ¿Usted siente que su trabajo le está permitiendo prosperar y crecer profesionalmente dentro de la empresa?

Siempre Casi todo el tiempo La mitad del tiempo A veces Nunca

3.- Por favor, califica el nivel general que experimentas de los siguientes factores cuando estás en el trabajo.

	Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy bajo
Sentido personal de bienestar.	<input type="checkbox"/>				
Ambición para el desarrollo profesional y ascenso	<input type="checkbox"/>				
Productividad y desempeño personal.	<input type="checkbox"/>				
Estímulo para expresar ideas sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>				
Sentir compromiso hacia tu empresa y estar dispuesto a ir más allá de las expectativas diarias cuando sea necesario.	<input type="checkbox"/>				
Colaboración con tus colegas de trabajo / equipo.	<input type="checkbox"/>				

4.- ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura organizacional y el ambiente laboral en donde trabajas?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Generalmente soy tratado con respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experimento un sentido positivo de conexión y pertenencia con los demás en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy valorado en la empresa como mi auténtico yo sin tener que adaptarme excesivamente para encajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis perspectivas son buscadas y consideradas en la toma de decisiones en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.- ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo tu empresa te apoya para desempeñarte en el trabajo?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tengo acceso a la información que necesito sobre el propósito, visión y estrategia de mi empresa para desempeñar bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento apoyado para trabajar de manera flexible en cuanto a tiempo y/o ubicación cuando se ajusta tanto a mis necesidades como a las de mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo confianza en que si hablo sobre comportamientos inapropiados en el lugar de trabajo (incluida la discriminación, el acoso o la violencia), se tomarán medidas de manera oportuna y confidencial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo confianza en que, si necesito cambios o adaptaciones* para poder trabajar, estos serán proporcionados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Los cambios o adaptaciones se refieren a modificaciones de equipos, contenido laboral, horarios de trabajo y organización laboral para empleados con diferentes necesidades (por ejemplo, empleados con discapacidades, que viven con VIH o están afectados por él, que están embarazadas, tienen responsabilidades de cuidado o que profesan una religión o creencia particular).



6.- ¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en el lugar donde trabajas?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Recibo una recompensa justa por mi trabajo y contribuciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las oportunidades y decisiones sobre ascensos se toman de manera justa y transparente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se me alienta y apoya para avanzar en mi carrera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo relevantes para mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El apoyo y capacitación están adaptados a mis necesidades específicas para fomentar mi crecimiento en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis circunstancias de vida no son un factor que determine mi desarrollo profesional en esta organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Acciones para promover la diversidad, equidad e inclusión

El término diversidad se refiere a las múltiples diferencias, así como similitudes, que existen entre las personas en el trabajo y que pueden afectar las oportunidades y resultados laborales y comerciales. Incluye no solo similitudes y diferencias en características personales como la edad, el género, la discapacidad, la etnia/raza, la orientación sexual, vivir con VIH/SIDA, sino también otras como valores, estilos de trabajo y roles laborales

Las personas de **grupos minoritarios o subrepresentados** son aquellas que no son dominantes social, económica o políticamente, o están numéricamente subrepresentadas en tu lugar de trabajo o en la sociedad.

1.- ¿Tu empresa tiene una política declarada sobre diversidad e inclusión?

Si Sí: Selecciona los aspectos que la política de tu empresa sobre diversidad e inclusión considera.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Edad
- Discapacidad física, mental, visual, auditiva o intelectual
- Sexo e identidad de género
- Orientación sexual
- Origen étnico o racial
- Religión
- Personas que viven con VIH
- Origen socioeconómico
- Origen geográfico o estatus migratorio
- Apariencia física, tales como talla, peso, tono de piel o fenotipo

2.- ¿En qué medida están representados los siguientes grupos en las posiciones de alta dirección de tu empresa (aquellas en una posición de toma de decisiones senior o ejecutiva)?

	0%	1-10%	11-29%	30-39%	40-60%	61%+	No sé
Mujeres	<input type="checkbox"/>						
Millennials (nacidos entre 1981 y 1996)	<input type="checkbox"/>						
Personas con discapacidad(es)	<input type="checkbox"/>						
Personas de minorías étnico-raciales o religiosas	<input type="checkbox"/>						
Personas con una orientación y/o identidad sexual diversa	<input type="checkbox"/>						

3.- ¿Alguno de los siguientes está implementado para apoyar la diversidad, equidad e inclusión en tu empresa?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Las acciones de diversidad, equidad e inclusión están adecuadamente financiadas y son identificables claramente en la estrategia y cultura de la empresa.

Metas y acciones para reclutar y desarrollar personas de diversos orígenes que actualmente están subrepresentadas en la empresa.

Tolerancia cero hacia la discriminación, el acoso o la violencia en las operaciones diarias del negocio.

Los empleados de diferentes jerarquías, roles y antecedentes están involucrados en promover una mayor diversidad, equidad e inclusión.

El progreso en diversidad, equidad e inclusión se mide y se utiliza para identificar futuras prioridades y acciones.

IV. Liderazgo de la diversidad, equidad e inclusión

En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo en diversidad, equidad e inclusión en tu empresa:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La diversidad, la equidad y la inclusión se comunican como una de las principales prioridades en nuestra empresa y los líderes informan regularmente sobre el progreso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los líderes senior son responsables como modelos a seguir en diversidad, equidad e inclusión en sus comportamientos y acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los gerentes de línea son responsables de reclutar y desarrollar equipos diversos, inclusivos y equitativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos los empleados (incluidos aquellos sin responsabilidad de gestión) son responsables y están obligados a apoyar la diversidad, la equidad y la inclusión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Mejorando la diversidad, equidad e inclusión

Por favor, elige las tres acciones principales según la diferencia positiva que crees que harían para aumentar la diversidad, la equidad y la inclusión en tu organización:

Mayor reclutamiento proactivo, desarrollo profesional y de carrera de grupos subrepresentados.

Que todos en la empresa sean responsables y estén obligados a promover la diversidad y la inclusión en nuestro comportamiento y acciones diarias, y que reciban apoyo en esto (por ejemplo, a través de capacitación).

Un liderazgo más fuerte y responsable de la diversidad y la inclusión como una prioridad por parte de la alta dirección.

Un liderazgo más sólido y responsabilidad para la diversidad e inclusión como una prioridad por parte de los gerentes de línea.

Mayor oportunidad y valoración de la flexibilidad en horarios y ubicación de trabajo.

Más apertura, apoyo y acción para desafiar y eliminar comportamientos inapropiados (por ejemplo, sesgos laborales, discriminación, estereotipos, acoso y violencia).

Más enfoque en medir y comunicar el progreso y el impacto de la diversidad e inclusión dentro de la empresa.

Mayor conciencia y comprensión de los problemas de diversidad e inclusión experimentados por diferentes grupos.

Mayor accesibilidad de los espacios y adaptabilidad de las formas de trabajo para aquellos con retos de salud, físicos, mentales, intelectuales o de sus sentidos.

Mayor acceso a oportunidades de aprendizaje y capacitación para el desarrollo profesional adaptadas a las circunstancias de vida de las personas.

VI. Características personales

1.- ¿Dónde creció?

México, ¿qué entidad federativa? _____

Otro país, ¿cuál? _____

2.- ¿Cuál es su grupo de edad?

15-17

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65+

3.- ¿Cuál es su género?

Mujer

Hombre

Prefiero autodescribirme: _____

4.- ¿Se considera una persona con una orientación sexual diversa?

Sí

No

5.- ¿Se considera una persona con una discapacidad de largo plazo? Si sí, seleccione cuál o cuáles:

- Física
- Mental
- Intelectual
- Auditiva
- Visual
- Algún otro reto para desempeñar su trabajo: _____

6.- ¿Es usted una persona viviendo con VIH?

- Sí
- No

7.- ¿Se identifica usted en alguna minoría etno-racial dentro de su lugar de trabajo?

Si sí, indique la que le corresponda.

- Indígena, ¿cuál? _____
- Afrodescendiente
- Asiático
- Alguna otra minoría etno-racial: _____

8.- ¿Se identifica usted en alguna minoría religiosa dentro de su lugar de trabajo?

- Sí, ¿cuál? _____
- No

9.- Identifique el último nivel de educación formal que aprobaron en su totalidad usted y sus padre, madre o tutores:

	Yo	Madre / Tutora	Padre / Tutor
Primaria o menos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carrera técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INDICADORES SOBRE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN.
Una guía para evaluar las acciones de diversidad,
equidad e inclusión de las empresas



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



COPRED