

# BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE diversidad e inclusión en los centros de trabajo empresariales



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO





GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

## Gobierno de la Ciudad de México

**Dra. Claudia Sheinbaum Pardo**

Jefa de Gobierno de la Ciudad de México

**Lic. Martí Batres Guadarrama**

Secretario de Gobierno de la Ciudad de México

**Mtro. Carlos Ulloa Pérez**

Secretario de Inclusión y Bienestar Social de la  
Ciudad de México

**Mtra. Geraldina González de la Vega Hernández**

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



# BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE diversidad e inclusión en los centros de trabajo empresariales

Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED)

Geraldina González de la Vega Hernández  
Presidenta del COPRED

Armando J. Meneses Larios  
Coordinador de la Secretaría Técnica

Georgina Ivana Ontiveros Rivera  
Maricela Hernández Martínez  
Asesoras de la Secretaría Técnica



CONSEJO PARA PREVENIR Y  
ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

**COPRED**

Verónica Baz Suárez  
Esmeralda Estrada Pérez  
Tania Angélica Galván Reyes  
Roberto Zedillo Ortega  
Equipo consultor especializado

Diseño editorial  
Dystopia films



## Derechos de autor

*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. El COPRED agradece recibir una copia de cualquier publicación que utilice este documento de consulta como fuente. No se permite en absoluto hacer uso de esta publicación con fines comerciales o de lucro.*

<b>03</b>	<b>Índice</b>	
<b>04</b>	<b>Introducción</b>	
<b>08</b>	<b>Definiciones</b>	
<b>10</b>	<b>Marco normativo internacional, nacional y local</b>	
<b>11</b>	<b>Marco normativo internacional</b>	
<b>13</b>	<b>Marco normativo nacional</b>	
<b>15</b>	<b>Marco normativo local</b>	
<b>17</b>	<b>Una revisión de la evidencia internacional en materia de diversidad e inclusión: ¿Qué prácticas traen qué beneficios?</b>	
<b>18</b>	<b>Prácticas y estrategias para la diversidad e inclusión empresarial</b>	
<b>23</b>	<b>Beneficios fundamentales de impulsar la inclusión laboral</b>	
<b>34</b>	<b>Una mirada cercana al contexto nacional y regional:</b>	
	la implementación incipiente de esfuerzos para la diversidad e inclusión en México y América Latina	
<b>34</b>	<b>Buenas prácticas identificadas en América Latina</b>	
<b>37</b>	<b>Avances en México y Ciudad de México en torno a la inclusión y diversidad en las empresas</b>	
<b>40</b>	<b>Acciones impulsadas desde el gobierno mexicano para promover la diversidad e inclusión en las empresas</b>	
<b>44</b>	<b>Buenas prácticas impulsadas en México y la Ciudad de México de acuerdo con los niveles de madurez de la D&amp;I.</b>	
<b>48</b>	<b>Avances en las empresas mexicanas: resultados de una encuesta entre quienes integran el Gran Acuerdo por el Trato Igualitario</b>	
<b>64</b>	<b>Acercamiento a un caso concreto: <i>EY</i></b>	
<b>67</b>	<b>Adopción de estrategias y políticas de diversidad e inclusión en <i>EY</i></b>	
<b>73</b>	<b>Valoración de <i>EY</i> en torno a los beneficios de las acciones para la diversidad e inclusión corporativa</b>	
<b>75</b>	<b>Comentarios finales</b>	
<b>80</b>	<b>Anexo 1. Especificaciones metodológicas</b>	
<b>86</b>	<b>Anexo 2. Encuesta aplicada a empresas del GATI en el marco del estudio</b>	
<b>98</b>	<b>Anexo 3. Marco normativo internacional</b>	
<b>102</b>	<b>Anexo 4. Buenas prácticas reportadas públicamente por empresas en México</b>	

# 1 Introducción

En México una amplia mayoría de las personas y grupos de la población enfrentan discriminación estructural. Mujeres, personas con discapacidad, personas de la diversidad sexual y de género, personas indígenas, personas afroamericanas, personas mayores y otras en situación de discriminación histórica experimentan dificultades sistemáticas para ejercer sus derechos. Esta exclusión se manifiesta en el empleo, acarreando efectos que se expresan en desigualdades sociales y que actúan en detrimento de la vida social y económica.<sup>1</sup> Por ejemplo, las mujeres<sup>2</sup> y las personas con discapacidad<sup>3</sup> enfrentan brechas de participación laboral, mientras que éstos y otros grupos (especialmente las personas indígenas) acceden a trabajos de menor ingreso y con menor cobertura de prestaciones que el resto.<sup>4</sup> A nivel nacional, una de cada tres personas con discapacidad y una de cada cinco personas jóvenes señalan la falta de oportunidades laborales como su principal problema.<sup>5</sup>

Por supuesto, dichas desigualdades derivan en parte de la exclusión en otros ámbitos. Por ejemplo, 18% de las personas adolescentes y jóvenes reportan experiencias de discriminación en su familia, al igual que 21% de la población indígena y 31% de quienes tienen una discapacidad.<sup>6</sup> Asimismo, en todo el país, 13% de quienes hablan una lengua indígena y 21% de la población con discapacidad no sabe leer ni escribir, contra un 3% nacional.<sup>7</sup> Una de cada seis personas adolescentes y dos de cada tres jóvenes no asisten hoy a la escuela.<sup>8</sup>

Además, la exclusión laboral también resulta en gran medida de prácticas discriminatorias sistemáticas y ampliamente difundidas. Conforme a la *Encuesta sobre Discriminación en la Ciudad de México*,<sup>9</sup> el trabajo es el ámbito en el que la población capitalina reporta más frecuentemente haber vivido algún tipo de discriminación, y el segundo (después de la calle) en el que más señala que alguna persona cercana ha sido discriminada alguna vez.

**De acuerdo con el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (Copred), más de 7 de cada 10 casos que atiende refieren a actos cometidos en el ámbito laboral privado.<sup>10</sup>**



<sup>1</sup>Véanse los resultados de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2014 y 2019 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).

<sup>2</sup>El INEGI ha destacado la brecha en la tasa de participación económica entre hombres (77%) y mujeres (45%). Véase INEGI (2019) Mujeres y hombres en México 2019, México: INEGI e INMUJERES.

<sup>3</sup>Véanse los resultados de la Encuesta Nacional sobre Discriminación 2017, elaborada por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación y el INEGI.

<sup>4</sup>Ibíd.

<sup>5</sup>Ibíd.

<sup>6</sup>Ibíd.

<sup>7</sup>Ibíd.

<sup>8</sup>Ibíd.

<sup>9</sup>Véanse los resultados de la Encuesta sobre discriminación en la Ciudad de México 2021 del Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de México y Consulta Mitofsky: [https://copred.cdmx.gob.mx/edis\\_2021](https://copred.cdmx.gob.mx/edis_2021)

<sup>10</sup>Véase

<https://www.copred.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Declaratoria%20empresas%20comprometidas%20con%20el%20Trato%20Igualitario%20Primer%20Encuentro%20del%20Gran%20Acuerdo%20junio%202020.pdf> (consultado el 17 de agosto de 2021).

Dicho panorama resulta preocupante, pues contrasta con el amplio marco normativo que compromete a los gobiernos, la sociedad y las empresas en México y en la Ciudad de México a erradicar cualquier tipo de discriminación laboral, así como **tomar medidas proactivas para promover la inclusión de grupos históricamente discriminados.**

A la fecha, la evidencia sugiere que sólo un limitado número de empresas capitalinas implementa medidas para la diversidad e inclusión laboral. Por ejemplo, en el marco de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral y la No Discriminación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Instituto Nacional de las Mujeres y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, únicamente 94 centros de trabajo privados de la Ciudad se han certificado como espacios incluyentes.<sup>11</sup>



De manera similar, 50 empresas se han unido al Gran Acuerdo por el Trato Igualitario del Copred.<sup>12</sup> Las cifras contrastan con las casi 475 mil empresas y establecimientos que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística, existen en la capital,<sup>13</sup> lo que vuelve indispensable el conocimiento y difusión de estas herramientas, así como de prácticas para reforzar la diversidad e inclusión laboral.



<sup>11</sup>Véase el micrositio Conapred, “Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación”, disponible en: [https://nmx.conapred.org.mx/padron\\_nacional](https://nmx.conapred.org.mx/padron_nacional) (consultado el 17 de agosto de 2021).

<sup>12</sup>Véase <https://www.copred.cdmx.gob.mx/acciones-estrategicas/gran-acuerdo-por-el-trato-igualitario> (consultado el 18 de agosto de 2021). Información al 31 de enero del 2023.

<sup>13</sup>Véase el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/> (consultado el 18 de agosto de 2021).

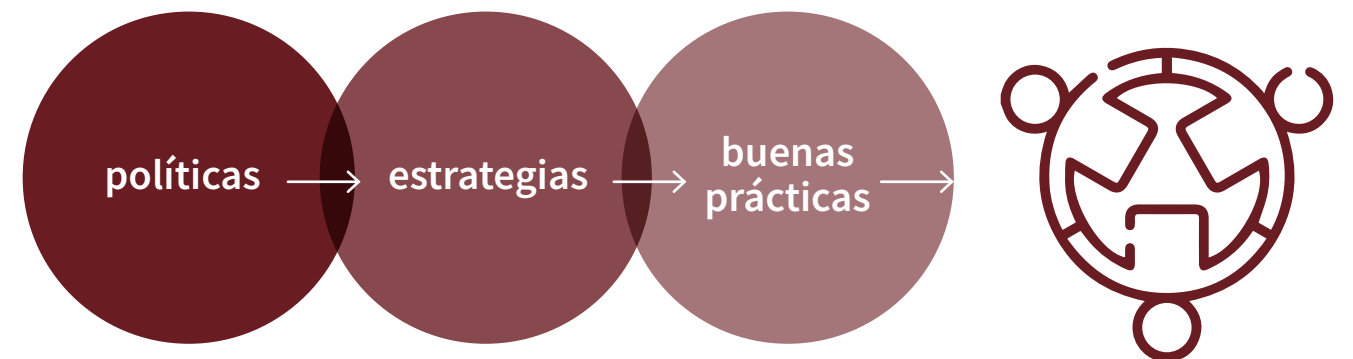
Lo anterior revela la importancia de visibilizar no sólo las obligaciones legales y los beneficios sociales de la diversidad y la inclusión laboral, sino también que **estas estrategias previenen y evitan riesgos, al tiempo que generan ganancias económicas y productivas en los centros de trabajo empresariales.** Mientras que **la discriminación tiene costos económicos y sociales que se expresan en pérdida de talento, reputación, innovación y compromiso por parte de la plantilla, la diversidad e inclusión favorecen el entorno del trabajo al generar mejores climas laborales e incentivar la creatividad, productividad y mejores resultados, así como el desarrollo de las personas y del país.**

Como ha mostrado la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación, los centros de trabajo que brindan acceso en condiciones de igualdad encuentran una oportunidad para **fortalecer sus proyectos y ganancias tanto personales como empresariales.** Asimismo, han visto la **reducción considerable de la rotación de su personal**, lo que redundará en su **fortalecimiento económico** al no tener que invertir en capacitar a nuevo personal.

En ese sentido, es fundamental subrayar las **ganancias reputacionales, productivas y financieras** derivadas de **construir espacios laborales igualitarios.**



Un desarrollo económico sostenible nacional es posible a través de políticas, estrategias y buenas prácticas que garanticen la inclusión y la diversidad en los centros de trabajo.



**inclusión y diversidad**

Este documento examina las ventajas de implementar medidas para la diversidad e inclusión laboral en el ámbito empresarial. Para ello, esta **primera sección** establece una breve introducción a la problemática, la **segunda sección** establece tres definiciones operativas, mientras que la **tercera sección** subraya los principales componentes del marco normativo en materia de igualdad y no discriminación. Por su parte, la **cuarta sección** se basa en una revisión comprehensiva de literatura global para referir 17 tipos de prácticas para la igualdad que se pueden impulsar en los corporativos y sus cinco beneficios más destacados para los negocios. La **quinta sección** valora el alcance de estos esfuerzos en la región latinoamericana, en México y en la capital nacional, además de referir las principales estrategias impulsadas por el Estado mexicano en esta materia. La **sexta sección** sintetiza los principales resultados de una encuesta realizada entre 2021 y 2022 a una veintena de empresas en México, donde destacaron sus principales acciones, logros, retos y percepciones en torno a la diversidad e inclusión laboral. Finalmente, la **séptima sección** refiere las lecciones de un estudio más detallado en torno a las estrategias de una empresa específica (EY México) y el **octavo apartado** resume las conclusiones generales. Cabe señalar que las consideraciones metodológicas que guiaron las diversas secciones se pueden consultar con detalle en los Anexos 1 y 2.

## 2 Definiciones

Para profundizar en este tema, es indispensable establecer con claridad lo que se entiende por políticas para la diversidad e inclusión laboral, buenas prácticas de inclusión laboral, y personas y grupos históricamente discriminados.

→ Una estrategia o política empresarial se considera *orientada a la diversidad e inclusión laboral* cuando tiene por objeto y/o resultado (potencial o concreto) **crear condiciones favorables** para la **participación de personas y grupos históricamente discriminados en el ámbito del empleo**, en condiciones de igualdad y sin discriminación, para el acceso, la permanencia, asignación de responsabilidades, remuneración y/o el ascenso.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>Esta visión se basa en el estándar nacional establecido por la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, emitida por la Secretaría de Economía del gobierno federal y coordinada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación y el Instituto Nacional de las Mujeres.

→ De igual modo, se entiende por **buenas prácticas de inclusión laboral** aquellas acciones o conjuntos de acciones que, de manera exitosa, contribuyan a **garantizar la igualdad y la no discriminación en el ámbito laboral, disminuir las brechas de desigualdad existentes en los centros de trabajo, así como promover una cultura segura y de trato igualitario**. Este concepto incorpora la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en torno a buenas prácticas en materia laboral,<sup>15</sup> así como la visión del Copred en torno a la garantía del derecho a la igualdad y no discriminación.

→ Entre las **personas y grupos discriminados**, se consideran **aquellas que históricamente han vivido algún tipo o forma de discriminación<sup>16</sup> formal o de facto y que son reconocidos como grupos de atención prioritaria** en la Constitución Política de la Ciudad México, tales como: **mujeres; niños, niñas y adolescentes; personas mayores; personas jóvenes; personas con discapacidad; personas lgbtiq+; personas migrantes y sujetas de protección internacional; personas en situación de calle; personas víctimas; personas privadas de su libertad; personas afrodescendientes; personas de identidad indígena; minorías religiosas; finalmente, personas en situación de vulnerabilidad por razón de su situación socioeconómica.**

Es importante aclarar que, para efectos de esta investigación, se decidió usar la conceptualización de **“personas y grupos discriminados”** en vez de “grupos de atención prioritaria”, esto con el objetivo de hacer su comprensión más clara y accesible para las personas lectoras del ámbito empresarial.



<sup>15</sup>Una buena práctica en materia de relaciones laborales podría ser entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco de respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario, y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente. Véase OIT (2005) “Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas, Oficina Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe”, disponible en: [http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit\\_mlv\\_buenas\\_practicas\\_relab\\_2005\\_esp.pdf](http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit_mlv_buenas_practicas_relab_2005_esp.pdf)

<sup>16</sup>La ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México la define como la negación, exclusión, distinción, menoscabo, impedimento o restricción de alguno o algunos de los derechos humanos de las personas, grupos y/o comunidades, estén o no en situación de discriminación imputables a personas físicas o morales o entes públicos con intención o sin ella, dolosa o culpable, por acción u omisión, por razón de su origen étnico, nacional, raza, lengua, sexo, género, identidad indígena, identidad de género, expresión de rol de género, edad, discapacidad, condición jurídica, social o económica, apariencia física, condiciones de salud, características genéticas, embarazo, religión, opiniones políticas, académicas o filosóficas, identidad o filiación política, orientación sexual o preferencia sexual, estado civil, por su forma de pensar, vestir, actuar, gesticular, por tener tatuajes o perforaciones corporales, por consumir sustancias psicoactivas o cualquier otra que tenga por efecto anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, de los derechos y libertades fundamentales, así como la igualdad de las personas frente al ejercicio de derechos.

### 3 Marco normativo internacional, nacional y local

Hace más de una década, como consecuencia de la reforma constitucional de 2011 en materia de derechos humanos, los tratados internacionales adquirieron el mismo nivel que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Fue así como **se reformuló la protección de los derechos de todas las personas y se reconoció su universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad.**

**La igualdad y la no discriminación** constituyen un **principio y derechos fundamentales** que posibilitan el ejercicio de diversos derechos humanos. No es casualidad que se encuentren protegidos en múltiples instrumentos internacionales, que van desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos, hasta los más especializados referentes a grupos históricamente discriminados.

El marco normativo de respeto y garantía en materia de igualdad, no discriminación, diversidad e inclusión en los centros de trabajo para grupos históricamente discriminados, como es el caso de las mujeres, las personas de la diversidad sexual y de género (LGBTI), personas con discapacidad, personas indígenas, personas migrantes, entre otros, es vasto.

A continuación, se expresan las **principales referencias a nivel internacional, nacional y local**, con la finalidad de brindar un **mapa de ruta útil para las empresas en torno a los principales estándares en la garantía de espacios laborales incluyentes.** Éstos constituyen no sólo una fuente obligatoria para el Estado, sino también una oportunidad para identificar las condiciones que favorecen la diversidad y la inclusión, además de la forma en que éstas pueden manifestarse en acciones concretas para que el personal goce plenamente de sus derechos humanos, desarrolle su potencial en condiciones óptimas, y detone amplios beneficios para el sector privado.

### Marco normativo internacional

En el plano internacional, México forma parte del Sistema Universal de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas y del Sistema Interamericano de Derechos Humanos de la Organización de los Estados Americanos. En ese tenor, el país ha suscrito diversos instrumentos internacionales que reconocen los derechos humanos —entre ellos, la no discriminación, la igualdad laboral y el derecho al trabajo digno.<sup>17</sup> La principal normatividad aplicable se muestra en el Cuadro 1.<sup>18</sup>

**CUADRO 1: PRINCIPALES NORMAS INTERNACIONALES APLICABLES**

<b>Declaración Universal de los Derechos Humanos</b> , firmada por México en 1948.
Convención Internacional de las Naciones Unidas sobre la <b>Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial</b> (CERD) publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 13 de junio de 1975.
<b>Convención Americana sobre Derechos Humanos</b> , (pacto de San José), publicada en el DOF el 7 de mayo de 1981. <sup>a</sup>
Convención Interamericana para <b>Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer</b> ("Convención de Belém do Pará"), publicada en el DOF el 12 de diciembre de 1996. <sup>b</sup>
Convención sobre la <b>Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer</b> (CEDAW), publicada en DOF el 12 de mayo de 1981. <sup>c</sup>
Convención Interamericana para la <b>Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad</b> , publicada en el DOF el 12 de marzo de 2001. <sup>d</sup>
<b>Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad</b> publicada en el DOF el 24 de octubre de 2007.
<b>Convenio Internacional del Trabajo número 111</b> y su Recomendación relativa a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación.
<b>Convenio 190 de la OIT</b> , para <b>eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo</b> y su recomendación 206, publicado en el DOF el 6 de abril de 2022.
<b>Declaración de la OIT</b> relativa a los <b>principios y derechos fundamentales en el trabajo</b> de 1998.
<b>Declaración sobre orientación sexual e identidad de género</b> presentada ante la Asamblea General de la ONU en diciembre del 2008.
<b>Normas de Conducta para las Empresas contra la Discriminación de las Personas LGBTI</b> , del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.
<b>Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos</b> , del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.
<b>Principios de Yogyakarta sobre la aplicación de la legislación internacional de derechos humanos en relación con la orientación sexual y la identidad de género</b> , marzo de 2007.
Notas: <sup>a</sup> Artículo 24 <sup>c</sup> Artículo 2, incisos a, d y e; Artículo 5, inciso a; Artículo 11, numeral 1, incisos a, b y d; numeral 2, inciso c. <sup>b</sup> Artículo 7 <sup>d</sup> Artículo 3, numeral 1, incisos a, b, c y e.

Cuadro 1 de elaboración propia.

<sup>17</sup>En sus observaciones en la materia, organismos como el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas han subrayado que el derecho a gozar de condiciones de trabajo equitativas es un requisito para acceder a otros derechos, como son los relativos a un nivel de vida adecuado y al disfrute del nivel más alto posible de salud física y mental; véase Comité DESC (2016) Observación general núm. 23 sobre el derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias.

<sup>18</sup>Se enuncia solo la normatividad más emblemática; sin embargo, el Anexo 3 abunda más al respecto.

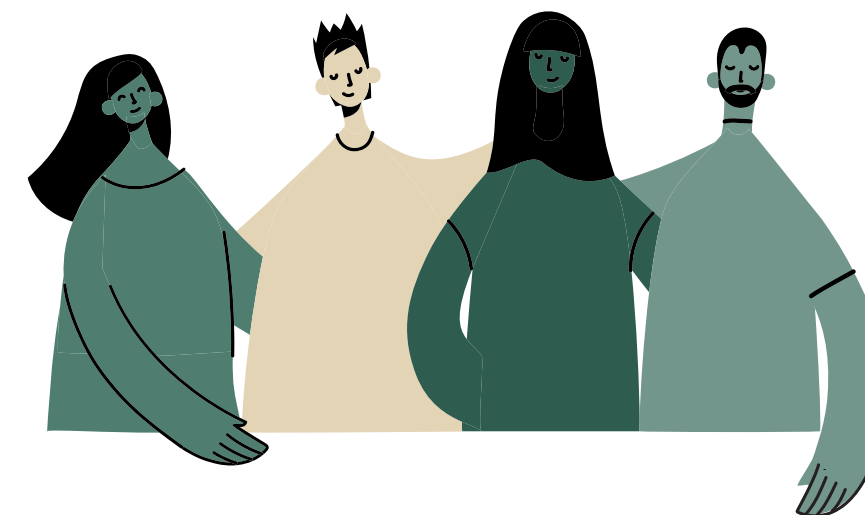


## Marco normativo nacional

A nivel nacional, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) reconoce diversos derechos asociados a la igualdad laboral,<sup>20</sup> como los derechos a la igualdad y la no discriminación,<sup>21</sup> así como el derecho a un empleo digno o decente.<sup>22</sup> A su vez, la Ley Federal del Trabajo (LFT) obliga a la generación de trabajos dignos o decentes en los que se respete la dignidad humana, donde no exista forma alguna de discriminación y en los que se brinde acceso a la seguridad social, un salario remunerado, capacitación continua y condiciones óptimas de seguridad e higiene.

Destacadamente, tanto la CPEUM como la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED) prohíben toda forma de discriminación. En particular, ésta última prevé explícitamente que prohibir la libre elección de empleo, restringir las oportunidades de acceso, permanencia y ascenso en el trabajo, o establecer diferencias injustificadas en la remuneración, las prestaciones y las condiciones laborales son actos que configuran discriminación laboral. Asimismo, subraya la relevancia de **adoptar medidas de nivelación para hacer efectivo el acceso de todas las personas a la igualdad real de oportunidades**, eliminando cualquier barrera física, comunicacional, normativa o de otro tipo que obstaculice el ejercicio de derechos de cualquier persona o grupo en situación de discriminación o vulnerabilidad.

Por su parte, la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH) instituye la **obligación de las autoridades correspondientes de garantizar el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el ámbito del empleo**. Asimismo, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV) establece la **prohibición de la violencia laboral**. Dicha violencia puede constituirse por la negativa ilegal a contratar a las mujeres o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo, la descalificación del trabajo que realizan, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación, el impedimento a las mujeres de llevar a cabo el período de lactancia previsto en la ley, así como cualquier tipo de discriminación por condición de género, hostigamiento sexual o acoso sexual.



<sup>20</sup>Artículo 1° de la CPEUM.

<sup>21</sup>Párrafo quinto, artículo 1° de la CPEUM.

<sup>22</sup>Párrafo primero, artículo 5° de la CPEUM.

→ Desde 1976, la OCDE publicó las **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales** (directrices), donde se enmarca la **responsabilidad de las empresas para la promoción y respeto de los derechos humanos** en los centros de trabajo. Éstas contienen recomendaciones dirigidas a empresas multinacionales, además de conceptos generales, principios y políticas sobre responsabilidad social empresarial. Particularmente, en el capítulo IV<sup>19</sup> se menciona que **no debe existir discriminación en el ámbito laboral o profesional y que, por el contrario, debe promoverse mayor igualdad de oportunidades en ese ámbito**.

→ Asimismo, la OIT impulsó la **Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social** (Declaración EMN), que proporciona **orientación directa a las empresas en lo que respecta a la política social y a prácticas incluyentes, responsables y sostenibles en los centros laborales con miras a eliminar toda discriminación**.



→ A su vez, la **Corporación Financiera Mundial del Grupo del Banco Mundial**, a través de las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social, refuerza los **derechos protegidos en tratados internacionales y convenios en materia de igualdad laboral, no discriminación y remuneración justa para todas las personas**. Estas Normas ofrecen orientación técnica con ejemplos generales y sectoriales de buenas prácticas industriales internacionales.

→ Por su parte, la **Organización Internacional de Normalización** (ISO, por sus siglas en inglés), por medio de la ISO 26000, **plantea una Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones**. Este documento cuenta con recomendaciones y responsabilidades dirigidas a las empresas para el respeto y protección de los derechos humanos.

→ Finalmente, las **Naciones Unidas han promovido los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos**, también conocidos como Principios de Ruggie para atender lo relativo a los estándares de la responsabilidad de las empresas multinacionales y la rendición de cuentas con relación a los derechos humanos de las personas en los centros laborales.

<sup>19</sup>Sobre empleo y relaciones laborales.

Así, las principales normas a nivel nacional se resumen en el Cuadro 2 a continuación.

**CUADRO 2: PRINCIPALES NORMAS NACIONALES APLICABLES**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <sup>a</sup>
Ley Federal del Trabajo. <sup>b</sup>
Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. <sup>c</sup>
Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. <sup>d</sup>
Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV). <sup>e</sup>
Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. <sup>f</sup>
Ley General de Salud. <sup>g</sup>
Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad.
Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores.
Ley Seguro Social. <sup>h</sup>
Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI.-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.
NOM-034-STPS-2016, relativa a las condiciones de seguridad para el acceso y desarrollo de actividades de trabajadores con discapacidad en los centros de trabajo.
NOM-010-SSA2-2010 para la Prevención y el Control de la Infección por VIH.
Guía de fomento de una cultura de lactancia materna en los centros de trabajo.
Modelo de Protocolo para Prevenir, Atender y Erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo.
Notas: <sup>a</sup> Artículos 1, párrafo quinto; Artículo 4; Artículo 5; Artículo 123, Apartado A, fracción V; Apartado B, fracción XI, inciso c. <sup>b</sup> Artículo 2; Artículo 3; Artículo 31; Artículo 47, fracciones II y VIII; Artículo 51, fracción II; Artículo 56; Artículo 56 Bis; Artículos 82 a 89; Artículo 132, fracciones XVI Bis, XVII, XXVII Bis y XXXI; Artículo 133, fracciones XII, XIII y XIV; Artículo 164; Artículo 166; Artículo 170, fracciones II, IV, V y VI; Artículo 283, fracción XIII y 6º de sus Transitorios; Artículo 684-E; Artículo 685 ter; Artículo 857, inciso 4; y Artículo 994, fracción VI. <sup>c</sup> Artículo 1, fracción III; Artículo 2; Artículo 9, fracción IV y XXXII; Artículo 10, fracción IV y XXXVII; Artículo 15 quáter, fracciones I y VI; y Artículo 23, fracciones I y VI. <sup>d</sup> Artículo 17, fracción IX y XII; Artículo 33, fracción IV; Artículo 34; Artículo 42, fracción IV. <sup>e</sup> Artículo 11; Artículo 15, fracción II. <sup>f</sup> Artículo 50, fracción III; y Artículo 116, fracción XIV. <sup>g</sup> Artículo 64, fracción II. <sup>h</sup> Artículo 11, fracción V; Capítulo VII Del seguro de guarderías y de las prestaciones sociales; Artículo 94, fracciones II y III

Cuadro 2 de elaboración propia.

## Marco normativo local

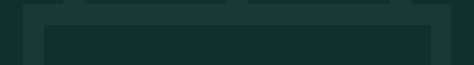
Finalmente, en el ámbito local, la **Constitución Política de la Ciudad de México (CPCM) también prohíbe toda forma de discriminación, formal o de facto**. Además, establece, en su artículo 11, de Ciudad Incluyente, una **protección amplia y acciones prioritarias para lograr la inclusión de personas y grupos en situación de discriminación**, mientras que en su artículo 10 establece el **derecho humano al trabajo**, detallando que éste deberá erradicar e identificar la discriminación laboral, promover la igualdad sustantiva en el trabajo y el salario y proveer de protección a grupos de atención prioritaria.

En el mismo tenor, la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (LPEDCM) señala la **obligación de impulsar, promover, gestionar y garantizar la eliminación de obstáculos que limiten el ejercicio del derecho a la igualdad y a la no discriminación e impidan el pleno desarrollo de las personas, así como su efectiva participación en la vida civil, política, económica, cultural y social**.<sup>23</sup> Asimismo, **prohíbe cualquier forma de discriminación que atente contra la dignidad humana o tenga por objeto o resultado la negación, exclusión, distinción, menoscabo, impedimento o restricción de los derechos de las personas, grupos y comunidades, motivada por factores como el origen étnico o nacional, la apariencia física, el tono de piel, la lengua, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, la situación migratoria, las condiciones de salud, el embarazo, la religión, las opiniones, la orientación sexual, la identidad de género, la expresión de género, las características sexuales, el estado civil, o cualquier otra**. Conforme a esta norma, **cualquier manifestación de xenofobia, misoginia, segregación racial, antisemitismo o islamofobia, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia son comprendidas bajo la definición legal de discriminación**.<sup>24</sup>

Con esta ley se mandata la creación del **Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (Copred)**, el cual trabaja a favor de la igualdad y no discriminación de todas las personas que habitan y transitan en la Ciudad de México, asimismo, la LPRED establece una serie de medidas positivas para cada grupo de atención prioritaria que deberán ser implementadas, promovidas y garantizadas por las autoridades del Gobierno de la Ciudad en el marco de sus competencias. En este sentido, el derecho al trabajo es transversal a todos los grupos.

<sup>23</sup>Artículo 2 de la LPEDCDMX.

<sup>24</sup>Ello de conformidad con el Numeral 2, inciso C del artículo 4 Principios de interpretación y aplicación de los derechos humanos, Capítulo I De las normas y garantías de los derechos humanos, Título Segundo Carta de derechos de la Constitución Política de la Ciudad de México.



La Ciudad de México también cuenta en su normativa con la **Ley de Integración para el Desarrollo de las Personas con Discapacidad de la Ciudad de México**, la cual tiene el objetivo de establecer mecanismos que impulsen la **integración y participación de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de vida diaria**; y con la **Ley para el Reconocimiento y la Atención de las Personas LGBT+ de la Ciudad de México**, la cual busca **garantizar la no-violencia hacia este colectivo**, con un énfasis especial hacia la protección de los derechos de personas trans e intersexuales.

Adicional al marco legislativo nacional y local, vale la pena mencionar que tanto el **Código Penal Federal** como el **Código Penal de la Ciudad de México** tipifican la **discriminación como un delito**, el primero lo hace en su Título Tercero Bis - Delitos contra la Dignidad de las Personas, Artículo 149 Ter, y el segundo en su Título Décimo, Delitos contra la Dignidad de las Personas, Artículo 206.

## Conclusiones

La igualdad laboral y no discriminación no sólo constituye un compromiso formal que las empresas deben adoptar ante la situación inminente de discriminación y desigualdad en el ámbito laboral, que afecta principalmente a mujeres y a diferentes grupos sociales por razones de edad, discapacidades, origen étnico, diversidad sexual y de género, situación migratoria, entre otras. Por el contrario, se trata también de una obligación legal que involucra a todo centro de trabajo y emana de la normativa no sólo local, sino nacional, regional y universal.

No obstante, aún con el amplio marco normativo en el ámbito laboral, **existen dificultades para su aplicación** debido, tanto a **desigualdades acumuladas en otros ámbitos** (p. ej. familiar, escolar y comunitario), como al **desconocimiento, la insuficiente difusión y las resistencias**, por mencionar algunos.

**Los retos para dar vida y cumplimiento a los estándares referidos requieren de los esfuerzos concertados de gobiernos, diversas instituciones públicas y, destacadamente, empresas, sin olvidar el papel central de la sociedad civil.**



## 4 Una revisión de la evidencia internacional en materia de diversidad e inclusión:

### ¿Qué prácticas traen qué beneficios?

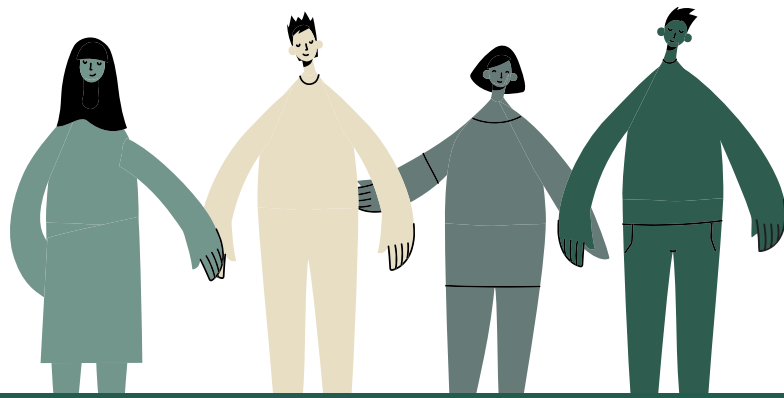
A la fecha, existe una vasta literatura que hace referencia a las **acciones** que se pueden seguir **para promover la diversidad e inclusión**, así como las **ganancias** que dichas estrategias generan para el sector privado más allá del cumplimiento de obligaciones legales.



Este capítulo resume los **principales hallazgos** en los dos sentidos: el **primero** destaca los tipos de “**buenas prácticas**” que diversos análisis subrayan, mientras que el **segundo** enfatiza las **ganancias** que los avances en materia de diversidad e inclusión generan en relación con la toma de decisiones, la atracción y retención del talento, el compromiso y la productividad de la planta laboral, la reputación corporativa y penetración del mercado, y los niveles de rentabilidad y retornos.

Como se verá, **la mayor parte de las publicaciones relevantes provienen de otros contextos geográficos; principalmente, Estados Unidos y, en menor medida, Europa**. En ese sentido, los estudios que consideran a empresas de la región latinoamericana son contados, y esto se exagera para el caso de México.

Finalmente, vale la pena notar que **las fuentes no son exclusivamente del sector académico o de organismos nacionales o multilaterales**. Por el contrario, un porcentaje sustancial de la literatura surge del propio sector privado, que en los últimos años ha generado un volumen considerable de análisis basados en un seguimiento minucioso de su propia actividad. Así pues, lejos de una lista de “buenas intenciones”, existen **datos concretos y experiencias probadas que derivan de hallazgos empresariales en numerosos contextos**.



## Prácticas y estrategias para la diversidad e inclusión empresarial

Como se señaló antes, una estrategia o política empresarial está orientada a la diversidad e inclusión laboral si tiene por objeto y/o resultado (potencial o concreto) crear condiciones favorables para que las personas y grupos históricamente discriminados participen plenamente en el ámbito del empleo, en condiciones de igualdad y sin discriminación, incluidas cuestiones como el acceso, la permanencia, la asignación de responsabilidades y la remuneración.<sup>25</sup>

En sintonía con la visión de la OIT y el Copred, una buena práctica de inclusión laboral es aquella que, de manera exitosa, contribuye a garantizar la igualdad y la no discriminación en el ámbito del empleo, a disminuir las brechas de desigualdad existentes en los centros de trabajo, y a promover una cultura laboral segura y de trato igualitario.<sup>26</sup>

<sup>25</sup>Esta noción retoma particularmente el estándar nacional establecido por la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, emitida por la Secretaría de Economía del gobierno federal y coordinada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación y el Instituto Nacional de las Mujeres.

<sup>26</sup>Véase OIT (2005) “Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas, Oficina Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe”, disponible en: [http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit\\_mlv\\_buenas\\_practicas\\_relab\\_2005\\_esp.pdf](http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit_mlv_buenas_practicas_relab_2005_esp.pdf).

Ahora bien, para la implementación de prácticas incluyentes, el propio ámbito empresarial ha enfatizado en primer lugar la necesidad de trascender la mera representatividad sociodemográfica. Conforme a los hallazgos de grandes corporativos como Deloitte o McKinsey, un principio rector de las estrategias de diversidad debe ser la promoción activa de un ambiente en el cual se cumplan al menos cuatro características:<sup>27</sup>

**1** Que se garantice a toda la planta laboral un trato igualitario y respetuoso, tomando en cuenta que el trato igualitario no implica necesariamente un trato homogéneo, sino que en ocasiones requiere de ajustes razonables.<sup>28</sup>

**2** Que se brinde a todas las personas la seguridad de que, sin importar sus características personales, forman parte integral de sus equipos de trabajo y su lugar de empleo (en todos los niveles) reconoce el valor que aportan, sin distinciones arbitrarias o motivadas por prejuicios.

**3** Que nadie en la empresa tema manifestar de forma honesta, respetuosa y profesional su opinión o su juicio en torno a las decisiones que le corresponden, por una preocupación de que hacerlo pondría en riesgo su empleo o su carrera.

**4** Que, lejos de encontrar límites excluyentes, todo el equipo se encuentre en condiciones de crecer, desempeñarse y alcanzar su mayor potencial profesional.

Lo anterior implica que, además de procurar un personal diverso, es indispensable adoptar un acercamiento “sistémico” a la inclusión; en otras palabras, lograr que la diversidad sea un eje importante, central y constitutivo de todas las operaciones cotidianas de las empresas, y no se limite a la implementación de iniciativas aisladas o meramente remediales.<sup>29</sup>

<sup>27</sup>Véase, por ejemplo, Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths” Deloitte Review 22 (enero): 86.

<sup>28</sup>Este concepto se utiliza sobre todo en referencia a la inclusión de las personas con discapacidad, y se refiere a aquellas modificaciones y adaptaciones que sean necesarias y adecuadas, y que no impongan una carga desproporcionada o indebida, para garantizar a las personas el goce o ejercicio de sus derechos en igualdad de condiciones con las demás. Véase la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU, disponible en: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>.

<sup>29</sup>Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle y Kevin Dolan (2020) Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company, mayo, disponible en: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldIndex=false>; Gail Robinson y Kathleen Dechant (1997) “Building a Business Case for Diversity” The Academy of Management Executive 11(3): 21-31.

Deloitte, por ejemplo, ha propuesto un “Modelo de Madurez en la Gestión del Talento” en el cual, con base en la solidez de sus prácticas de inclusión, **los centros de trabajo pueden clasificarse en cuatro niveles: incipiente, aspiracional, de liderazgo y de integración.**



**1. En el nivel incipiente** del Modelo se encuentran aquellos espacios laborales en donde **la diversidad no se reconoce como una oportunidad**, sino como un “tema a atender” (sobre todo desde la perspectiva legal), lo cual se hace a través de **acciones reactivas, aisladas, orientadas a cumplir con el mínimo indispensable** y principalmente enfocadas en cuestiones de recursos humanos.



**2. En el nivel aspiracional**, las empresas buscan **incrementar la representación de algunos grupos sociales específicos, incorporan algunos esfuerzos articulados y cuentan algunas con una declaración de inclusión por parte de los liderazgos**, pero **la mayor parte de las labores de inclusión recae en áreas de recursos humanos y/o D&I**, que enfrentan amplias resistencias e impulsan iniciativas que suelen ser ad-hoc (p. ej. acciones de sensibilización inconexas).



**3. En el nivel de liderazgo**, el énfasis se coloca en **desmantelar barreras discriminatorias sistémicas, el impulso a la inclusión recae de manera más sólida en los altos mandos y se cuenta con un conocimiento más sofisticado en la materia**. Además, **la diversidad se coloca como prioridad** y existen esfuerzos para evaluar y monitorear los avances en su incorporación a los múltiples procesos de la empresa, con liderazgos que comprenden plenamente la importancia del tema.



**4. Finalmente, en el extremo de la plena integración de la perspectiva de diversidad e inclusión, ésta se vuelve transversal a toda la empresa, forma parte de todos los procesos de la organización, se implementan estrategias para la inclusión desde el más alto nivel, se articulan medidas robustas para evitar cualquier tipo de discriminación**, se monitorean los avances de manera sistemática, cualitativa y cuantitativa, y se logra incluso que los cambios que se implementan al interior se reflejen en la marca externa.<sup>30</sup>

Aunque no existe una “receta” para alcanzar los niveles más altos de inclusión, la literatura académica, internacional y corporativa reconoce una gran diversidad de “**buenas prácticas**” encaminadas a dicho propósito. En conjunto, **y como parte de una estrategia coherente y articulada, estas acciones tienen el potencial de contribuir al desempeño empresarial**. En particular, de los estudios en la materia se desprenden cuando menos **17 tipos de estrategias complementarias** que se resumen en el Cuadro 3.

<sup>30</sup>Bersin by Deloitte (2015) “High-Impact Talent Management: The New Talent Management Maturity Model” WhatWorks Brief: 2. Disponible en <http://www.theequalityacademy.com/wp-content/uploads/2016/04/Inclusive-High-Impact-Talent-Management.pdf>.

**CUADRO 3: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LABORAL**

Promover la <b>apertura a la diversidad</b> y la <b>adopción de una política general</b> que articule las <b>acciones para la inclusión</b> desde el más alto nivel (p. ej. CEO), sin olvidar <b>incluir a los mandos medios</b> y asignar presupuesto suficiente a las acciones que se desprenden de dicha política.
Establecer la <b>cero tolerancia</b> a actos de presunta <b>discriminación, acceso laboral u hostigamiento</b> , e instaurar mecanismos para atender casos que involucren estos fenómenos.
Analizar sistemáticamente datos en torno a la constitución de la planta laboral, sus <b>características sociodemográficas y la diversidad</b> en diversas áreas, funciones o niveles.
<b>Definir, impulsar y comunicar metas concretas en torno a la diversidad e inclusión</b> (p. ej. establecer un nivel de diversidad sociodemográfica esperada en un plazo determinado para los diferentes equipos y niveles de toma de decisión, o una tasa de reducción esperada en cuanto a percepciones de trato discriminatorio).
A partir de metas predefinidas, implementar medidas para aumentar el <b>recultamiento diverso</b> , promover la <b>difusión de vacantes entre grupos históricamente discriminados</b> y reducir la presencia de sesgos en las contrataciones (p. ej. CV ciego, eliminación de restricciones de edad, cambios en el fraseo de las convocatorias y las comunicaciones con personas candidatas).
Impulsar <b>campañas y procesos internos de sensibilización, educación</b> y entrenamiento en materia de <b>diversidad e inclusión</b> (iniciando por los liderazgos) y favorecer a través de ellos la reflexión abierta para identificar sesgos inconscientes, entender las interseccionalidades de la discriminación y, si es posible, experimentar el espacio laboral a través de los ojos de otras personas (p. ej. dinámicas de simulación, ejercicios de realidad virtual, etc.)
Promover que los liderazgos en los diferentes equipos presten atención a que los grupos históricamente discriminados tengan oportunidad de <b>aportar ideas y participar en la toma de decisiones</b> que les corresponden; en caso de detectar brechas en comparación con el resto del personal (p. ej. menor participación), tomar acciones concretas para diagnosticar las razones y remediar la situación.
Vincular la <b>valoración del desempeño</b> del personal ejecutivo o directivo, e inclusión un <b>porcentaje de su remuneración</b> , al nivel de diversidad observable al interior de sus equipos.
Garantizar <b>igualdad en las prestaciones a todas las personas</b> (p. ej. equiparar las licencias de paternidad y maternidad, brindar cobertura de salud familiar, sin distinciones entre el personal LGBTI y el resto).
Procurar que las <b>medidas favorables para la inclusión sean generales</b> y no particulares (p. ej. flexibilizar los horarios o la dinámica de trabajo a distancia para todo el equipo, en lugar de reservarlo para casos “especiales”).

Cuadro 3 de elaboración propia.

### CUADRO 3: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LABORAL

<p>Recabar y analizar las <b>percepciones de la fuerza laboral en torno a diversas facetas de la inclusión, el sentimiento de pertenencia y valoración, el acceso a oportunidades laborales</b>, entre otras.</p>
<p>Implementar medidas encaminadas a <b>identificar el potencial no explotado de quienes pertenecen a grupos discriminados</b>, favorecer el desarrollo de sus habilidades y/o entablar mentorías para promover su crecimiento profesional.</p>
<p><b>Crear espacios para favorecer que quienes pertenezcan a grupos excluidos puedan brindar o recibir apoyo mutuo, socializar, reflexionar, organizarse o plantear propuestas de cambio</b> (p. ej. los employee resource groups, o ERGs).</p>
<p><b>Combinar las medidas para la inclusión al interior de los centros de trabajo con estrategias para reconocer, enaltecer o visibilizar la diversidad en las comunicaciones externas.</b></p>
<p>Priorizar que un <b>criterio para entablar relaciones de negocios con otras empresas sea su nivel de inclusión.</b></p>
<p>Analizar y transparentar los datos disponibles para <b>identificar posibles brechas entre diferentes segmentos de la planta laboral</b> (p. ej. en la remuneración o los ascensos), así como diferencias sistemáticas o criterios discrecionales en procesos de retroalimentación, reconocimientos laborales o bonos relacionados con los logros del personal.</p>
<p><b>Dar seguimiento al impacto de las medidas implementadas a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.</b></p>
<p>Fuentes:</p> <p>Banham, Russ (2018) "The Benefits of Diversity &amp; Inclusion Initiatives". Risk Management, 1 de junio. Disponible en: <a href="http://www.rmmagazine.com/2018/06/01/the-benefits-of-diversity-inclusion-initiatives/">http://www.rmmagazine.com/2018/06/01/the-benefits-of-diversity-inclusion-initiatives/</a>;</p> <p>Bourke, Juliet y Bernadette Dillon (2018) "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths" Deloitte Review 22 (enero): 82-95;</p> <p>Bourke, Juliet, Stacia Garr y 王大威 (2017) "Diversity and inclusion: The reality gap", Deloitte Insights, 28 de febrero. Disponible en: <a href="https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html/#endnote-sup-10">https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html/#endnote-sup-10</a>.</p> <p>Egan, Mary Ellen (2011) Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation through a Diverse Workforce, New York: Forbes Insights.</p> <p>Fitzpatrick, Shannon y Mahima Sharma (2021) "Can inclusion be measured in a quantitative way, just qualitative, or a combination?". Disponible en: <a href="https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74362/Can_Inclusion_be_Measured_in_a_Quantitative_Way_Just_Quantitative_or_a_Combination.pdf?sequence=1">https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74362/Can_Inclusion_be_Measured_in_a_Quantitative_Way_Just_Quantitative_or_a_Combination.pdf?sequence=1</a>;</p> <p>Hunt, Vivian, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle y Kevin Dolan (2020) Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey &amp; Company, mayo, disponible en: <a href="https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldindex=false">https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldindex=false</a>;</p> <p>Sears, Brad y Chris Mallory (2011) "Economic Motives for Adopting LGBT-Related Workplace Policies" The Williams Institute, Universidad de California en Los Ángeles, octubre.</p> <p>Shannon, Matthew y Kathi Enderes (2020) "Diversity and Inclusion Solutions: Market Primer" Deloitte. Disponible en: <a href="https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-diversity-and-inclusion-solutions.pdf">https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-diversity-and-inclusion-solutions.pdf</a>.</p> <p>Thomas, David (2004) "IBM Finds Profit in Diversity" Harvard Business School, 24 de septiembre, disponible en: <a href="https://hbswk.hbs.edu/item/ibm-finds-profit-in-diversity">https://hbswk.hbs.edu/item/ibm-finds-profit-in-diversity</a>.</p> <p>Trawinski, Lori (2016) Disrupting Aging in the Workplace: Profiles in Intergenerational Diversity Leadership, Washington DC: AARP Public Policy Institute.</p>

Las estrategias para la inclusión destacadas en el cuadro anterior hacen referencia a **esfuerzos mucho más amplios que la gestión de recursos humanos**. Ahora bien, **la implementación conjunta** (y previsiblemente paulatina) de este tipo de prácticas **promueve una serie de beneficios que se reflejan en todas las áreas**.



### Beneficios fundamentales de impulsar la inclusión laboral

Además de las “buenas prácticas”, los estudios proporcionan evidencia de cuando menos cinco tipos de ganancias que la implementación de estrategias para la inclusión genera para las empresas.

Si bien la mayor parte de la evidencia proviene de empresas en contextos globales, existen razones de peso para prever que **los beneficios podrían mantenerse en el caso mexicano**.

#### CUADRO 4: 5 BENEFICIOS CONCRETOS DE PROMOVER LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS

Como muestra la amplia literatura que se reseña en esta sección, existen al menos <b>cinco ventajas entre los negocios que impulsan medidas orientadas a la diversidad</b> , especialmente cuando éstas se implementan de manera articulada, profunda y transversal:	
<b>1</b>	<b>La diversidad sociodemográfica</b> promueve una <b>diversidad cognitiva</b> , lo cual propicia mayor <b>creatividad, innovación y objetividad</b> en la toma de decisiones.
<b>2</b>	<b>Las políticas de inclusión</b> apuntalan la <b>capacidad de atraer el talento más capaz y retenerlo</b> .
<b>3</b>	<b>Un entorno laboral incluyente promueve mayor motivación entre el personal y genera mayores niveles de productividad</b> .
<b>4</b>	El <b>compromiso público con la inclusión</b> apuntala la <b>reputación de las empresas</b> , así como su <b>capacidad de penetración en el mercado</b> (y, por ende, sus ventas).
<b>5</b>	En general, <b>los avances en diversidad e inclusión favorecen niveles mayores de rentabilidad, ingresos y retornos</b> .

Cuadro 4 de elaboración propia.

A continuación, **se sintetiza de manera analítica la información disponible en torno a cada uno de los beneficios destacados**.

### 1 La diversidad sociodemográfica promueve una diversidad cognitiva, lo cual propicia mayor creatividad, innovación y objetividad en la toma de decisiones.

En principio, los análisis desarrollados por el propio sector privado enfatizan que, si bien la diversidad sociodemográfica es un indicador importante, no es necesariamente un fin en sí mismo. Bajo la lógica de negocios, **el objetivo de incorporar a todas las personas sin importar sus características personales es maximizar la diversidad cognitiva** —es decir, promover que exista una diversidad funcional, una amplia variedad de antecedentes culturales, educativos y formativos, y el **mayor rango posible de puntos de vista y habilidades analíticas**.<sup>31</sup>

Construir espacios laborales con estas características da pie a una **mayor pluralidad de ideas y, por ende, genera mayores oportunidades de innovación y creatividad**.<sup>32</sup> Incluso a inicios del milenio, en un estudio realizado en Europa, seis de cada diez empresas estaban de acuerdo con esta valoración.<sup>33</sup> La evidencia brinda datos contundentes; por ejemplo, en un estudio de 45 países alrededor del mundo (incluido México), las empresas cuyas mesas directivas incluían mujeres contaban con más patentes, y éstas además eran más citadas, que en el caso de aquellas empresas sin mujeres (incluidas las mismas empresas antes de incorporar mujeres).<sup>34</sup>

<sup>31</sup>Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths" Deloitte Review 22 (enero): 84.

<sup>32</sup>Russ Banham (2018) "The Benefits of Diversity & Inclusion Initiatives". Risk Management, 1 de junio. Disponible en: <http://www.rmmagazine.com/2018/06/01/the-benefits-of-diversity-inclusion-initiatives/>.

<sup>33</sup>Centre for Strategy and Evaluation Services (2003) "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises: Final Report", CSES.

<sup>34</sup>Dale Griffin, Kai Li y Ting Xu (2019) "Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence". Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3266080](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3266080).

El patrón es el mismo cuando se promueven **estrategias de igualdad que incorporan dimensiones adicionales al género**. Por una parte, los estudios disponibles muestran que promover **políticas de inclusión LGBTI trae como resultado mayores indicios de creatividad**:<sup>35</sup> un análisis sobre quince años de desempeño de más de 600 empresas en Estados Unidos apunta a que aquellas con mayores puntajes en el Índice de Igualdad Corporativa de Human Rights Campaign tienen más patentes que las empresas con menores puntajes, y dichas patentes son más originales y citadas en el ámbito internacional.<sup>36</sup> Por otra parte, en el caso de la diversidad étnica y de orígenes nacionales, una investigación a más de 7 mil 600 negocios en Londres mostró que **aquellos más incluyentes tienen mayor probabilidad de crear nuevos productos o servicios, así como de modificar los ya existentes o idear nuevas dinámicas de trabajo**.<sup>37</sup>



De manera similar, un estudio de Deloitte muestra que **las empresas con las estrategias más sólidas de inclusión tienen seis veces mayor probabilidad de ser innovadoras que el resto**, así como de anticipar cambios y responder a ellos efectivamente.<sup>38</sup> Por otra parte, según la evidencia del ámbito corporativo, **los equipos de trabajo más diversos favorecen el monitoreo mutuo de sesgos y promueven una revisión más cuidadosa de hechos y puntos de vista**,<sup>39</sup> lo cual permite detectar riesgos de forma temprana y reducirlos hasta en 30%.<sup>40</sup>

**Para el caso latinoamericano**, un informe en materia de género impulsado por Aequales, Apoyo Consultoría y el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA apoya estos hallazgos. Tras estudiar a 910 organizaciones a lo largo de tres años, se encontró que **los espacios laborales con mayor representación femenina eran más innovadores y contaban con un mejor clima laboral que sus contrapartes**.<sup>41</sup>

<sup>35</sup>George Cunningham (2011) "Creative Work Environments in Sport Organizations: The Influence of Sexual Orientation Diversity and Commitment to Diversity" Journal of Homosexuality 58 (8): 1041-1057; George Cunningham (2011) "The LGBT advantage: Examining the relationship among sexual orientation diversity, diversity strategy, and performance" Sport Management Review 14(4): 453-461.

<sup>36</sup>Veda Fatmy, Jukka Sihvonen y Sami Vähämaa (2021) "LGBTQ-Friendly Employee Policies and Corporate Innovation". Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3857214](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3857214).

<sup>37</sup>Max Nathan y Neil Lee (2013) "Cultural Diversity, Innovation and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London" Economic Geography 89(4): 367-394.

<sup>38</sup>Matthew Shannon y Kathi Enderes (2020) "Diversity and Inclusion Solutions: Market Primer" Deloitte. Véanse también Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths" Deloitte Review 22 (enero): 82-95 y Deloitte (2017) "New Deloitte Research Identifies Keys to Creating Fair and Inclusive Organizations" PR Newswire, 10 de mayo. Disponible en: <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html>.

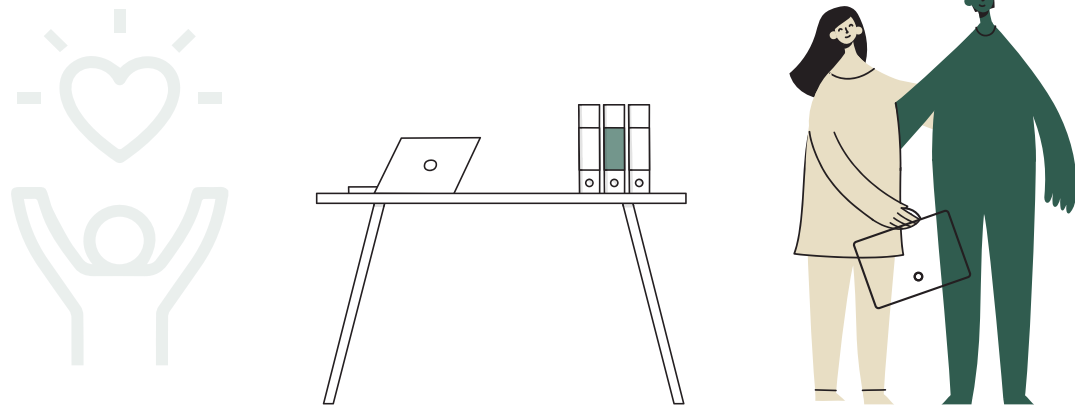
<sup>39</sup>David Rock y Heidi Grant (2016) "Why Diverse Teams are Smarter" Harvard Business Review, 4 de noviembre. Disponible en: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>.

<sup>40</sup>Juliet Bourke (2016) Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions, Australian Institute of Company Directors, citado en Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths" Deloitte Review 22 (enero): 84-85.

<sup>41</sup>Aequales, Apoyo Consultoría y CESA (2020) Informe de resultados Ranking PAR 2020. Disponible en: [http://www.andi.com.co/Uploads/Informe\\_Ranking-Par\\_2020%20\(2\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Informe_Ranking-Par_2020%20(2).pdf).

## 2 Las políticas de inclusión apuntalan la capacidad de atraer al talento más capaz y retenerlo.

Los estudios disponibles apuntan a que, además de incentivar la creatividad y la innovación, **las políticas de inclusión determinan la competitividad de una empresa en materia de reclutamiento.** Por una parte, existe evidencia académica de que los casos de discriminación afectan la reputación de un negocio entre posibles aspirantes a un empleo.<sup>42</sup> Alternativamente, **las personas suelen interpretar la adopción de estrategias para la inclusión como indicador de apertura en una empresa,** lo cual aumenta el atractivo de los centros de trabajo entre posibles colaboradores y colaboradoras.<sup>43</sup>



Lo anterior se debe, entre otros factores, a que **las políticas de inclusión son importantes para la salud mental de la planta laboral** —especialmente si ésta pertenece a grupos socialmente estigmatizados. Por ejemplo, en el caso de la población LGBTI, un compromiso explícito con la inclusión genera mayor confianza para que el personal sea “él mismo” y reduce por tanto su necesidad de invertir esfuerzo en mantener su orientación sexual o identidad de género “en secreto”. Como resultado, las personas tienen menor propensión a aislarse y sienten mayor comodidad en su empleo, además de mostrarse más dispuestas a interactuar y colaborar con el resto de sus colegas. En ese sentido, además de mayor potencial de reclutamiento, **la inclusión favorece mayor compromiso, satisfacción laboral y dedicación.**<sup>44</sup>

Los corporativos tienen clara la importancia de esta relación. En un estudio de las 50 empresas más importantes del Fortune 500 y las 50 contratistas más destacadas con el gobierno de Estados Unidos, aquellas con políticas de igualdad LGBTI reconocían entre sus motivaciones

<sup>42</sup>Russ Banham (2018) “The Benefits of Diversity & Inclusion Initiatives”. Risk Management, 1 de junio. Disponible en: <http://www.rmmagazine.com/2018/06/01/the-benefits-of-diversity-inclusion-initiatives/>.

<sup>43</sup>Nicole Menton y George Cunningham (2012) “The Effect of LGBT-inclusive Policies on Organizational Attraction” International Journal of Sport Management 13: 444-462.

<sup>44</sup>M. V. Lee Badgett, Laura E. Durso, Angeliki Kastanis y Christy Mallory (2013) “The Business Impact of LGBT-Supportive Workplace Policies”, The Williams Institute, mayo; Eden King y José Cortina (2010) “The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Supportive Organizational Policies” Industrial and Organizational Psychology 3: 69-78.

la atracción y retención de talento.<sup>45</sup> En un análisis similar de países en Europa, 62% de los corporativos participantes declaró que **adoptar una postura en favor de la diversidad era estratégico para atraer y retener a personas con un alto nivel de talento.**<sup>46</sup>

Algunas investigaciones destacan un argumento alternativo: que **la discriminación aumenta los costos de la rotación de personal.**<sup>47</sup> Las pérdidas por este fenómeno derivan no sólo de los gastos para compensar a quienes la empresa despida por motivos discriminatorios, sino también de su necesidad de invertir en el reclutamiento y capacitación del nuevo personal. La retención del talento diverso evita estas erogaciones.

## 3 Un entorno laboral incluyente promueve mayor motivación entre el personal y genera mayores niveles de productividad.

Los estudios disponibles muestran que **las políticas corporativas contra la discriminación apuntalan la productividad.** Por ejemplo, en una encuesta que Deloitte realizó en 2012 entre el personal de numerosas empresas australianas,<sup>48</sup> **las personas que se sentían incluidas en su empresa y creían que ésta tenía un compromiso con la diversidad presentaban una probabilidad 80% mayor de caracterizar su lugar de trabajo como “altamente productivo”,** así como el doble de probabilidad no sólo de quedarse en su centro de trabajo, sino de promoverlo y esforzarse más allá del mínimo en sus labores.

Adicionalmente a estas percepciones, **en el ámbito académico se ha encontrado que el personal en empleos de diversas naturalezas** (instituciones educativas, centros de manufactura, firmas de corretaje, fuerzas policíacas) **se ausenta menos y cumple con sus responsabilidades de manera más diligente cuando se siente valorado en su trabajo.**<sup>49</sup> Entre los estudios del sector privado, el informe de Deloitte ya citado encontró que **lograr que un 10% adicional de la planta de una empresa se sintiera incluido** aumentaba la asistencia promedio de cada integrante del equipo en 6.5 horas al año; en otras palabras, **garantizaba prácticamente un día adicional de productividad.**<sup>50</sup>

<sup>45</sup>Brad Sears y Chris Mallory (2011) “Economic Motives for Adopting LGBT-Related Workplace Policies” The Williams Institute, Universidad de California en Los Ángeles, octubre.

<sup>46</sup>Centre for Strategy and Evaluation Services (2003) “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises: Final Report”, CSES.

<sup>47</sup>Gail Robinson y Kathleen Dechant (1997) “Building a Business Case for Diversity” The Academy of Management Executive 11(3): 21-31; Level Playing Field Institute (2007) The Corporate Leaders Survey: The Cost of Employee Turnover Due Solely to Unfairness in the Workplace. Disponible en: <http://cursos.itam.mx/sastre/casos%20y%20ejercicios/diversidadrobinsonydechant97.pdf>.

<sup>48</sup>Deloitte y Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission (2013) “Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>. Los hallazgos de otro estudio con resultados similares se reseñan en Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths” Deloitte Review 22 (enero): 82-95.

<sup>49</sup>Robert Eisenberger, Peter Fasolo y Valerie Davis-LaMastro (1990) “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation” Journal of Applied Psychology 75(1): 51-59.

<sup>50</sup>Deloitte y Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission (2013) “Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>. Los hallazgos de otro estudio con resultados similares se reseñan en Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths” Deloitte Review 22 (enero): 82-95.



La **evidencia** se sostiene en otros estudios de caso que se centran en **grupos específicos** de la población; por ejemplo:



Un análisis académico de 2009 resalta que, **si se incorporan estrategias para gestionar la diversidad** (p. ej. políticas de inclusión, acciones para prevenir posibles conflictos), **la diversidad étnica se asocia con un mejor desempeño de la planta laboral.**<sup>51</sup>

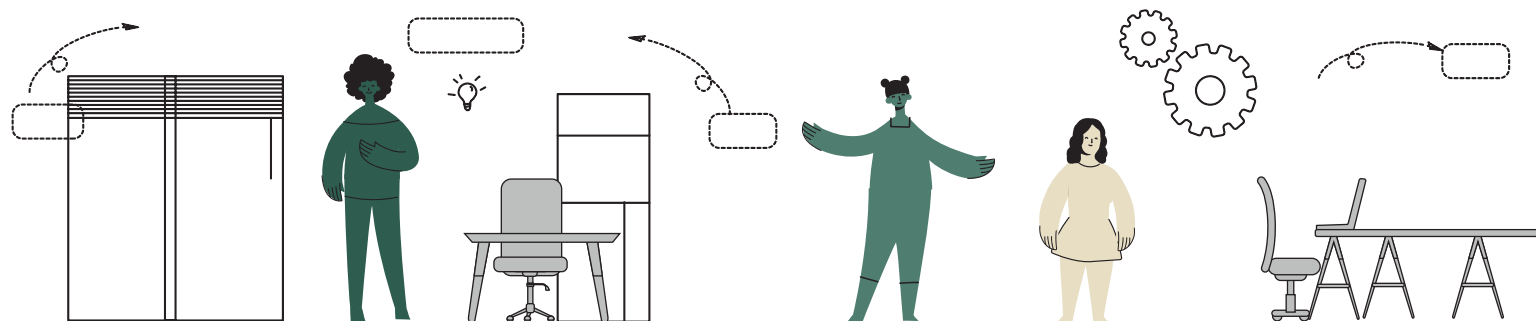


Un estudio sobre Egipto muestra que **la negación injustificada de oportunidades y las disparidades salariales contra las mujeres afectan negativamente su desempeño laboral** —no sólo en términos del cumplimiento de obligaciones contractuales, sino también en cuanto a su disposición a colaborar en labores voluntarias o en iniciativas para el cumplimiento de metas organizacionales.<sup>52</sup>



En el caso de las **personas LGBTI**, un artículo académico refiere que un aumento de diez puntos en el Índice de Igualdad Corporativa de Human Rights Campaign se asocia con **incrementos de hasta 4% en la productividad.**<sup>53</sup>

De nuevo, **quienes encabezan el propio sector corporativo tienen conciencia de esta realidad.** Por citar un caso, en Europa, seis de cada diez empresas participantes en un análisis declararon que impulsar la diversidad laboral favorecía la motivación y eficiencia de su personal, lo cual beneficiaba la productividad de la empresa.<sup>54</sup>



<sup>51</sup>George Cunningham (2009) "The Moderating Effect of Diversity Strategy on the Relationship Between Racial Diversity and Organizational Performance" *Journal of Applied Social Psychology* 39 (6): 1445-1460.

<sup>52</sup>Mohamad Saad (2019) "Workplace Gender Discrimination and Job Performance in Egypt: The Moderating Role of Equity Sensitivity" *American Journal of Applied Psychology* 7(1): 11-19.

<sup>53</sup>Liwei Shan, Shihe Fu y Lu Zheng (2016) "Corporate sexual equality and firm performance" *Strategic Management Journal* 38(9): 1812-1826.

<sup>54</sup>Centre for Strategy and Evaluation Services (2003) "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises: Final Report", CSES.



## 4 El compromiso público con la inclusión apunta a la reputación de las empresas, así como su capacidad de penetración en el mercado (y, por ende, sus ventas).

Numerosos negocios también reconocen que **las estrategias para la inclusión pueden favorecer mayor prestigio y cercanía con una clientela diversa, así como mejores relaciones de negocios** (especialmente si sus contrapartes, que pueden ser incluso dependencias gubernamentales, favorecen a quienes cuentan con políticas antidiscriminatorias). Por ejemplo, en el ámbito del derecho corporativo, se ha destacado que contar con personal diverso entre quienes brindan atención a la clientela aumenta la probabilidad de que exista un piso mínimo de empatía entre quienes solicitan y ofrecen los servicios legales.<sup>55</sup> También, se ha reconocido que **las políticas de inclusión pueden ser un diferenciador de mercado importante —en algunos casos determinante para asegurar un contrato y, por ende, aumentar las ganancias.**<sup>56</sup>

Varios análisis sobre otros ámbitos revelan patrones similares. Un análisis académico y un estudio del Fondo Monetario Internacional enfatizan, por ejemplo, que **la diversidad puede brindar conocimientos relevantes para penetrar mercados dominados por las mujeres o por otras poblaciones (también conocidos como mercados "nicho").**<sup>57</sup> A su vez, existen investigaciones de marketing según las cuales **la diversidad puede orientar el diseño de campañas publicitarias, las cuales promueven un aumento en la intención de consumo por parte de los públicos con vocación de inclusión, sin necesariamente alienar a otras audiencias.**<sup>58</sup>

La dimensión de este último efecto es relevante: en una encuesta de opinión pública en Estados Unidos, más de la mitad de las personas LGBTI declaró haber evitado comprar algún producto al menos una vez porque su fabricante no apoyaba los derechos de esta población, mientras que un tercio dijo haberlo hecho en los doce meses anteriores. De forma complementaria, 49% admitió haber consumido un producto o servicio explícitamente porque su fabricante apoyaba la inclusión.<sup>59</sup>

<sup>55</sup>Paul Fires y Kenneth Sharperson (2017) "Diversity and Inclusion and In-House and Law Firm Management", *International Association of Defense Counsel Committee Newsletter*, Noviembre: p. 6. Disponible en: [https://www.wglaw.com/~weber/portalresource/lookup/wosid/cp-base-4-73904/media.name=/Diversity\\_Inclusion\\_in\\_House\\_L\\_F\\_M\\_JOINT\\_-\\_November\\_2017.pdf](https://www.wglaw.com/~weber/portalresource/lookup/wosid/cp-base-4-73904/media.name=/Diversity_Inclusion_in_House_L_F_M_JOINT_-_November_2017.pdf).

<sup>56</sup>Paul Fires y Kenneth Sharperson (2017) "Diversity and Inclusion and In-House and Law Firm Management", *International Association of Defense Counsel Committee Newsletter*, Noviembre: p. 7. Disponible en: [https://www.wglaw.com/~weber/portalresource/lookup/wosid/cp-base-4-73904/media.name=/Diversity\\_Inclusion\\_in\\_House\\_L\\_F\\_M\\_JOINT\\_-\\_November\\_2017.pdf](https://www.wglaw.com/~weber/portalresource/lookup/wosid/cp-base-4-73904/media.name=/Diversity_Inclusion_in_House_L_F_M_JOINT_-_November_2017.pdf).

<sup>57</sup>Fondo Monetario Internacional (2013) *Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity*. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40915>. Gail Robinson y Kathleen Dechant (1997) "Building a Business Case for Diversity" *The Academy of Management Executive* 11(3): 21-31.

<sup>58</sup>George Cunningham y Nicole Menton (2014) "Signals and Cues: LGBT Inclusive Advertising and Consumer Attraction" *Sport Marketing Quarterly* 23: 37-46.

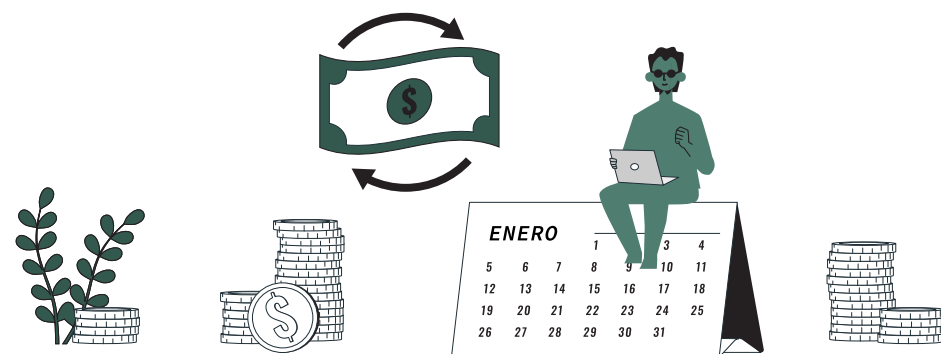
<sup>59</sup>Pew Research Center (2013) "A Survey of LGBT Americans: Attitudes, Experiences and Values in Changing Times", 13 de junio. Disponible en: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2013/06/13/a-survey-of-lgbt-americans/>.

Alternativamente, también **hay estudios que muestran que la discriminación puede generar pérdidas reputacionales (que se suman, por supuesto, a las financieras derivadas de sufragar litigios o compensaciones económicas)**.<sup>60</sup> El peso de estos costos —derivados, por ejemplo, de denuncias o casos públicos por discriminación— puede ser particularmente severo si la empresa se ha comprometido públicamente con la diversidad,<sup>61</sup> y las pérdidas de prestigio pueden ser incluso internas. Por ejemplo, un análisis de más de 1,600 centros laborales en Estados Unidos encontró que, cuando los procedimientos legales por discriminación de una empresa se hacen públicos, sus ganancias y rendimientos de acciones se ven desfavorecidos a lo largo de las semanas subsecuentes, y esto a su vez genera caídas mayores a 7% en la aprobación de quien sea CEO entre la planta laboral, especialmente cuando se trata de empresas grandes (cuyas controversias suelen ser más publicitadas).<sup>62</sup>

## 5 En general, los avances en diversidad e inclusión favorecen niveles mayores de rentabilidad, ingresos y retornos.

Los mecanismos anteriores tienen su correlato en términos monetarios. Por ejemplo, un estudio multinacional de 2020 de Deloitte destaca que **las empresas con una cultura de inclusión consolidada muestran tres veces mayor probabilidad que el resto de presentar un alto desempeño y el doble de probabilidad de cumplir sus objetivos financieros**.<sup>63</sup>

Como en los casos anteriores, hay análisis que demuestran esta realidad para una amplia diversidad de grupos poblacionales, entre los que destacan particularmente las mujeres.



<sup>60</sup>Russ Banham (2018) “The Benefits of Diversity & Inclusion Initiatives”. Risk Management, 1 de junio. Disponible en: <http://www.rmmagazine.com/2018/06/01/the-benefits-of-diversity-inclusion-initiatives/>.

<sup>61</sup>Russ Banham (2018) “The Benefits of Diversity & Inclusion Initiatives”. Risk Management, 1 de junio. Disponible en: <http://www.rmmagazine.com/2018/06/01/the-benefits-of-diversity-inclusion-initiatives/>.

<sup>62</sup>Spencer Barnes (2021) “Employee Discrimination and Corporate Morale: Evidence from the Equal Employment Opportunity Commission”. Disponible en: <https://www.qmul.ac.uk/busman/media/sbm/research/researchcentres/behavioural-finance-working-group/Employee-Discrimination-and-Corporate-Morale.pdf>.

<sup>63</sup>Matthew Shannon y Kathi Enderes (2020) “Diversity and Inclusion Solutions: Market Primer” Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-diversity-and-inclusion-solutions.pdf>; véanse también Juliet Bourke y Bernadette Dillon (2018) “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths” Deloitte Review 22 (enero): 82-95 y Deloitte (2017) “New Deloitte Research Identifies Keys to Creating Fair and Inclusive Organizations” PR Newswire, 10 de mayo. Disponible en: <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html>.

El informe más reciente de McKinsey, que examina el desempeño de más de mil empresas en quince países (incluido México), encontró que **aquellas con al menos 30% de mujeres en su equipo ejecutivo tenían 48% más probabilidad (comparadas con las empresas donde las mujeres representan entre 0 y 10% del equipo ejecutivo) de que su rentabilidad estuviera por encima del promedio**.<sup>64</sup> Asimismo, **el 25% de empresas con mayores niveles de inclusión de mujeres y mayor diversidad étnica y cultural a nivel ejecutivo tenía 12% más probabilidad que el resto de presentar niveles de rentabilidad por encima del promedio de su industria**.<sup>65</sup>

Numerosos análisis adicionales en materia de género, la mayoría globales y algunos cercanos al contexto latinoamericano y de México, subrayan beneficios similares. En el plano internacional, el Pearson Institute for International Economics estudió casi 22 mil empresas en 91 países (incluido México) y encontró que **transitar de cero a 30% de mujeres en un nivel directivo (C-suite) se asociaba con un aumento de más de un punto porcentual en el margen neto de ingresos** (en el promedio de la muestra, dicho margen equivalía a 6.4%).<sup>66</sup> A su vez, la firma de inversiones Calvert Impact Capital (con presencia en más de 100 países) analizó a más de 160 clientes propios y reportó que **el 25% con mayor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo superaba al 25% con menor presencia de mujeres en tres variables clave: retorno sobre ventas (ROS de 18.1% versus -1.9%), retorno sobre activos (ROA de 3.9% versus 0.3%) y rentabilidad (ROE de 8.6% versus 4.4%)**.<sup>67</sup>

Los dos estudios anteriores se suman a los hallazgos de Morgan Stanley Capital International, que en un análisis de diversas empresas encontró que **aquellas con mayor liderazgo femenino generaban una rentabilidad de capital de 10.1% anual, frente a 7.4% del resto**.<sup>68</sup> Adicionalmente, el Credit Suisse Research Institute realizó a más de tres mil de las empresas más grandes del mundo (incluidas algunas de México), entre las cuales **aquellas con más mujeres en cargos de toma de decisión generaron tasas más altas de rentabilidad del capital, y aquellas con predominio de mujeres en cargos directivos de alto nivel registraron un mayor crecimiento en sus ventas y mayor rentabilidad de los flujos de caja sobre la inversión**.<sup>69</sup>

<sup>64</sup>Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle y Kevin Dolan (2020) Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company, mayo, disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldIndex=false>.

<sup>65</sup>Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle y Kevin Dolan (2020) Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company, mayo, disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldIndex=false>.

<sup>66</sup>Marcus Noland, Tyler Moran y Barbara Kotschwar (2016) “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey” Peterson Institute for International Economics, Working Paper Series 16-3 (febrero): 1-35.

<sup>67</sup>Najada Kumbuli, Leigh Moran y Jenn Pryce (2018) Just good investing: Why gender matters to your portfolio and what you can do about it, Calvert Impact Capital, disponible en: <https://www.calvertimpactcapital.org/storage/documents/calvert-impact-capital-gender-report.pdf>.

<sup>68</sup>Morgan Stanley Capital International (MSCI). 2015. Women on boards: Global trends in gender diversity on corporate boards. Disponible en: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b> [12 mar. 2017].

<sup>69</sup>Dawson, J.; Natella, S.; Kersley, R. 2016. The CS Gender 3000: The Reward for Change, Credit Suisse Research Institute (Credit Suisse AG).

En una mirada más cercana al contexto regional y mexicano, el informe ya referido de Aequales, Apoyo Consultoría y el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA encontró que **las empresas que implementan prácticas asociadas a la equidad de género alcanzan un mejor desempeño: aquellas con al menos 30% de mujeres en su junta directiva mostraban un ROA en promedio 13% superior.**<sup>70</sup> Por otra parte, un estudio de McKinsey sobre 345 empresas de seis países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) halló que **las que tenían una o más mujeres en sus juntas directivas tenían una rentabilidad de capital 44% más alta, así como un margen de ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT) 47% más elevado.**<sup>71</sup> Para el caso particular de 50 empresas mexicanas, McKinsey ha mostrado que **la participación de las mujeres en niveles directivos puede aportar un valor económico agregado 28% mayor, así como un EBIT 55% superior y un ROE 47% mayor.**<sup>72</sup>

El resto de los estudios disponibles se centra en las personas LGBTI o en la diversidad étnica. En torno a la diversidad sexual y de género, la evidencia también apunta a que **las empresas con políticas de inclusión cuentan con un ROA más alto.**<sup>73</sup> Un estudio académico de 2021 revela que **escalar diez puntos en el Índice de Igualdad Corporativa de Human Rights Campaign se asocia con un incremento en la productividad de hasta 4%.**<sup>74</sup> Por otra parte, también hay evidencia de que los corporativos de Estados Unidos más incluyentes en materia LGBTI entre 2003 y 2016 generaron más ganancias y cotizaron mejor en la bolsa de valores que los menos incluyentes, independientemente de su tamaño. Entre las empresas consideradas en el análisis respectivo, **un aumento de una desviación estándar en el nivel de inclusividad genera un crecimiento de 7% en la valoración bursátil y un aumento de aproximadamente 50 puntos en el ROA.**<sup>75</sup> De acuerdo con la investigación, esto se explica por el potencial de las empresas de atraer y retener mayor talento, así como de favorecer la lealtad y la productividad del personal.

**Finalmente, cabe resaltar que, además de los hallazgos sobre género en el estudio más reciente de McKinsey, también se muestra que el cuartil de empresas con mayor diversidad étnica y cultural en su equipo ejecutivo tiene 36% más probabilidad que el cuartil con menor diversidad de superar el nivel de rentabilidad promedio.**<sup>76</sup>

<sup>70</sup>Aequales, Apoyo Consultoría y CESA (2020) Informe de resultados Ranking PAR 2020, disponible en: [http://www.andi.com.co/Uploads/Informe\\_Ranking-Par\\_2020%20\(2\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Informe_Ranking-Par_2020%20(2).pdf).

<sup>71</sup>McKinsey & Company. 2013. Women Matter: A Latin American perspective: Unlocking women's potential to enhance corporate performance.

<sup>72</sup>McKinsey & Company (2018) Una ambición, dos realidades, México: McKinsey & Company, disponible en: [https://womenmattermx.com/WM\\_Nov\\_final\\_2.pdf](https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf).

<sup>73</sup>Shaun Pichler, Janell Blazovich, Kirsten Cook, Janet Huston y William Strawser (2016) "Do LGBT-supportive Corporate Policies Enhance Firm Performance?" University of St. Thomas, Minnesota Accounting Faculty Publications: 1-42.

<sup>74</sup>Liwei Shan, Shihe Fu y Lu Zheng (2016) "Corporate sexual equality and firm performance" Strategic Management Journal 38(9): 1812-1826.

<sup>75</sup>Veda Fatmy, John Kihn, Jukka Sihvonen y Sami Vähämaa (2021) "Does lesbian and gay friendliness pay off? A new look at LGBT policies and firm performance" Accounting and Finance: 1-30.

<sup>76</sup>Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle y Kevin Dolan (2020) Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company, mayo, disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.



## Conclusión

Existe evidencia, generada en medida creciente por el propio sector corporativo, de que impulsar políticas y estrategias para la inclusión laboral (de las cuales hay un gran abanico) genera réditos sustanciales. En ese sentido, combatir la discriminación en las empresas además de ser un imperativo "moral" o legal es una estrategia de negocios, sobre todo en ciertos sectores.

La mayoría de la literatura sobre este tema toma como base datos multinacionales o acotados a la realidad estadounidense o europea, sin embargo, los recursos que retoman el caso latinoamericano y/o mexicano apuntan en la misma dirección.

En el capítulo siguiente, se explora por qué hay una relativa escasez de estudios centrados en América Latina y México. Se muestra cómo el estado incipiente y desarticulado de las iniciativas, en el ámbito regional y nacional, posiciona a los negocios mexicanos ante la oportunidad de ser pioneros en el aprovechamiento de los beneficios de la diversidad, y maximiza también su posibilidad de incorporar estas políticas como un diferenciador.



## 5 Una mirada cercana al contexto nacional y regional: la implementación incipiente de esfuerzos para la diversidad e inclusión en México y América Latina

Se han realizado muy pocos estudios sobre los beneficios de las estrategias que promueven la diversidad e inclusión en las empresas de América Latina. No obstante, existe información amplia sobre las distintas prácticas que se han impulsado en la región y en México.

Este apartado se integra por **cuatro secciones** que analizan la **situación regional y mexicana en materia de inclusión laboral: las buenas prácticas identificadas en la región; los avances que se ha tenido en indicadores de inclusión en las empresas en México y de la Ciudad de México; las estrategias que el gobierno mexicano ha implementado con el fin de impulsar la inclusión laboral y, por último, el tipo de prácticas que se han reportado en México y la Ciudad de México.**



### Buenas prácticas identificadas en América Latina

En América Latina los estudios públicos y disponibles en la región se han enfocado, sobre todo, al análisis de medidas de inclusión a favor de las mujeres en el mercado del trabajo. En este sentido, es necesario aclarar que **no se han encontrado estudios rigurosos sobre las medidas de inclusión de otros grupos discriminados como PcD, personas racializadas o comunidad LGBTIQ+.**

Cabe apuntar, en principio, que diversas investigaciones han demostrado que **promover una mayor participación de mujeres en la economía y el mercado de trabajo favorecería el crecimiento económico.** Por ejemplo, McKinsey ha estimado que, **si las mujeres tuvieran la misma participación que los hombres en la economía, el impulso potencial para el PIB de América Latina podría ser de 2.6 trillones de dólares, o un aumento del 34% del PIB regional anual.**<sup>77</sup> Otro estudio realizado por PWC<sup>78</sup> en 2012 apunta que **la eliminación de la brecha de género en el mercado de trabajo permitiría aumentar el PIB de Argentina y Brasil en 12% y 19%, respectivamente.**

De manera adicional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha establecido una **relación entre la inclusión y la reducción de la pobreza.** En un estudio que contempla los años entre 2000 y 2010,<sup>79</sup> destaca que **el aumento en el ingreso de las mujeres en América Latina y el Caribe contribuyó a reducir la pobreza en 30%.** En toda la región, en contraste con los hombres, **las mujeres asalariadas invierten mayor parte de su ingreso en comida, salud y educación para sus familias.** Ello contribuye a la movilidad social ascendente y a reducir la transmisión intergeneracional de la pobreza.



Así pues, los estudios disponibles han enfatizado la importancia de concebir regionalmente la **discriminación como un uso ineficiente de recursos o un costo de oportunidad.**<sup>80</sup> Si bien existen ya algunas acciones para favorecer la inclusión en las empresas, la mayoría de éstas también se concentra en la inclusión de las mujeres y en el mejoramiento de sus condiciones laborales, mientras que se visibilizan pocas prácticas en torno a otros grupos históricamente discriminados.

<sup>77</sup>McKinsey Global Institute. 2015. The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> [15 mar. 2017].

<sup>78</sup>PricewaterhouseCoopers (PwC). 2012. Empowering the third billion: Women and the world of work in 2012. Disponible en: [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Empowering-the-Third-Billion\\_Full-Report.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Empowering-the-Third-Billion_Full-Report.pdf) [5 mar. 2017].

<sup>79</sup>BID. 2015a. "Empoderamiento económico de las mujeres: Bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo" (Panamá).

<sup>80</sup>Stiglitz, Joseph E. (2012). El precio de la desigualdad: el 1 por ciento de la población tiene lo que el 99% necesita. Madrid: Taurus.

En principio, destacan las **prácticas de diversidad e inclusión identificadas en el Ranking PAR 2020 de Aequales**:<sup>81</sup>



#### Flexibilidad laboral y conciliación del desarrollo personal y laboral para las mujeres.

Ésta es la **práctica más difundida entre las empresas de Latinoamérica**. Consiste en otorgar **días flexibles** para “**fechas especiales**”, (87.8%) oportunidades de **trabajo remoto** (85.6%), permisos por días y horarios flexibles para **situaciones coyunturales** (76%), la instalación de una **sala de lactancia** (63.2%) y la **prestación de servicios o subsidios de guarderías** (14.3%).



#### Licencias de paternidad y maternidad extendida.

De las 778 empresas del ranking, 244 ofrecen **licencias de maternidad extendidas**, mientras que 323 cuentan con **licencias de paternidad extendidas**.



#### Políticas contra el acoso y hostigamiento sexual.

Los datos sugieren que las empresas son cada vez más conscientes de su papel en la **prevención y eliminación de las conductas de acoso y hostigamiento sexual laboral**. A nivel Latinoamérica, 60.5% de los negocios participantes afirmó haber implementado protocolos en la materia: 49.3% en Colombia, 52.2% en México y 83.9% en Perú.



#### Políticas para incentivar la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo.

45% de las empresas en Latinoamérica establece un procedimiento para garantizar que sus **procesos de contrataciones y ascensos** se lleven a cabo de manera **objetiva, transparente y libre de discriminación por género**. La cifra es 39.6% en el caso mexicano, 45.6% en el colombiano y 50.2% en el peruano.



#### Planes de acción en materia de igualdad de género.

Solamente 40.1% de las empresas participantes de la región cuenta con un **plan de acción que permita impulsar la igualdad de género**. México tiene la cifra más baja (26.6%); en Colombia, el porcentaje es 37% y en Perú 52.1%.



#### Inclusión de metas de género.

En Perú, 31.8% de las organizaciones participantes cuenta con **metas de género**; en Colombia, la cifra es 24% y, para el caso mexicano, 22.3%.

Otras buenas prácticas identificadas en la región refieren a la creación de **Comités de Género y/o Diversidad**, así como incipientes medidas de inclusión racial. La primera es identificada por el Ranking Park 2020, que indica que **en América Latina 38.9% de las empresas cuentan con este tipo de Comités (para el caso de México, la cifra decrece a apenas 2.8%)**. En torno a lo segundo, en un análisis para la empresa “Santiago de Cali” en Colombia, la Fundación Chao Racismo destacó la implementación de un proceso de certificación que incluye la vinculación de personal afrodescendiente en espacios administrativos y el mantenimiento de los espacios existentes. En la evaluación de la práctica, se mostró que aporta “ganancias reputacionales en el mejoramiento de la imagen de los productos, mayor visibilidad para la empresa y acceso a un nuevo público del mercado y la generación de nuevos estándares de calidad”.<sup>82</sup>

## Avances en México y Ciudad de México en torno a la inclusión y diversidad en las empresas

**En México** la documentación sobre buenas prácticas para la diversidad e inclusión en el sector empresarial es escasa. De hecho, la información referente a su implementación o evaluación no suele ser pública y, por tanto, sus beneficios no son conocidos. Sin embargo, **hay alguna evidencia sobre el posible impacto de la incorporación de mujeres en el mercado de trabajo para el crecimiento económico, y también en torno a las brechas de género en los consejos de administración de las empresas**.



<sup>81</sup>Aequales, Apoyo Consultoría y CESA (2020) Informe de resultados Ranking PAR 2020, disponible en: [http://www.andi.com.co/Uploads/Informe\\_Ranking-Par\\_2020%20\(2\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Informe_Ranking-Par_2020%20(2).pdf). Cabe apuntar que el Ranking PAR 2020 reconoció regionalmente a diez empresas por sus buenas prácticas: AT&T, SAP, Pfizer, Kellogg's Company, Du Pont, Manpower Group, Procter & Gamble, Porter Novelli, Accenture y Merck. La mejor empresa de origen nacional reconocida fue Metco y la empresa Nielsen fue premiada por ser la empresa con mayor número de mujeres. Movistar fue reconocida en la categoría de mejor práctica laboral.

<sup>82</sup>La República. (2013). “Empresas apuestan al marketing de inclusión racial” Colombia, Bogotá. Disponible en Empresas apuestan al marketing de inclusión racial (larepublica.co). Otras empresas bajo esta certificación en Colombia son Now Hotel, Hoteles Windsor Plaza, Parque Soft, Hooters y el Hotel Intercontinental.

En particular, un estudio del IMCO<sup>83</sup> señala que, para 2030, el PIB en México podría ser 15% mayor si el gobierno y el sector privado implementarán acciones para sumar a 8.2 millones de mujeres a la economía. En otras palabras, si el país alcanzara una **tasa de participación económica de mujeres similar al promedio de la OCDE en 2019 durante los próximos 10 años**, lograría 8.2 millones de mujeres adicionales en el mercado laboral,<sup>84</sup> cuestión que promovería que 4.9 millones de ellas accedieran a seguridad social, generaría 36 mil millones de pesos adicionales de ahorro en cuentas de afore y vivienda en términos reales y 3.5 billones adicionales de PIB, equivalentes a un incremento real acumulado de 15% del PIB 2020. También, si 60% de las nuevas trabajadoras entrara al mercado formal, tendrían acceso a guarderías, pensiones e instituciones de salud y para el 2030 las brechas de género se cerrarían, sobre todo en el sector formal. Así, **el ingreso nacional atribuible a las mujeres podría crecer en 31% en los próximos 10 años**, cuestión que generaría mayor ingreso en los hogares, prestaciones laborales y derrama económica hacia otros sectores. Finalmente, una mayor formalización de estas mujeres incrementaría anualmente la recaudación fiscal (en 2.53 miles de millones de pesos), ahorro para el retiro (2.04 miles de millones de pesos) y vivienda (1.57 miles de millones de pesos).



Por otro lado, *El Índice de Diversidad de Género 2020*<sup>85</sup> de Women on Boards, A.C. y el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) de la IPADE Business School muestra las **tendencias de diversidad de género en los Consejos de Administración de las empresas listadas en 2018 y diciembre de 2019**. Entre los datos que ofrece este estudio, se advierte que las mujeres actualmente ocupan 225 de los 2,574 asientos en los consejos de administración, 8.7% comparado con 8.2% en 2018; las empresas con ninguna mujer en sus consejos han disminuido de 34% a 28%; y el tamaño promedio de los consejos de las 130 empresas listadas en México es de 19.8 consejeros, con un promedio de 1.7 mujeres. **La representación de consejeras en México es el nivel más bajo en la OCDE** y el grupo que encabeza el mayor número de mujeres corresponde al sector financiero, con 29% de las mujeres, seguido del sector de bienes de consumo frecuente con 20%.

<sup>83</sup>IMCO (2021) Mujer en la economía: cómo alcanzar el potencial de México. Disponible en línea: <https://imco.org.mx/cuales-son-los-beneficios-economicos-de-sumar-a-mas-trabajadoras/>

<sup>84</sup>En México, hay un poco más de 2 millones de personas mayores de 15 años dedicadas al trabajo doméstico remunerado, lo que equivale al 4% de las personas que trabajan. El 96% carece de seguridad social y 9 de cada 10 trabajadores del hogar son mujeres. El dato proviene de IMCO (2021) El Valor del Trabajo Doméstico disponible en: <https://imco.org.mx/el-valor-del-trabajo-domestico-mujeres-le-dedican-el-triple-de-tiempo-que-los-hombres/>

<sup>85</sup>El índice fue realizado con la información de los Consejos de Administración de los reportes anuales de las emisoras de Capitales de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). El número de emisoras en 2018 era de 133 empresas y en 2019 fue de 130.

Algunas razones que explican el **nivel bajo de representación de las mujeres en los Consejos** están vinculadas con el género, por ejemplo: la **falta de flexibilidad** en los horarios que permitan un balance entre la vida personal y profesional; la **ideología machista** basada en roles de género que posiciona a las mujeres en el ámbito familiar y no en el ámbito laboral; la existencia de **estereotipos** que cuestionan las capacidades de las mujeres en los negocios y su presencia en el ámbito empresarial tradicionalmente dominado por los hombres.<sup>86</sup>

**Las consecuencias de estas ideas basadas en el género** se reflejan en cuestionamientos dirigidos a las mujeres sobre su presencia, relación de parentesco y forma de participación en los Consejos de Administración y no sólo en estos espacios, sino **en general en el espacio laboral**. Esta prevalencia de **prejuicios en el mundo empresarial** se suma, además, a la subrepresentación femenina generalizada; por ejemplo, a su participación disminuida en la educación o a su falta de inclusión (y por ende de experiencia directiva) en ciertos sectores específicos de la economía.

Si bien la mayoría de los análisis sobre los beneficios de las estrategias de diversidad e inclusión están cargadas hacia la igualdad laboral en razón del género, resaltan esfuerzos recientes de empresas en colaboración con organizaciones en temas de inclusión de personas con **discapacidad, población LGBTI y personas afro, indígenas y morenas**. Ejemplo de lo anterior resalta en las **siguientes iniciativas**:



**Alianza Éntrale**, organización que ha creado una **red por la inclusión laboral de personas con discapacidad** que vincula a empresas, instituciones, organizaciones y personas con discapacidad para la creación de oportunidades y desarrollo inclusivo dentro de los centros de trabajo.



**HRC Equidad MX**, adicional a las acciones de promoción del derecho al trabajo de población lgbtiq+, recientemente publicó una **guía de inclusión para personas trans dirigida a empresas**.



**Racismo MX**, organización dedicada a **visibilizar el racismo en México**, lanzó una **bolsa de talento racializado**, esto con el objetivo de aumentar la diversidad racial en los centros de trabajo.

<sup>86</sup>Forbes (2017) Mujeres y su consejo directivo. Disponible en línea: <https://www.forbes.com.mx/pierden-las-empresas-sin-mujeres-consejo-directivo/>

La prevalencia de estas brechas (y en general la falta de mayor información sobre otras facetas de la exclusión laboral) contrasta con el robusto marco normativo a nivel internacional, nacional y local. Ello evidencia la **falta de acciones más estratégicas para combatir la exclusión en el empleo**, que se vuelven particularmente fundamentales en el ámbito empresarial, considerando que en México tan sólo **las PyMEs representan 99.8% de la iniciativa privada y generan 7 de cada 10 empleos y 52% del PIB nacional**.<sup>87</sup> Por otra parte, dado que los estudios en México se han orientado al análisis del impacto de medidas a favor de la igualdad de oportunidades para las mujeres, resulta relevante investigar medidas a favor de otros grupos desde las empresas, organizaciones, la academia y el gobierno.

## Acciones impulsadas desde el gobierno mexicano para promover la diversidad e inclusión en las empresas

En nuestro país, a la fecha no se cuenta con un acervo de información específico del gobierno mexicano sobre los esfuerzos encaminados a promover la diversidad y la inclusión. Sin embargo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuenta con información sobre **“los diversos mecanismos para fortalecer la política de inclusión laboral, dirigida a mejorar las condiciones de las personas en situación de vulnerabilidad, mediante la coordinación de sinergias entre los sectores público, social y privado”**.<sup>88</sup>

Entre las **buenas prácticas que la STPS ha identificado destacan**: el Compromiso de Gobierno CG-088: una política de incentivos fiscales; el Programa Nacional de Trabajo y Empleo para las Personas con Discapacidad; la Red Nacional de Vinculación Laboral; la acreditación de habilidades y certificación de competencias laborales de la población jornalera agrícola; las Jornadas de Fortalecimiento a la Empleabilidad de las y los Jóvenes Indígenas Universitarios; los convenios de colaboración para promover el trabajo decente, la inclusión, igualdad y no discriminación laboral; un proceso de reestructuración administrativa; el proyecto de Programa de Inclusión Laboral para las Personas en Situación de Reclusión, Próximas a Ser Liberadas (PROLABORA), así como la puesta en operación del Protocolo de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en la Administración Pública Federal.

La Secretaría enfatiza los objetivos de estas acciones y algunos avances derivados de ellas:

<sup>87</sup>IMCO (2009) “Desarrollando las Pymes que requiere México”. Disponible en: [https://imco.org.mx/pymes\\_que\\_requiere\\_mexico\\_2009/](https://imco.org.mx/pymes_que_requiere_mexico_2009/) (consultado el 8 de abril de 2021).

<sup>88</sup>STPS (2015) La inclusión laboral en México: Avances y retos. México, STPS 103-122 pp. Disponible en: [http://www.stps.gob.mx/bp/gob\\_mx/Libro-Inclusion%20Laboral%20en%20Mexico-Avances%20y%20retos%20version%20digital.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/gob_mx/Libro-Inclusion%20Laboral%20en%20Mexico-Avances%20y%20retos%20version%20digital.pdf)

El **Compromiso de Gobierno CG-088** promovió **incentivos fiscales a las empresas que contrataron formalmente a personas con discapacidad**, así como la difusión sobre los beneficios a través de materiales impresos y medios de comunicación. También se instalaron 20 centros de evaluación de habilidades para personas con discapacidad.

El **Programa Nacional de Trabajo y Empleo para las Personas con Discapacidad** comenzó su implementación el 28 de abril de 2014 y buscó la **incorporación de las 5 millones 739 mil 270 personas con algún tipo de discapacidad** que residían en el país en 2015.

La **Red Nacional de Vinculación Laboral** era un **espacio de apoyo, información, asesoría y asistencia técnica** entre las organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil que entre sus objetivos tiene el de fomentar en el sector empresarial la inclusión laboral de las personas en situación de vulnerabilidad y el desarrollo de políticas específicas para este fin. La STPS enfatiza que, para 2014, un total de 2 mil 972 personas con discapacidad habían sido atendidas (1,149 mujeres y 1,823 hombres), de las cuales 441 habían sido colocadas en empleos.

La **acreditación de habilidades y certificación de competencias laborales para las y los jornaleros agrícolas** era una **estrategia para facilitar a esta población contar con un documento oficial que reconoce y certifica su competencia en la actividad**. Respecto a los resultados hasta 2014, se evaluó a 34 mil 670 personas a las que se expidió un certificado que avala su competencia laboral como trabajadores.

Las **Jornadas de Fortalecimiento a la Empleabilidad de las y los Jóvenes Indígenas Universitarios** promovió, de acuerdo con la STPS, **enfoques innovadores para la adquisición de competencias**, para el empleo y para la generación de ingresos.

El programa **Protocolo de Actuación para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en la APF** impulsó **acciones** como el compromiso de garantizar que 3% de las vacantes laborales existentes en la Administración Pública Federal fueran destinadas a la contratación de personas con discapacidad.

Asimismo, algunas iniciativas que la STPS promueve a la fecha para promover las buenas prácticas en las empresas son:

La **Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación**, que coordina en conjunto con el **Inmujeres** y el **Conapred**, como mecanismo de adopción voluntaria que **reconoce a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación**, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores y propiciar políticas incluyentes.<sup>89</sup>

Algunos ejemplos de las prácticas que incluye la Norma Mexicana son: procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal con igualdad de oportunidades; medición de clima laboral; igualdad salarial y de prestaciones; uso de lenguaje incluyente, no sexista y accesible; salas de lactancia; flexibilización de horarios de trabajo; licencias de paternidad; medidas para apoyar necesidades de cuidado que contemplen la diversidad de familias y hogares; accesibilidad de espacios físicos; mecanismos para prevenir, atender y sancionar la discriminación y la violencia laboral.

En el Padrón Nacional de Centros de Trabajo Certificados, se encuentran registrados hasta el 5 de agosto del 2021 488 centros de trabajo, de los cuales 285 son públicos (58.4%) y 203 privados (41.6%).

**Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo**, un reconocimiento que se entrega a las Personas Físicas o Morales con actividad empresarial; Corporativos; Cámaras empresariales; entre otros que implementan y operan políticas laborales incluyentes, igualitarias y equitativas en beneficio de las y los trabajadores con alguna condición o situación de vulnerabilidad. En otras palabras, esta acción **busca distinguir a las empresas que implementan y operan políticas laborales incluyentes basadas en buenas prácticas**, así como también contar entre su personal a trabajadoras y trabajadores con alguna condición o situación de vulnerabilidad.<sup>90</sup>

**Estas acciones impulsadas desde el gobierno han estado orientadas a incentivar a las empresas a implementar medidas inclusivas y buenas prácticas que garanticen la igualdad y la no discriminación. A la fecha, la Norma Mexicana representa el mecanismo nacional más importante que busca visibilizar la importancia de estas medidas.**

Ahora bien, **una acción concreta impulsada en la Ciudad de México es el Gran Acuerdo por el Trato Igualitario (GATI)**, una plataforma de enlace entre el Gobierno de la Ciudad de México (a través del Copred) y el sector privado cuyo objetivo expreso es transversalizar la perspectiva de derechos humanos, la inclusión y la no discriminación en las empresas.<sup>91</sup>



Las empresas que se adhieren al **Gran Acuerdo** (50 a la fecha) realizan un proceso de **análisis de políticas internas para la identificación de presuntas prácticas y conductas discriminatorias**, la realización de módulos de capacitación para el personal de nivel gerencial, la adopción de una nueva política de inclusión laboral y no discriminación, y el compromiso de impulsar mayores acciones conjuntas y/o con asesoría del Copred.

Inicialmente, el GATI era una plataforma de vinculación con las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía. Posteriormente, se adhirió a las empresas que cumplieran con políticas laborales inclusivas. De esta forma, con el apoyo de las empresas y organizaciones, se han realizado diversos Foros de Buenas Prácticas Empresariales (2014, 2015 y 2016), Concursos de Buenas Prácticas de Inclusión laboral (2020, 2021 y 2022), encuentros, pláticas, entre otras actividades, en las cuales las empresas han compartido las acciones de diversidad e inclusión que han implementado, así como sus aprendizajes. Ello también ha facilitado la generación de **información pública sobre estrategias para la diversidad e inclusión empresarial, a través de los informes publicados por el Copred.**

<sup>89</sup>NMX-R-025 (2015) [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)

<sup>90</sup>STPS (2019) *Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo* disponible en línea: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/527547/GUIA\\_DEI-22\\_enero\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/527547/GUIA_DEI-22_enero_2020.pdf)

<sup>91</sup>COPRED (2020) Declaratoria Empresas Comprometidas con el Trato Igualitario 1er Encuentro del Gran Acuerdo junio 2020



## Buenas prácticas impulsadas en México y la Ciudad de México de acuerdo con los niveles de madurez de la D&I

Esta investigación ha identificado la implementación de **26 prácticas para la diversidad e inclusión en empresas con presencia en México** a partir de fuentes diversas como el de IMCO (2021), Alianza Éntrale A.C (2020) y el CCE (2018), así como de los diversos Foros y proyectos de Buenas Prácticas Empresariales promovidos por el Copred en la Ciudad México. Destaca en este sentido la importancia de la información obtenida a través de éstos.<sup>92</sup>

Con base en la implementación de las prácticas, **se buscó posicionar a las empresas en alguno de los cuatro niveles de madurez** descritos en el Capítulo 2, que son los siguientes: Nivel 1 o incipiente (empresas que se limitan a buscar el cumplimiento de las obligaciones legales en torno a la igualdad); Nivel 2 o aspiracional (empresas que buscan incrementar la representación de ciertos grupos discriminados desde alguna gerencia de D&I o el área de recursos humanos, con esfuerzos desarticulados usualmente limitados a la sensibilización y con resistencias persistentes);<sup>93</sup> Nivel 3 o liderazgo (empresas que se abocan a erradicar barreras sistémicas y consideran la diversidad un tema prioritario, con esfuerzos para evaluar y monitorear avances y liderazgos que comprenden la importancia de estas medidas)<sup>94</sup> y Nivel 4 o integración (empresas donde la diversidad es transversal, se implementan estrategias para la inclusión desde el más alto nivel, se articulan medidas robustas contra toda discriminación, se monitorean avances de forma sistemática, cualitativa y cuantitativa, y los cambios internos se reflejan en la marca externa) (Ver Anexo 4).

**De esta forma, se observa que 88.5% de las veintiséis empresas en México realizó acciones encaminadas a visibilizar la diversidad, como son conferencias, campañas internas, lemas, ciclos de cine o redes de integración.**<sup>95</sup>

<sup>92</sup>COPRED (2018) *Antología de Buenas Prácticas Empresariales en materia de Igualdad y No Discriminación*. México 56 pp. Disponible en: <https://adilmexico.com/wp-content/uploads/2019/01/Antologia2018-BuenasPracticas.pdf>

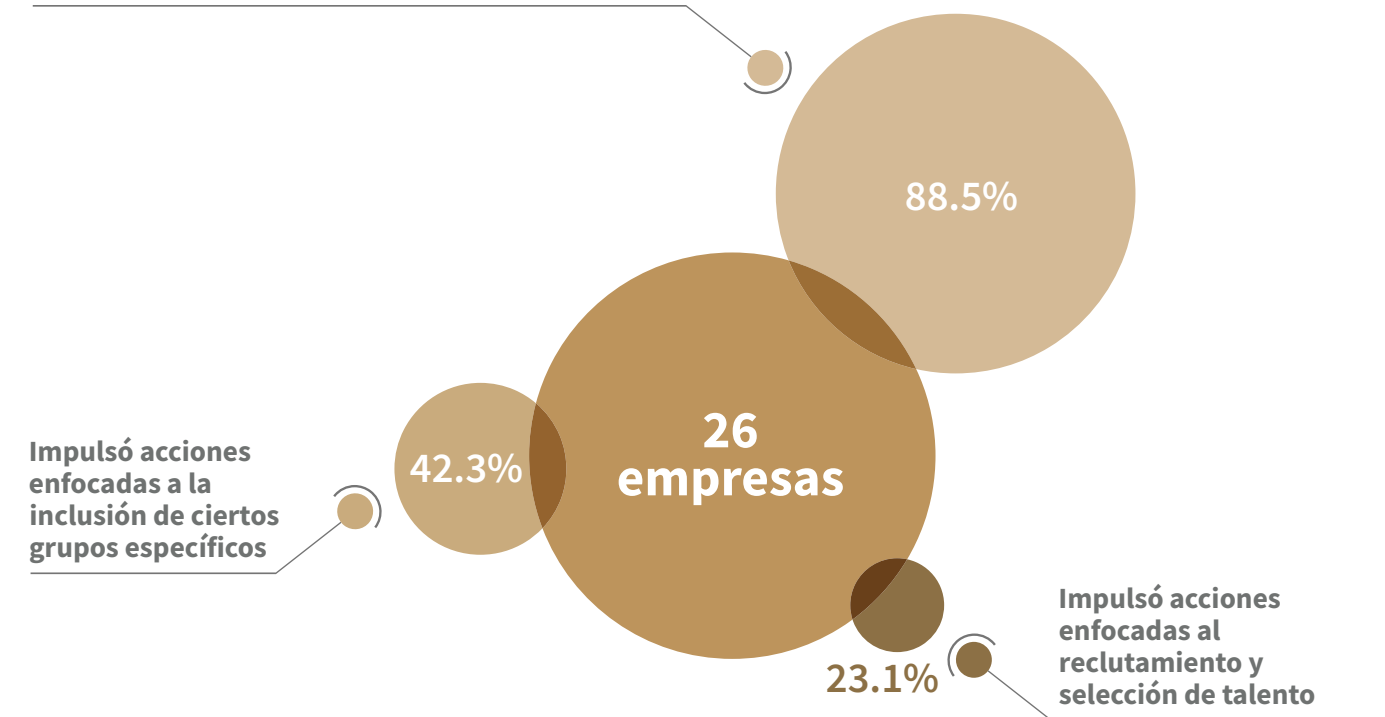
<sup>93</sup>Existe algún esfuerzo articulado y una declaración de una capa de liderazgo. La diversidad se administra en función de ciertos grupos. Existen iniciativas como entrenamiento en sesgos inconscientes y mentorías. Aún existe resistencia y desconocimiento. Las minorías se adaptan o se van. Estas políticas son administradas en el área de recursos humanos o en un equipo de D&I.

<sup>94</sup>Existe un conocimiento más sofisticado de D&I y su impacto en la estrategia corporativa. La D&I es una prioridad personal del C-Suite. Las barreras culturales se empiezan a desdibujar. Los líderes están sensibilizados y son medidos. Existen un total reset en el proceso de talento. Se monitorea el proceso. Estas políticas son administradas por los dueños del negocio.

<sup>95</sup>Se trata de PepsiCo, CCE, AT&T México, Alsea, Enel Green Power México, Grupo Bimbo, Telefónica Movistar México, Fundación MVS Radio, El Palacio de Hierro, Libre Acceso A.C, Citibanamex, Accenture, JW Marriot Ciudad de México, Microsoft México, American Express, General Electric, Procter & Gamble, Dow Chemical, AXA Seguros, Dow Química Mexicana, IBM de México, J.P. Morgan, Pfizer México y Scotiabank. Cabe apuntar que el CCE fue considerado en las buenas prácticas de orden nacional debido al impacto de las acciones generadas en esta materia y a que es el máximo órgano de representación del sector privado, pues agrupa a las doce organizaciones cúpula empresariales, que en su conjunto aglutinan a más de 2,000 asociaciones y alrededor del 80% del PIB de México.

A su vez, **23.1% impulsó acciones enfocadas al reclutamiento y la selección de talento**,<sup>96</sup> mientras que solamente 3.6% (una empresa) reporta que estas acciones se impulsaron desde las áreas de recursos humanos o legal.<sup>97</sup>

De las 26 empresas en México realizó acciones encaminadas a visibilizar la diversidad



Por otra parte, **42.3% ha impulsado acciones enfocadas a la inclusión de ciertos grupos específicos** (por ejemplo, mujeres o personas con discapacidad),<sup>98</sup> mientras que 30.8% cuenta con declaraciones públicas por parte de liderazgos empresariales en materia de diversidad y con capacitación en materia de sesgos entre el personal.<sup>99</sup> Asimismo, 19.2% ha realizado algunas acciones enfocadas al proceso de atracción, desarrollo y retención de talento más allá del reclutamiento demográfico, incluidas iniciativas concretas para aprovechar la diversidad;<sup>100</sup> otro 15.4% realizó actividades impulsadas por los liderazgos de las empresas<sup>101</sup> y, finalmente, dos empresas más (7.7%) han creado equipos de D&I internos.<sup>102</sup>

<sup>96</sup>PepsiCo, Movistar México, Fundación MVS Radio, Dow Chemical, Compucom y J.P. Morgan.

<sup>97</sup>Movistar México.

<sup>98</sup>Se trata de PepsiCo, CCE, GNP Seguros, Movistar México, El Palacio de Hierro, Compucom, IBM de México, J.P. Morgan, Pfizer México, Scotiabank y Libre Acceso A.C.

<sup>99</sup>PepsiCo, CCE, GNP Seguros, Movistar México, Fundación MVS Radio, El Palacio de Hierro y Pfizer México.

<sup>100</sup>PepsiCo, GNP Seguros, Telefónica Movistar México, J.P. Morgan y Scotiabank.

<sup>101</sup>CCE, IBM de México, J.P. Morgan y Grupo Bimbo.

<sup>102</sup>Pfizer México y Scotiabank.

Destaca en particular la empresa **Telefónica Movistar México, que mantiene una serie de prácticas articuladas.** Esto incluye acciones para visibilizar la diversidad, medidas para favorecer el reclutamiento de personas con discapacidad y mujeres, además de hacer cambios en el proceso de atracción, desarrollo y retención de talento que van más allá del reclutamiento demográfico sino a formas de aprovechar, a través de iniciativas concretas, la diversidad. Esta empresa obtuvo el **premio a la mejor práctica laboral en Ranking PAR de equidad de género impulsado por Aequales.**<sup>103</sup>

De igual forma, se resaltan las **acciones impulsadas por J.P. Morgan para el reclutamiento y la retención de talento**, así como para la apertura de discusiones abiertas con líderes del negocio y la formación de un grupo corporativo PRIDE.

Cabe apuntar que **no se ha podido constatar que las empresas a nivel nacional alcancen los Niveles 3 y 4 conforme al modelo de madurez retomado en esta investigación.** En general, no se identificó la implementación de prácticas que resultaran en la eliminación de barreras sistémicas ni que la diversidad se haya incorporado en algún corporativo de manera transversal.

Por tanto, se distingue que **estas estrategias se enfocan mayormente a impulsar campañas y procesos internos de sensibilización, educación y entrenamiento en materia de diversidad e inclusión;** seguido por enfocarse a crear espacios para favorecer que quienes pertenezcan a grupos excluidos puedan aportar ideas y participar, así como que los liderazgos en los diferentes equipos presten atención a dicha situación. También, se observan algunas acciones encaminadas al aumento de reclutamiento diverso enfocado a la sensibilización para prevenir sesgos en las contrataciones. Sin embargo, aún resultan ausentes medidas favorables para la inclusión que sean generales y no particulares, que se orienten a dismantelar barreras discriminatorias sistémicas, y otras enfocadas a la transversalidad de la perspectiva de inclusión y diversidad en las empresas como organizaciones sociales.

Finalmente, cabe apuntar que **una gran proporción de las empresas que han implementado medidas para la inclusión consiste en corporativas multinacionales.** Ello refuerza la hipótesis de que la mayor parte de las prácticas de inclusión que se han replicado en el país, además de concentrarse en empresas de gran tamaño, proviene de una mirada internacional.

**Finalmente, cabe apuntar que una gran proporción de las empresas que han implementado medidas para la inclusión consiste en corporativas multinacionales.** Ello refuerza la hipótesis de que la mayor parte de las prácticas de inclusión que se han replicado en el país, además de concentrarse en empresas de gran tamaño, proviene de una mirada internacional.

<sup>103</sup>Aequales, Apoyo Consultoría y CESA. (2020). "Informe de resultados Ranking PAR 2020". Disponible en línea: [http://www.andi.com.co/Uploads/Informe\\_Ranking-Par\\_2020%20\(2\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Informe_Ranking-Par_2020%20(2).pdf)

## Conclusión

Pese a la extensa normativa que existe a nivel internacional, regional y nacional sobre la protección y promoción en materia de igualdad, no discriminación, diversidad e inclusión en el empleo, así como la vasta información desde la literatura académica, internacional y corporativa sobre las buenas prácticas para alcanzar los niveles más altos de inclusión, **aún persisten barreras reales de acceso al empleo de las personas que pertenecen a grupos históricamente discriminados.**

También, se reitera que la mayor parte de la evidencia y hallazgos sobre buenas prácticas de diversidad e inclusión, así como sobre sus impactos, provienen de contextos internacionales o, en su caso, de empresas nacionales que han transformado sus actividades a la escala transnacional. Esto se complementa con el hecho de que **son principalmente las empresas transnacionales en México las que han impulsado este tipo de políticas.** Así, es a través de la globalización que algunas de estas prácticas se han hecho presentes en el país, concentrándose en corporativos de gran tamaño.

Cabe recordar que los beneficios de estas prácticas en el contexto regional y nacional se encuentran sub-estudiados. La poca evidencia que existe proviene de estudios multinacionales o, en todo caso, se limita a cuestiones relacionadas con la agenda de inclusión de las mujeres. **Existen algunas buenas prácticas a favor de personas con discapacidad, mujeres y personas de la diversidad sexual y de género. Sin embargo, estas medidas se caracterizan por ser incipientes (conforme a lo que apunta el modelo de madurez propuesto por Deloitte),** puesto que mayoritariamente están orientadas a visibilizar la diversidad o promover la diversificación sociodemográfica, y en algunos casos incluyen adopción de políticas o declaraciones sobre diversidad y la participación limitada del liderazgo corporativo.

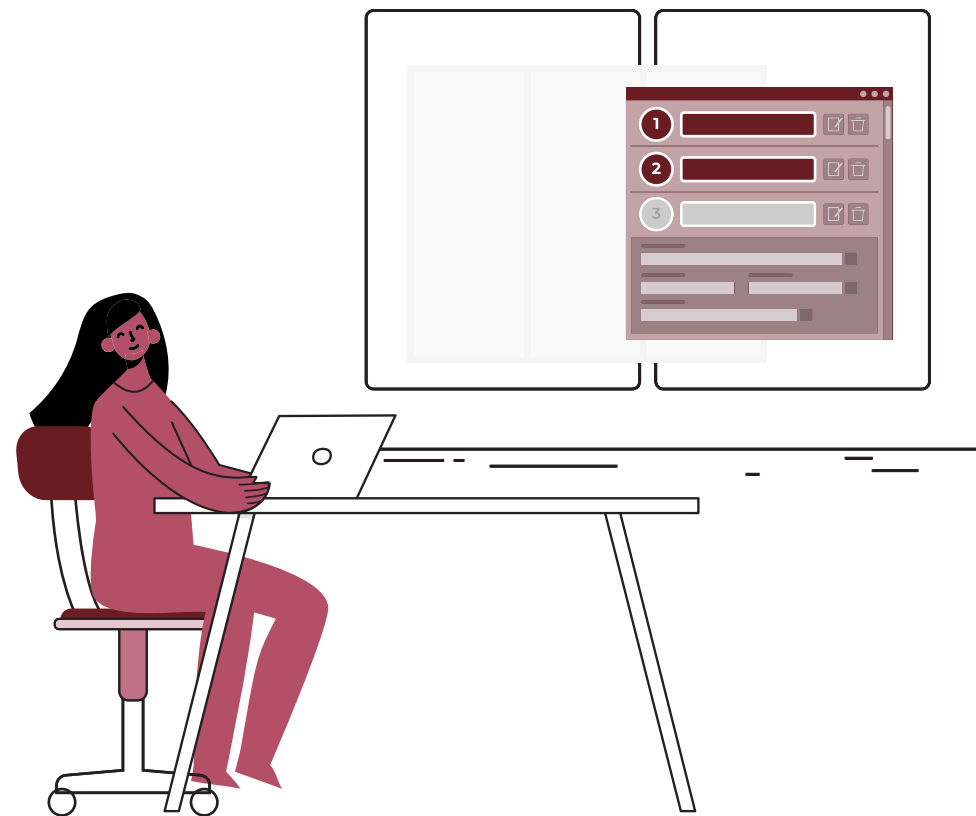
En ese sentido, vale la pena subrayar que no hay evidencia pública de las evaluaciones sobre el impacto directo de las buenas prácticas existentes; es decir, **no se sabe a ciencia cierta la medida en que la incorporación de personas diversas ha tenido alguno de los cinco beneficios resaltados en el capítulo 4: incentivos a la creatividad y mejor toma de decisiones, atracción y retención de mejor talento, mejoras en la productividad, mejoras en la reputación o penetración de las empresas, o mejoras en la rentabilidad y los réditos financieros de los negocios.**

Por ello, **se vislumbra la importancia de continuar e incluso fortalecer las acciones promovidas por los diversos órdenes de gobierno para incentivar que las empresas implementen medidas a favor de la inclusión y la diversidad.** Acciones como la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación, así como el GATI impulsado por el Copred, han facilitado la difusión de estas prácticas y también, de manera importante, la generación de información pública sobre estos esfuerzos a nivel local y nacional.

## 6 Avances en las empresas mexicanas: resultados de una encuesta entre quienes integran el **Gran Acuerdo por el Trato Igualitario**

Esta sección refiere los **principales resultados de la encuesta** que se realizó a diversas empresas en el marco del estudio. **La encuesta del proyecto se distribuyó entre todas las empresas que han suscrito el Gran Acuerdo por el Trato Igualitario (GATI) promovido por el Copred.** Su período de respuesta comprendió del 12 de noviembre de 2021 al 21 de febrero de 2022.

El objetivo de realizar este ejercicio con empresas del GATI fue **analizar las buenas prácticas de inclusión implementadas y sus impactos en el entorno de trabajo** con centros que ya tienen experiencia en la implementación de políticas y acciones de inclusión laboral.



### Participación de las empresas



En total, **participaron 20 empresas pertenecientes al GATI.** Se les solicitó que la encuesta fuera respondida por la principal área responsable de impulsar los esfuerzos de diversidad e inclusión al interior del negocio.

### Tiempo para responder la encuesta



En promedio, cada una de las empresas invirtió 33 minutos en responder el cuestionario, aunque cabe apuntar que las respuestas se recibieron en un período de 1 a 2 meses, probablemente porque tuvieron primero que verificar con diferentes áreas internas si tenían la información solicitada. También resalta que **no todas respondieron de manera completa** —en total, cinco empresas omitieron algunos reactivos del cuestionario. Adicionalmente, doce empresas optaron por no responder la pregunta 68, que les permitía agregar cualquier cuestión que no hubiera sido considerada en los reactivos previos. Con ánimos de no desechar los datos que cada negocio proporcionó, **se optó por considerar todas las respuestas a cada reactivo**, incluso si no sumaban veinte respondientes. Por ello, en lo sucesivo, se reporta el total de empresas de referencia para cada resultado en que no hubo participación completa; es decir, en los casos en que la pregunta correspondiente no contó con respuestas de las veinte empresas participantes, se indica cuántas de ellas brindaron información.

### Contenido de la encuesta



El apartado de bienvenida a las empresas explicó el contexto del estudio y apuntó de manera explícita la importancia de este instrumento para **cumplir con dos objetivos.** El primero hizo referencia a la **posibilidad de aproximar el nivel de madurez en materia de diversidad e inclusión de las empresas participantes**, a través de información sobre la adopción o ausencia de distintas estrategias y políticas concretas. El segundo aludió a la **oportunidad de sondear las percepciones en torno a los beneficios que la diversidad e inclusión genera para las empresas participantes**, así como de las dificultades que éstas han enfrentado al impulsar estos esfuerzos.

Así, la encuesta estuvo compuesta por un **total de 68 preguntas**, divididas en **4 apartados** enfocados a recopilar información acerca de:

- 1. El perfil general de cada empresa**
- 2. La incorporación de estrategias y políticas de diversidad e inclusión laboral**
- 3. Los beneficios percibidos de la diversidad e inclusión**
- 4. Las dificultades ante la introducción de medidas para la diversidad e inclusión**

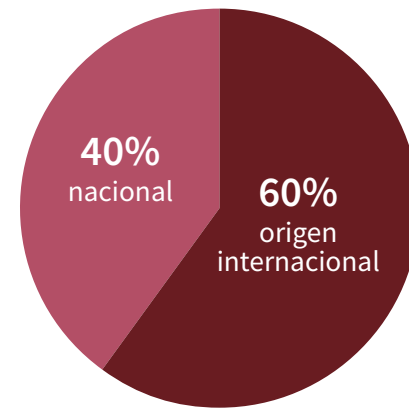


## Perfil de las empresas que respondieron

### a) Origen nacional o internacional

Más de la mitad de las empresas que respondieron son de **origen internacional (60%)**, mientras que la minoría es **nacional (40%)**.

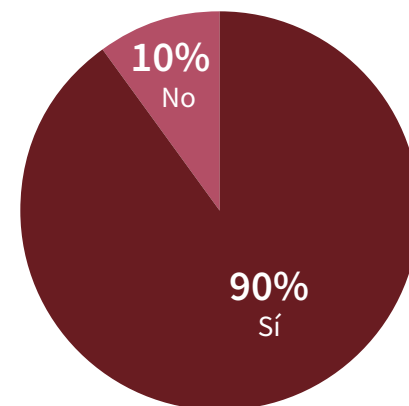
En total, 80% cuenta con operaciones o casas matriz en otros países además de México.



### b) Presencia en diversos estados de México

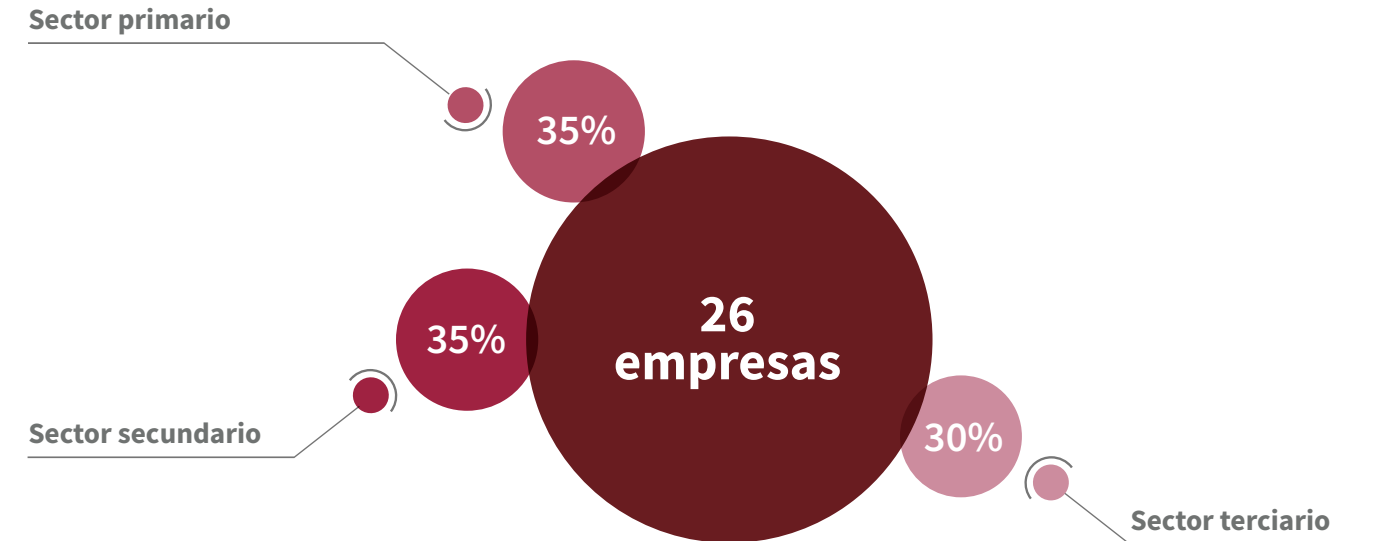
De las empresas que respondieron, **90% está presente en diversos estados de la República** (sobre todo, Nuevo León, Querétaro, Jalisco y el Estado de México), mientras que **solamente 10% no tiene presencia en otras entidades federativas**.

**¿La empresa tiene presencia (operaciones o casas matriz) en diversos estados de la República?**



## c) Sectores empresariales

Siete de las empresas participantes (**35%**) se concentran en el **sector primario** (es decir, actividades vinculadas con materias primas), mientras que seis (**30%**) se abocan al **sector secundario** (manufactura) y las otras siete (**35%**) al **terciario** (servicios).



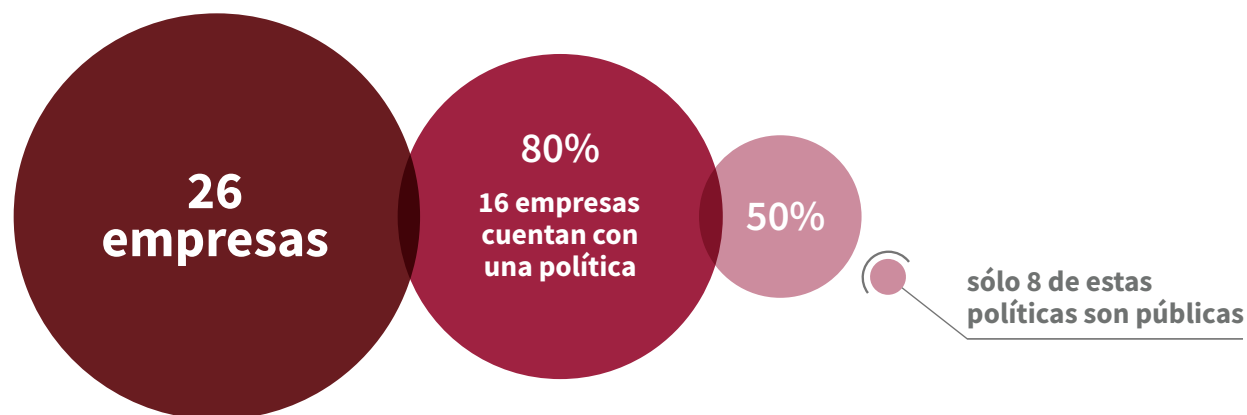
## Implementación de políticas y mecanismos para la diversidad e inclusión

### a) Política, declaratoria o compromiso escrito por la diversidad e inclusión

En total, dieciséis de las empresas del GATI (**80% de las que contestaron el cuestionario**) manifestaron contar con una **política, declaratoria o compromiso escrito por la diversidad e inclusión**, y una más declaró que está en proceso de elaborarla. Cabe mencionar que **15% de las empresas omitió responder esta pregunta**.

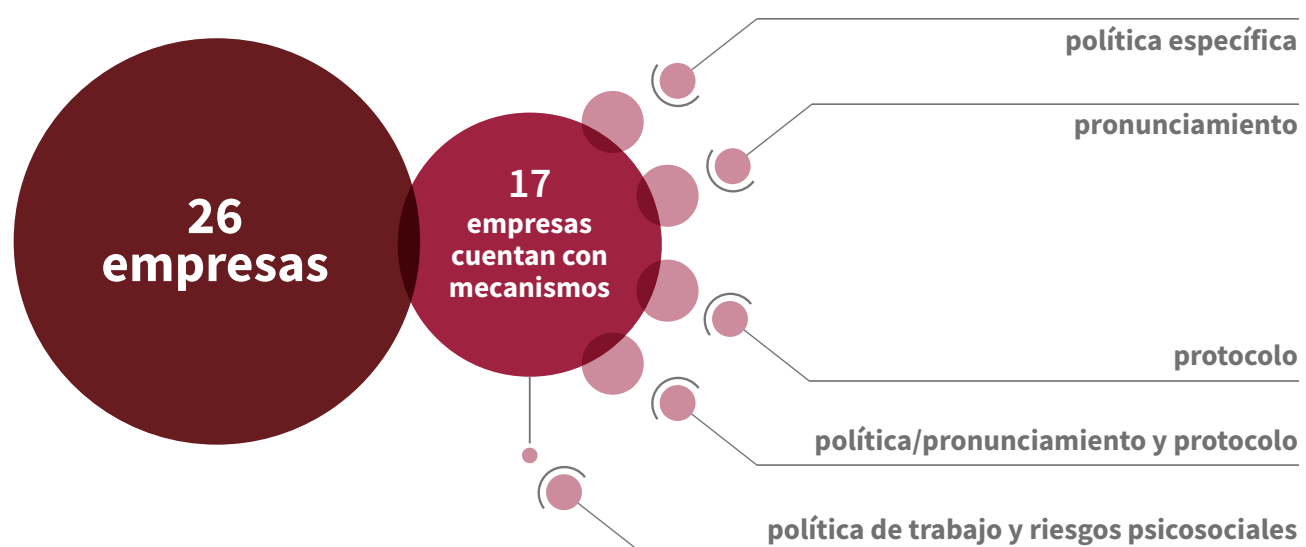
**Todas las empresas con política de diversidad e inclusión** dijeron que **su política o declaratoria contempla de forma textual la no discriminación**. Además, **casi todas** (quince de las dieciséis) señalaron que este documento ha sido suscrito por el **nivel más alto de decisión en la empresa** y que existe un área, comisión o comité encargado de vigilar su cumplimiento.

Cabe destacar que **sólo ocho de estas políticas son públicas** (50% de las políticas existentes) y que las áreas encargadas de supervisar su cumplimiento suelen ser comités, oficinas o gerencias de diversidad o de ética, así como áreas de cultura, compliance o de recursos humanos. También es importante notar que, de las veinte empresas participantes, **solamente quince manifestaron contar con un área, comisión, comité o persona para atender posibles casos de discriminación.**



## b) Medidas contra el acoso sexual y el hostigamiento sexual

Por otra parte, **diecisiete empresas** reportaron que **cuentan con mecanismos contra el hostigamiento y el acoso sexuales: cuatro** señalaron tener una **política específica** sobre estos temas (23.5%), otras **cuatro** refirieron a un **pronunciamiento** (23.5%), otras **cuatro** reportaron tener un **protocolo** (23.5%), y otras **cuatro** dijeron tener **tanto una política/pronunciamiento como un protocolo** (23.5%). **La decimoséptima** empresa señaló de manera más general tener una “**política de trabajo**” y una “**política de prevención de riesgos psicosociales**” (5.9%).



## c) Medidas específicas para promover la diversidad e inclusión

A quienes integran el GATI **también se les preguntó acerca de las medidas concretas** que implementan para **promover la diversidad e inclusión**. El catálogo de medidas en torno al cual se plantearon estos reactivos se formuló con base en los hallazgos de la literatura. Al respecto, se encontró que **entre los negocios participantes:**<sup>104</sup>

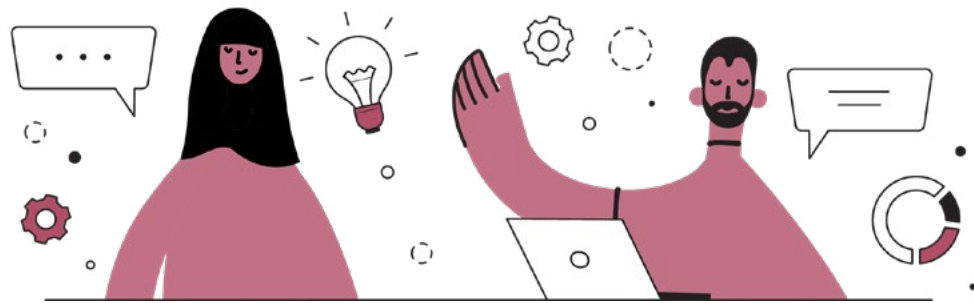
- **17** declararon brindar la **posibilidad de implementar trabajo a distancia.**
- **17** también señalaron **contar con licencias de maternidad y paternidad**, aunque en trece de esos casos dichas licencias no duran lo mismo (la primera es más extensa que la segunda).
- **16** dijeron realizar cuando menos **una encuesta de percepciones y clima laboral, diversidad e inclusión al año.**
- **16** reportaron tener la posibilidad de que las personas trabajen en un **horario flexible.**
- **14** señalaron tener un **programa, plan o acciones de capacitación en materia de diversidad e inclusión**, aunque de ellos nada más cuatro cuentan con una estrategia gradual/escalonada (i. e. materiales de nivel básico, intermedio y especializado).
- **14** apuntaron haber emitido (entre octubre de 2020 y septiembre de 2021) **publicidad** que explícitamente reconociera, enalteciera o visibilizara alguna faceta de la diversidad humana.
- **Solamente 12** indicaron contar con **espacios privados, higiénicos, adecuados y exclusivos para la lactancia o la extracción de leche.**<sup>105</sup>



<sup>104</sup>Dependiendo del reactivo, entre dos y tres de las dieciséis empresas optaron por no responder las preguntas que indagan sobre estas medidas.

<sup>105</sup>Entre las ocho que detallaron los recursos materiales en estos espacios, todas reportaron haberlos equipado cuando menos con un refrigerador, un lavamanos y una silla o sillón.

- También **12** dijeron que, en sus comunicaciones internas, siempre o casi siempre se utiliza el **lenguaje de manera incluyente y no sexista** (cuatro dijeron que al interior de sus negocios eso casi nunca sucede).
- **11** señalaron utilizar indicadores cuantitativos y/o cualitativos para **monitorear las brechas discriminatorias entre el personal**, como son las asimetrías salariales entre hombres y mujeres o las diferencias en el acceso a ascensos o prestaciones.
- **10** manifestaron **establecer alianzas, contratar servicios o elegir proveedorías** con base en el compromiso de sus contrapartes con la **diversidad**.
- Únicamente **10** empresas reportaron **implementar medidas** para promover un mayor **reclutamiento de grupos históricamente discriminados** (aunque otras seis dijeron estar en proceso de establecerlas).
- Asimismo, **10** respondieron que utilizan indicadores cualitativos y/o cuantitativos sobre diversidad e inclusión para **evaluar sus propios avances o cumplimiento de metas** en esta materia.



- También **10** empresas reportaron haber habilitado grupos en los que las personas de grupos discriminados puedan **dialogar o compartir ideas y experiencias** (p. ej. *employee resource groups*).
- Nada más **7** negocios dijeron contar con **esquemas de mentoría o sponsorship** centrados en personas de grupos discriminados (casi en todos los casos, son solamente para mujeres, con dos iniciativas adicionales centradas en el personal LGBTI y una para personas afrodescendientes).
- Apenas **6** indicaron tener una **meta, cuota o porcentaje mínimo definido** para **contratar personas de grupos discriminados** (y cuatro dijeron estar en proceso de establecerlas).
- Únicamente **5** apuntaron ofrecer a su planta laboral **opciones para el cuidado de menores** (ya sea servicios de guardería o subsidios o descuentos para el pago de los mismos).
- Finalmente, **2** dijeron contar con **incentivos económicos o laborales** (p. ej. bonos, primas, reconocimientos) que recompensen al personal ejecutivo que implementa **medidas para aumentar la diversidad en su equipo** (y una señaló que están en proceso de establecerse).

Conforme a lo anterior, se puede observar que **las medidas con mayor adopción** entre las empresas participantes corresponden a **las siguientes temáticas**:

- I. **Monitoreo del clima laboral**
- II. **Adopción de licencias de maternidad y paternidad**<sup>106</sup>
- III. **Sensibilización y capacitación del personal**<sup>107</sup>
- IV. **Comunicación externa e interna con criterios de inclusión**
- V. **Esfuerzos para establecer alianzas o favorecer proveedorías diversas**
- VI. Algunas **medidas concretas** para **impulsar la igualdad y no discriminación de ciertos grupos sociales** (p. ej. el análisis de indicadores para detectar brechas, la instalación de lactarios).
- VIII. Algunas **otras acciones** que resultan **fundamentales para la conciliación entre vida laboral, personal y familiar** –como son los horarios flexibles y la posibilidad de trabajar a distancia– están también entre las más reportadas, presumiblemente en parte como legado de la pandemia por COVID-19.



<sup>106</sup>Entre las once empresas que brindaron información más detallada al respecto, cabe apuntar que casi siempre (salvo en dos casos) la proporción de mujeres que solicitó licencia entre octubre de 2020 y septiembre de 2021 fue mayor que la de hombres. En un par de casos, la proporción de mujeres que solicitó licencia fue incluso del triple que la de hombres, y en un caso la brecha entre ambas proporciones ascendió a veinte puntos porcentuales.

<sup>107</sup>Un matiz importante a considerar es que, a pesar de la relativa frecuencia de estas acciones, ocho empresas no estuvieron en posibilidades de señalar qué porcentaje de su plantilla laboral se capacitó durante el año comprendido entre octubre de 2020 y septiembre de 2021, doce estuvieron en la misma imposibilidad en relación con la planta directiva, y catorce también en relación con su Consejo Directivo o Junta de Administración.

Sin embargo, **los resultados preliminares** de la encuesta también **sugieren lo siguiente:**

- **Son pocas las empresas** participantes que **impulsan un alto porcentaje** de estas **medidas simultánea o integralmente**.
- **Una de cada dos empresas** respondientes **implementa medidas** para la **inclusión** sin incorporar indicadores que permitan evaluar su utilidad.<sup>108</sup>
- **Prácticamente ninguna empresa** recurre a **incentivos tangibles** (p. ej. bonos, reconocimientos) para que, más allá de su propia sensibilidad y de conformidad con las declaratorias generales de inclusión, el personal directivo promueva la diversidad en sus equipos.
- **Persiste una amplia ausencia de acciones estructurales** que faciliten la **incorporación laboral de grupos históricamente discriminados** (p. ej. la falta generalizada de servicios o apoyos para el cuidado de menores sin duda dificulta que las mujeres con hijas e hijos ingresen a las empresas, especialmente si no cuentan con recursos económicos o redes familiares que compensen las labores de cuidado que usualmente recaen sobre ellas).

Posiblemente lo anterior contribuya a **explicar tanto la falta de información** como (en los casos en que sí se tienen datos) **la subrepresentación de grupos históricamente discriminados** en prácticamente todas las empresas, tanto a nivel de Consejo Administrativo o Junta Directiva como de puestos de nivel directivo, e incluso en la planta laboral en general (salvo, en este último rubro, en lo que refiere a las mujeres).

De manera ilustrativa, **solamente once empresas de las veinte** estuvieron en posibilidades de brindar **información sobre el desglose por género de su personal**. De ellas, **diez señalaron** contar con **al menos 40% de mujeres en general**, mientras que **únicamente en dos empresas** hubo **más de 40% de mujeres en la Junta Directiva** y **sólo en una** se reportó dicho porcentaje a **nivel de puestos directivos** en todo el corporativo.



<sup>108</sup>Las empresas que sí reportan utilizar al menos un indicador refieren ejemplos como el monitoreo de posibles brechas salariales por género, la realización de estudios comparativos sobre la distribución de niveles salariales al interior de la empresa y contra el mercado, análisis de acceso a prestaciones y beneficios entre el personal, y el monitoreo de la distribución del talento en el organigrama desagregado por género

En torno a otros grupos en situación de discriminación, destacan las **siguientes tendencias:**

- Las empresas **no cuentan con información relevante**. Por ejemplo, **solamente cuatro** aportaron cifras en torno a la presencia de **personal con alguna discapacidad**.
- **Ninguna empresa** de las 20 participantes reportó **más de 2%** de personas **indígenas** o de **3% de personas con discapacidad** en su plantilla laboral total.
- Solamente **dos empresas** señalaron **contar con personas LGBTI** como parte de sus **puestos directivos**; el resto reportó 0% o declaró no tener información al respecto. A la par, **ninguna empresa** dijo contar con **personas indígenas o afrodescendientes** en este nivel de jerarquía.
- Las personas extranjeras conforman el grupo con mayor representación en las Juntas Directivas o Consejos de Administración de las empresas participantes. De hecho, tres empresas reportaron que el 50% o más de quienes integran dichos órganos son de origen extranjero. Sin embargo, ello se explica por la procedencia y/o presencia extranjera de la mayoría de los corporativos participantes.

Percepción sobre los **beneficios derivados de la diversidad e inclusión:**

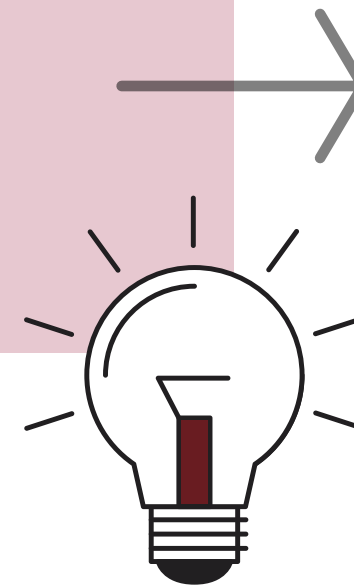
Además de datos en torno a las acciones por la diversidad e inclusión al interior de las empresas, el cuestionario indaga en torno a las **percepciones** de quienes respondieron acerca de las **contribuciones de promover la igualdad y la no discriminación** al interior de sus espacios laborales. En ese sentido, se encontró que los negocios participantes piensan lo siguiente sobre las medidas de diversidad:<sup>109</sup>

- **14** están “muy de acuerdo” en que **estas acciones han promovido** que las personas trabajadoras **se sientan más cómodas** siendo ellas mismas en el trabajo. Una está “algo de acuerdo”.
- **12** están “muy de acuerdo” en que estas acciones han **incrementado la motivación** de su personal laboral. Dos están “algo de acuerdo”.
- **12** están “muy de acuerdo” en que, de manera general, las medidas han aumentado la **diversidad de ideas y puntos de vista** en su empresa. Tres están “algo de acuerdo”.

<sup>109</sup>En estos reactivos, solamente entre trece y quince de las dieciséis empresas participantes brindaron respuestas; es decir, entre tres y cuatro participantes omitieron las preguntas.

- 12 están “muy de acuerdo” con que las medidas para la inclusión han vuelto a la empresa **más competitiva para atraer al mejor talento**. A su vez, dos están “algo de acuerdo” y una “algo en desacuerdo”.
- 11 están “muy de acuerdo” en que las acciones de inclusión implementadas hasta ahora han favorecido el **impulso de nuevas actividades** para la **igualdad** en la empresa. Tres están “algo de acuerdo”.
- En torno a la convicción de que estas medidas han generado **mayores niveles de creatividad** en la organización, también once están “muy de acuerdo” y tres “algo de acuerdo”.
- 11 están “muy de acuerdo” en que estas acciones han aumentado la **diversidad de ideas y puntos de vista** en la toma de decisiones de su Consejo de Administración o Junta Directiva. Tres están “algo de acuerdo” y una “algo en desacuerdo”.
- 11 están “muy de acuerdo” en que impulsar la diversidad ha **mejorado la reputación** de su negocio. Dos están “algo de acuerdo”.
- 11 están también “muy de acuerdo” en que sus medidas de diversidad han tenido un impacto sobre el **número de reportes de casos de discriminación** (ya sea que ayuden a que estos reportes aumenten o disminuyan). No obstante, una estuvo solamente “algo de acuerdo”, otra “algo en desacuerdo” y una más “muy en desacuerdo”.
- 10 están “muy de acuerdo” con que sus esfuerzos para la inclusión les han permitido **establecer alianzas o formar redes** con otras organizaciones, instituciones o empresas. Cuatro están “algo de acuerdo”.
- Solamente ocho empresas están “muy de acuerdo” con que la diversidad e inclusión han ayudado a **eleva sus niveles de productividad**. Seis están “algo de acuerdo”.
- Igualmente, ocho empresas están “muy de acuerdo” en que las medidas de D&I han favorecido su **retención del personal**, mientras que seis están “algo de acuerdo”.
- De manera similar, sólo ocho empresas están “muy de acuerdo” en que estas estrategias han favorecido que su empresa sea **más competitiva en ciertos ramos**. Cinco manifiestan estar “algo de acuerdo”, y una “algo en desacuerdo”.
- Por último, solamente tres empresas están “muy de acuerdo” en que adoptar medidas de diversidad e inclusión ha favorecido el **cumplimiento de sus metas financieras**. Seis están “algo de acuerdo”, mientras que tres están “algo en desacuerdo” y una incluso “muy en desacuerdo”.

Destaca que, a pesar de la evidencia internacional, **existe cierto nivel de desacuerdo entre las empresas participantes en el GATI en torno al impacto de los esfuerzos de D&I** sobre los reportes de casos concretos, la competitividad en materia de negocios y el cumplimiento de metas financieras. En este último rubro, las respuestas sugieren que para una proporción considerable de empresas (20% de las participantes) la adopción de medidas para la igualdad laboral no influye en el cumplimiento de metas financieras, o incluso actúa en contra de ello. Esto indica la importancia de generar evidencia a nivel nacional y local que confirme las tendencias identificadas a nivel global, así como difundir estas últimas de manera más robusta.



Cabe apuntar que, incluso ante un avance progresivamente lento, **las empresas reconocen ciertos beneficios tangibles derivados de las políticas para la igualdad laboral**, especialmente en relación con el acceso de grupos históricamente discriminados, el clima laboral, los niveles de diversidad de ideas, creatividad e innovación, la atracción y retención del talento, y la reputación corporativa.

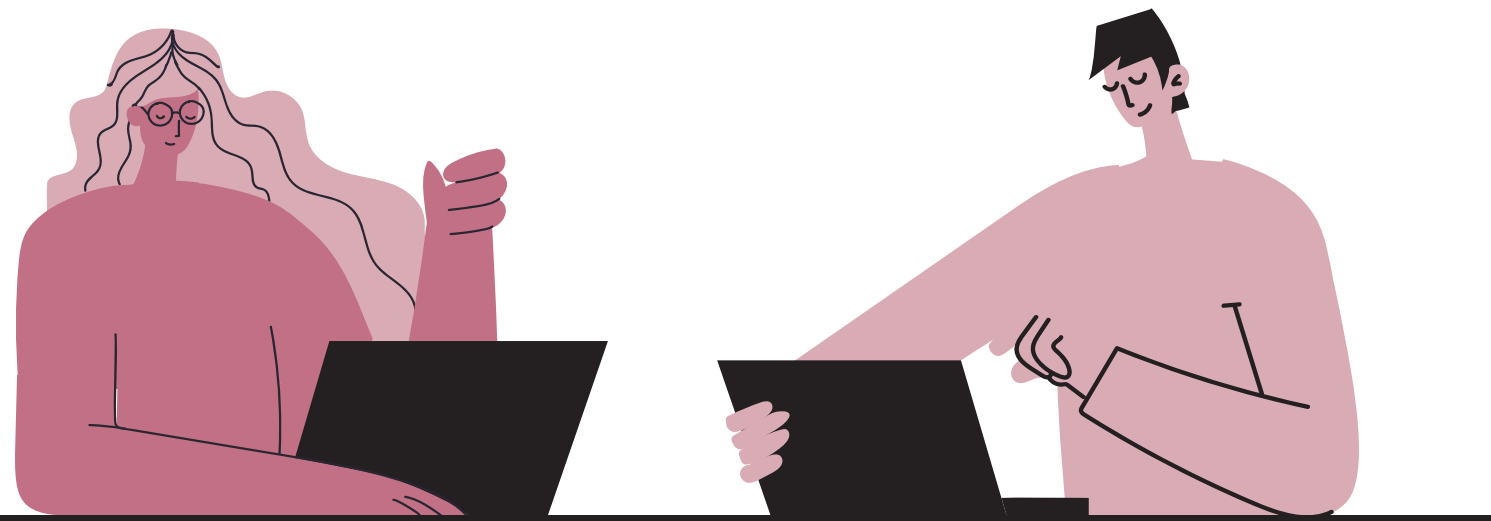




## Retos para impulsar la inclusión laboral en las empresas mexicanas

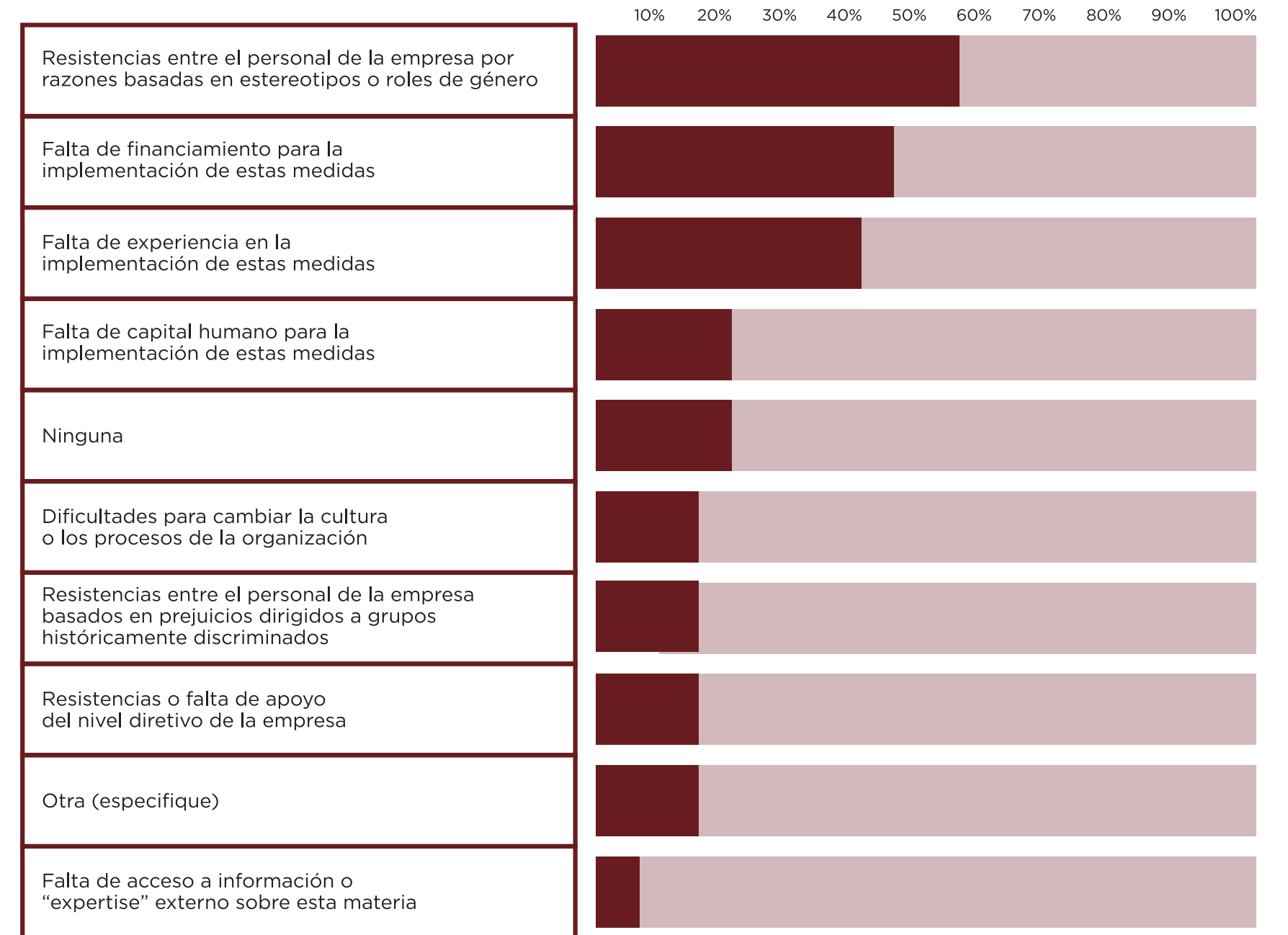
Como sección final, la encuesta solicitó a las empresas participantes **reflexionar** sobre los **principales retos** que han enfrentado para **implementar estrategias en materia de diversidad e inclusión**. Entre los corporativos que aportaron información al respecto, se encontró lo siguiente:<sup>110</sup>

- El reto más notorio (declarado por 53.3% de las empresas que respondieron esta sección) consiste en las resistencias del personal motivadas por estereotipos o roles de género. 13.3% también refirió que ha debido **enfrentar los prejuicios del personal hacia diversos grupos históricamente discriminados**.
- Casi la mitad de las empresas que respondieron la sección (46.7%) señaló también haber afrontado una **falta de financiamiento** para instrumentar este tipo de medidas, mientras que 40% señaló enfrentarse a su propia falta de experiencia en la materia.
- Otros retos declarados fueron la **falta de recursos humanos** para implementar estas acciones a cabalidad (reportado por 20% de las empresas), así como la **falta de apoyo** (o la franca resistencia) del personal directivo en la materia y las **dificultades para cambiar los procesos o la cultura de la organización** (13.3% de las empresas que respondieron la sección en ambos casos).
- Una empresa también apuntó que se ha enfrentado a la **falta de acceso a ‘expertise’ externo** en materia de diversidad e inclusión.



<sup>110</sup>En estos reactivos, solamente quince de las veinte empresas participantes aportaron sus respuestas. Vale la pena apuntar que tres de ellas argumentaron no haber enfrentado reto alguno para impulsar medidas de diversidad e inclusión.

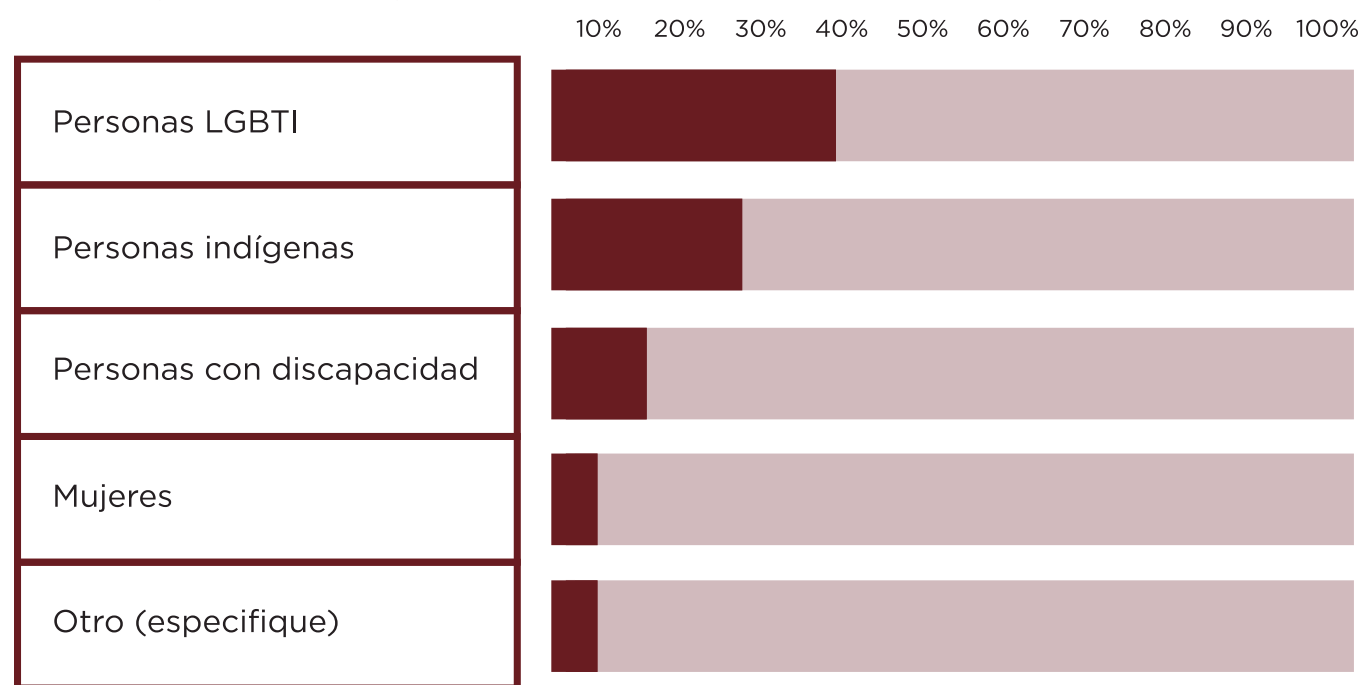
## ¿La implementación de alguna estrategia para la diversidad e inclusión (propuesta o vigente) se ha asociado con los siguientes tipos de retos? Marque todas las que apliquen:



**Cinco empresas** señalaron **enfrentarse a resistencias explícitas** para retener o aumentar la contratación de personal con discapacidad o, alternativamente, para garantizar la accesibilidad de su infraestructura física (y por ende facilitar su inclusión). Por otra parte, **tres señalaron** que **una de las mayores resistencias** ha estado en la **incorporación de un uso incluyente y no discriminatorio del lenguaje**, así como en la **inclusión de las personas no binarias**. Por ello, no sorprende que **al preguntar a las empresas acerca del tipo de poblaciones cuya inclusión genera mayores dificultades**, éstas **destacan a las personas LGBTI y con discapacidad, además de la población indígena**.<sup>111</sup>

<sup>111</sup>La empresa que respondió “otro” precisó que, bajo su consideración, las personas LGBTI (en particular queer y no binarias), así como los “temas étnico-raciales”, se encuentran con el mismo nivel de reto.

**Explique brevemente hacia la inclusión de qué grupos existen mayores resistencias (de ser el caso):**



## Conclusiones

Los resultados de la encuesta entre quienes integran el GATI indican que, si bien **ha habido avances importantes** en la articulación de medidas para promover la diversidad e inclusión en las empresas mexicanas, éstos aún se encuentran en una **fase prematura**.

**La mayoría de las empresas cuenta con acciones aisladas** en la materia, y éstas casi siempre se concentran en la concientización, el clima laboral, la comunicación y la proveeduría o las alianzas externas. Sin embargo, **prevalece una ausencia casi absoluta de incentivos tangibles para el personal directivo** (p. ej. bonos, reconocimientos, primas) y, de manera poco sorprendente, la mitad de las empresas no cuenta con indicadores para monitorear sus propios avances o su cumplimiento de metas en la materia (ni, por ende, la efectividad de la implementación de sus medidas).

El grueso de las empresas parece carecer de información desagregada incluso de su propia plantilla laboral—y en los casos en los que la tiene, los datos sugieren una **subrepresentación de grupos históricamente discriminados**. La excepción, en algunos casos, es la presencia extranjera a nivel de Junta Directiva o Consejo de Administración; sin embargo, ello se explica más por el perfil corporativo (una alta tasa de origen o presencia internacional) que por la adopción de medidas para la inclusión laboral.

Ante los resultados obtenidos a través de esta encuesta es innegable que **aún se mantienen retos estructurales** (p. ej. ausencia de servicios o subsidios para el cuidado de menores, personas mayores o que padecen alguna enfermedad), así como que **es casi inexistente la implementación de cuotas o acciones afirmativas** que permitan el **acceso a grupos históricamente discriminados** (apenas seis indicaron tener una meta, cuota o porcentaje mínimo definido). Lo anterior, aunado a que **varias empresas reportan resistencias entre el personal, así como falta de recursos financieros, experiencia e incluso oposición abierta** y marcada a la inclusión de diversos grupos históricamente discriminados.



La encuesta también permite atestiguar el **reconocimiento empresarial de numerosos beneficios de la igualdad laboral**. En especial, las respuestas del apartado de percepción sobre los beneficios derivados de la diversidad e inclusión dan cuenta de que varias voces en el sector privado tienen plena convicción de que **erradicar la discriminación trae consigo múltiples beneficios**, incluido un mejor clima laboral, una mayor diversidad de ideas, mayor creatividad e innovación de los equipos, mejor reputación corporativa, así como capacidad aumentada para atraer y retener el talento.

El alto nivel de reconocimiento de estos beneficios posiblemente se debe a que precisamente en estos rubros se concentran las medidas que más se han adoptado entre quienes participaron. Sin embargo, es posible observar que **varias de las empresas encuestadas aún no reconocen que la diversidad e inclusión contribuye a la competitividad y al cumplimiento de metas financieras**. Difundir la **evidencia internacional al respecto y estudiar más a fondo las cifras relevantes** en el contexto mexicano puede apuntalar esta realidad y visibilizar el crecimiento de diferentes negocios a partir de la implementación de medidas concretas para favorecer la diversidad e inclusión.

## 7 Acercamiento a un caso concreto: EY



**EY México** (EY) es una organización multidisciplinaria y global de servicios profesionales. La empresa tiene como visión **“construir un mejor mundo de negocios”**, ayudando así a otras organizaciones a resolver sus desafíos, capitalizar las oportunidades de transformación, cumplir con requisitos reglamentarios, mantener a sus inversionistas informadas e informados, y satisfacer las necesidades de sus *stakeholders*.<sup>112</sup> Se trata de un corporativo de origen internacional con una plantilla laboral aproximada en nuestro país de **3,098 personas**. Sus operaciones en México se presentan en diez entidades federativas: Aguascalientes, Baja California, Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Sonora.

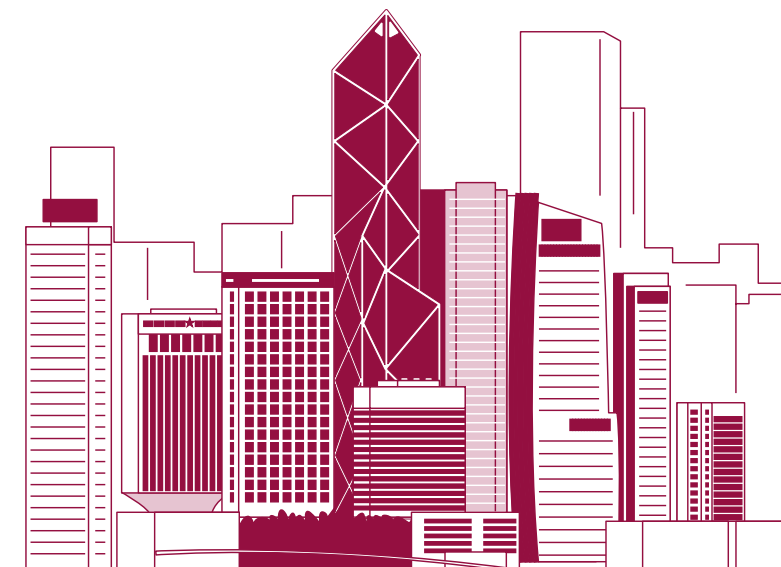
En materia de diversidad, equidad e inclusión, *EY* se ha destacado por algunas prácticas que contribuyen a **impulsar mayores niveles de madurez en la adopción de medidas contra la discriminación**; además, **ha sido reconocida en diferentes rankings y por diversas organizaciones**, como *Great Place to Work México*, Equidad MX Mejores Lugares para Trabajar LGBTI+ de *Human Rights Campaign* y la comunidad *Aequales*, entre otros. Cabe destacar que la empresa se integró y firmó el GATI del Copred en 2019. Asimismo, destaca la participación de *EY México* en los Comités de Diversidad e Inclusión de la Cámara Americana de Comercio en México (AmCham) y la Cámara Británica de Comercio en México (BritCham), así como el liderazgo del grupo Pride Alliance de BritCham México.

<sup>112</sup>EY (2021) “Propósito y servicios”. Disponible en: [https://www.ey.com/es\\_mx/what-we-do](https://www.ey.com/es_mx/what-we-do)



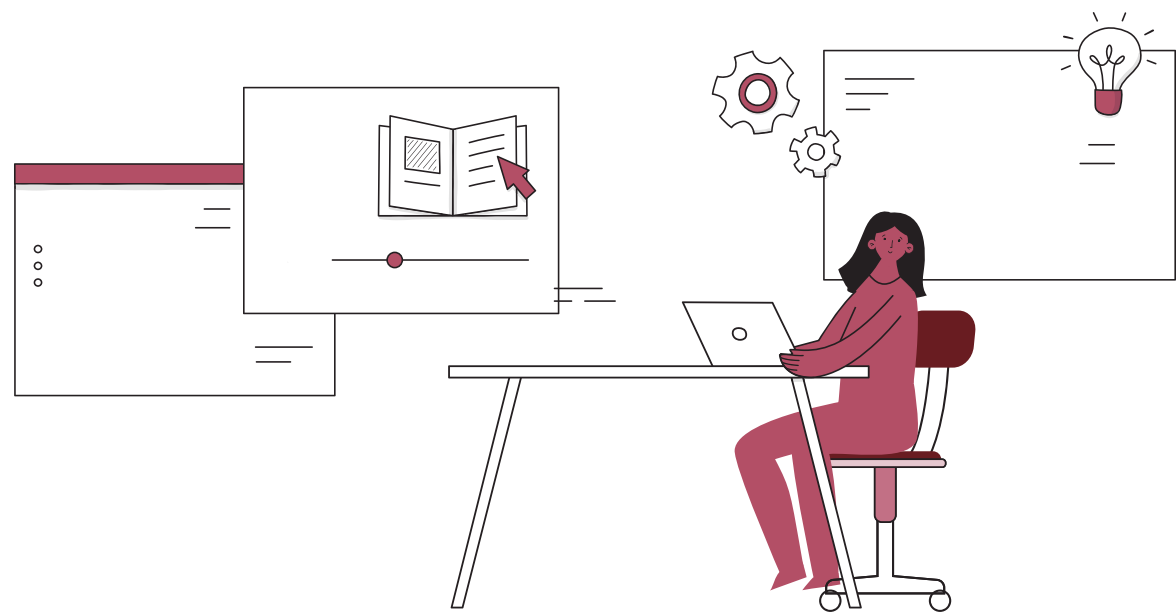
En este apartado, se busca destacar algunos **logros y aprendizajes de EY** que ilustran **posibles rutas hacia las metas de diversidad e inclusión en el contexto mexicano**. Sin duda, los avances y buenas prácticas de quienes ya tienen un camino andado pueden guiar a otros negocios que busquen aprovechar el potencial que la igualdad laboral detona. Dada la naturaleza de sus actividades y su presencia en varios países de la región, así como en diversas zonas de México, **EY cuenta con experiencias y conocimientos que dan pistas sobre estrategias útiles para potenciar el talento y fomentar un sentido de pertenencia en los equipos**.

A la fecha, en la ruta hacia **incorporar progresivamente prácticas de diversidad e inclusión**, *EY* ha descubierto algunas áreas en las que aún hay camino por recorrer en el país y que estas a su vez, varían conforme el contexto de los centros laborales, como puede ser la industria a la que pertenezcan y la presencia en algunas entidades federativas que requieren de una atención integral en alguna categoría o grupo. Especialmente, se trata de aquellas relacionadas con las personas de la diversidad sexual y de género y personas que viven con algún tipo de discapacidad, así como el combate contra el racismo.



EY, como muchas otras empresas, se ha tenido que enfrentar a **entornos sociales donde existen resistencias hacia la inclusión de personas LGBTI+** (especialmente no binarias y *queer*), **dudas sobre la contratación y retención proactiva de personas con discapacidad** por motivo de estigmas, estereotipos, prejuicios y brechas de accesibilidad (física y digital), así como **barreras provenientes del racismo**. A ello se suman las áreas de oportunidad que encuentran en torno al uso incluyente del lenguaje, así como la necesidad de continuar fortaleciendo a los equipos de diversidad e inclusión en temas de capital humano y económico.

Pese a los retos que se han observado, **EY ha tenido éxito impulsando políticas de D&I, así como el reconocimiento de varios beneficios en torno a su implementación**. La empresa cuenta con **políticas institucionales** en estos temas, **capacitaciones, talleres y jornadas de sensibilización del personal** (p. ej. cursos de inducción en temas de equidad, diversidad e inclusión, cursos autogestivos, **cursos** sobre empoderamiento femenino “*Power up*”, **talleres** de liderazgo incluyente entre otros”), así como el **impulso de ferias de talento** (*llamadas FreEY! Soy más de lo que ves!*), participaciones en *Pride Connection* y asistencia a ferias universitarias con miras a reclutar talento diverso.



**Este tipo de acciones tuvieron un impacto en cómo la empresa comenzó a ser percibida tanto por stakeholders como por potencial talento.** Comenzó a ser crecientemente reconocida en temas de inclusión y mejoras en su clima laboral, reflejadas especialmente en el **incremento de los niveles de motivación entre el personal y una planta laboral que manifiesta sentirse "libre de ser quien es"** de acuerdo con encuestas internas de la organización en materia de cultura y clima organizacional, así como el desarrollo de actividades adicionales para la inclusión, como son los programas de mentoría y *sponsorship* para ciertos grupos poblacionales, los ajustes razonables y la accesibilidad digital para personas con discapacidad, y las modificaciones a documentos y políticas internas.

**Así pues, el resto de este capítulo retoma todas las cuestiones referidas con mayor detalle.** Los datos reseñados a lo largo del texto derivan tanto de las respuestas por parte del equipo de Diversidad, Equidad e Inclusión de la empresa en la encuesta difundida entre quienes integran el GATI como de información cualitativa adquirida a través de dos entrevistas semiestructuradas a integrantes de su personal, además del análisis de información de fuentes secundarias.

## Adopción de estrategias y políticas de diversidad e inclusión en EY

Hasta ahora, la empresa ha logrado adoptar y publicar varios documentos por escrito sobre diversidad e inclusión, entre los que destacan las siguientes:

- i. **Código Global de Conducta**
- ii. **La Declaratoria Diversidad e Inclusión de EY Latam Norte;**
- iii. **La Política Global de Inclusión y No Discriminación, y**
- iv. **La Política para Prevenir, Atender y Sancionar el acoso, hostigamiento y presuntos actos de discriminación (local EY México y Colombia).**

La **segunda** de ellas es **pública desde 2020**, contempla de forma textual la no discriminación y ha sido suscrita por el más alto nivel de decisión y se puede consultar en este [enlace](#). El objetivo de esta Declaratoria es manifestar de manera visible el **compromiso de los liderazgos de EY en Latam Norte** en torno a la **diversidad, equidad, no discriminación e inclusión** en 13 países de América Latina y El Caribe.

En términos de medidas más concretas que se alinean a estas políticas, EY refirió en principio que ha emprendido algunas **estrategias orientadas a aumentar el reclutamiento de personas de grupos discriminados**. Una de ellas consiste en eventos específicos de atracción de talento como *FREEY*, que en 2021 se realizó por primera ocasión en Latam Norte. En el marco de dicho evento, se reciben currículums de quienes asisten y se brindan talleres y pláticas para dar información sobre la firma y las posibilidades de desarrollo profesional que ésta ofrece enfocado en grupos poblacionales diversos.

A partir de la edición de octubre de 2021 de *FREEY*, EY ha optado por preguntar a quienes participan si viven con alguna discapacidad y cuál es su identidad de género de manera completamente voluntaria y conforme a los criterios de protección de datos personales correspondientes, esto para poder tener estadísticas desagregadas y que esto sirva para tener un **pool de talento diverso para futuras vacantes**. De acuerdo con información proporcionada en entrevista por **Abril Rodríguez, Líder de Diversidad, Equidad e Inclusión y Mauricio Ariza, Gerente de Diversidad, Equidad e Inclusión**, algunas personas de **grupos diversos o históricamente en condición de vulnerabilidad** identificadas en el marco de este evento se han vinculado a la firma —y aunque cuantitativamente podrían considerarse pocas, el interés principal de la firma ha sido ofrecerles seguridad y garantizar que todas tengan posibilidades de crecer, igualmente en el portal de [EY Careers](#) se puede encontrar el compromiso de la firma en materia de igualdad y no discriminación para el talento que está buscando incorporarse a la organización.

Otra estrategia destacada por EY para diversificar aún más a su personal es su **participación en las ferias de empleo de Pride Connection** (una red de empresas que promueven la inclusión LGBTI), así como en ferias universitarias y de empleo que se realizan con focos específicos para la contratación de personas de la diversidad sexual y de género, así como personas que viven con algún tipo de discapacidad.

El corporativo reafirmó que aún considera necesario ampliar sus esfuerzos en esta materia, así como garantizar en términos generales que existan más eventos de reclutamiento y atracción de talento en México que se configuren como “espacios seguros” para la diversidad. A dichos pasos a futuro, se suman algunas áreas de oportunidad cuya exploración aún está pendiente; por ejemplo, la adopción de alguna meta o la implementación de convocatorias semi-abiertas, así como el seguimiento puntual a KPIs en la materia.

En entrevista y en el cuestionario para empresas del GATI, EY refirió que tiene presente la posibilidad de mejorar las acciones en torno a la inclusión de la población no binaria, trans y queer; la contratación y retención proactiva de personas con discapacidad en diferentes áreas; la inclusión en temas étnico-raciales y de diversidad socio-cultural y; el fomento de la movilidad social mediante estrategias de atracción de talento en áreas con altos índices de población que vive en desigualdad económica.

EY reportó que aproximadamente **45% de su plantilla laboral corresponde a mujeres**; sin embargo, se encuentra en proceso de identificar, de manera voluntaria por parte de los colaboradores de la firma, datos desglosados que permitan valorar la presencia general de otros grupos. Asimismo, en materia demográfica al momento del levantamiento de este estudio, EY reportó que:

- **21% de su personal nivel Socio y Dirección Ejecutiva corresponde a mujeres, pero no ha logrado reunir información que indique si las personas en este nivel jerárquico pertenecen a otros grupos diversos**
- **El 33% del Consejo de Administración o Junta Directiva de la empresa en México son mujeres, pero aún no hay datos que permitan saber si las personas en dicho órgano pertenecen a algún otro grupo.**
- **La persona que ocupa el cargo más alto en la empresa a nivel Latam Norte, es originaria de un país Centroamericano, lo que fortalece la diversidad cultural en el equipo de liderazgo.**
- **Finalmente, a partir de febrero de 2023, EY México cuenta con celdas voluntarias de auto-identificación en materia de: orientación sexual, identidad de género, discapacidades, antecedentes socioeconómicos y pertenencia étnico-racial.**

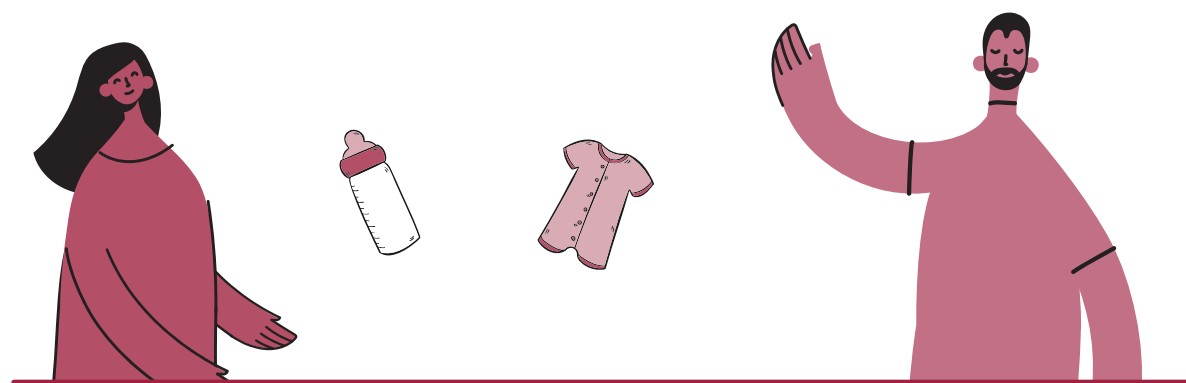
**Como muestra lo anterior, el recabo de información ha sido uno de los retos para EY**; de hecho, refiere que este tipo de desafío cobra formas muy particulares en el contexto mexicano. Además, a ello se suma el desconocimiento por parte de la ciudadanía acerca de lo que significan algunas categorías (p. ej. orientación sexual, afrodescendencia, identidad de género, entre otras), así como su falta de interés en identificarse visiblemente en el empleo. EY también señaló que, en su experiencia, ha encontrado que la población mexicana exhibe una preocupación generalizada por el manejo de sus datos personales, la cual se basa en un relativo escepticismo sobre la garantía de que su información se resguardará adecuadamente, así como dudas en torno a quién tendrá acceso a esa ella.



Ahora bien, más allá de los pasos pendientes y ya dados para promover la atracción y retención de talento diverso, otra de las estrategias implementadas por EY ha consistido en una serie de **acciones de capacitación y sensibilización en materia de diversidad e inclusión**. Al respecto, la empresa señaló que cada año busca organizar actividades y contenidos de capacitación que partan de lo que se ha realizado en años anteriores o que fortalezcan el contenido; en ese sentido, intenta abordar temáticas nuevas, no repetitivas y que se ajusten a los avances que la firma ha realizado incluyendo un enfoque interseccional de dichos contenidos.

Si bien la inscripción a estas acciones no es obligatoria, **se busca incentivar a los equipos a involucrarse en estos temas y participar de forma voluntaria**. La capacitación está abierta a todos los niveles de personal, lo cual ha permitido una nutrida participación. Una acción complementaria (que puede servir de referencia para otras empresas) es ofrecer cada semana, como parte de los cursos de inducción para personal de nuevo ingreso, un panorama de lo que implica la diversidad, equidad y la inclusión en EY, así como de la manera en que el personal se puede involucrar en dichos esfuerzos. Otra más es la práctica de retomar y difundir materiales de talleres pasados en el marco de fechas importantes en materia de DEI o derechos humanos (p. ej. el Día Internacional de las Personas con Discapacidad).

Un dato interesante manifestado por EY se relaciona con la solicitud de licencias de paternidad y maternidad, aunque actualmente éstas no son equivalentes (como en la mayoría de las empresas del GATI y en pleno apego a la normatividad federal que aún establece distinciones), las segundas tienen mayor duración.



EY refirió que entre el 1 de octubre de 2020 y el 30 de septiembre de 2021, **0.69% de los hombres** que laboran en su empresa solicitó **licencia de paternidad**, frente a **1.19% de las mujeres**.

**EY también ha tenido un liderazgo importante en la firma de compromisos públicos en contra de diversas formas de discriminación.** Destaca, por ejemplo, la firma de instrumentos articulados por el Copred y encaminados a impulsar espacios laborales libres de acoso y hostigamiento sexual,<sup>113</sup> así como a erradicar diferentes manifestaciones del racismo en el ámbito corporativo.<sup>114</sup> Incluso, en el marco de este último acto, se desarrolló la **presentación de los resultados de una encuesta que EY —en alianza con el Copred, la organización Racismo MX y American Chamber Of Commerce of México—** impulsó para conocer el tipo de acciones antirracistas implementadas por una serie de empresas en el país.<sup>115</sup> Asimismo, la firma es parte de los **Comités de Diversidad e Inclusión de las Cámara Americana de Comercio en México (AmCham), la Cámara Británica de Comercio en México (BritCham) y la Cámara Alemana de Comercio en México (CAMEXA).**

Además de las estrategias y acciones públicas para la inclusión señaladas previamente, EY señaló haber implementado una **serie adicional de medidas a favor de la diversidad. Entre ellas, destacan:**

- Una encuesta al menos una vez al año de percepciones en materia de clima laboral, que incluye un componente de sentido de pertenencia.
- La posibilidad de contar con horarios flexibles y de solicitar la modalidad de trabajo a distancia.
- La habilitación de un espacio privado, adecuado, higiénico y exclusivo para la lactancia y la extracción de leche.
- La articulación de esquemas de mentoría/sponsorship explícitamente dirigidos a mujeres.
- Trabajar en la medida de lo posible con proveedores diversos como WeConnect como parte de los KPIs en materia de compras.
- La modificación a los Códigos de Vestimenta para que este sea incluyente con poblaciones trans.

<sup>113</sup>Véase Copred (2021) “Sector privado y COPRED firman decálogo para la construcción de espacios laborales libres de acoso y hostigamiento sexual” Boletín 018, 02 de diciembre. Disponible en: <https://www.copred.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/sector-privado-y-copred-firman-decalogo-para-la-construccion-de-espacios-laborales-libres-de-acoso-y-hostigamiento-sexual>.

<sup>114</sup>Véase Copred (2022) “Empresas en México firman compromiso para impulsar una cultura libre de discriminación racial” Boletín 002, 22 de abril. Disponible en: <https://copred.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/empresas-en-mexico-firman-compromiso-para-impulsar-una-cultura-libre-de-discriminacion-racial>.

<sup>115</sup>Los resultados de la “Encuesta sobre la erradicación de la discriminación por motivo de raza, etnia y tono de piel” se pueden consultar en el siguiente vínculo: [https://img1.wsimg.com/blobby/go/2162eb29-0e52-4c83-bfc7-3b4e7a757f73/V2%20Encuesta%20anti-racismo%20en%20las%20empresas\\_logos.pdf](https://img1.wsimg.com/blobby/go/2162eb29-0e52-4c83-bfc7-3b4e7a757f73/V2%20Encuesta%20anti-racismo%20en%20las%20empresas_logos.pdf).

- La habilitación de servicios sanitarios neutros en Ciudad de México, Puebla, Guadalajara, Tijuana y Monterrey.
- El uso de algunos indicadores en materia de sentido de pertenencia, el análisis de dónde se ubica el talento (en materia de género y de otros grupos en caso de ser posible), y la revisión frecuente de políticas y procesos.

En la encuesta aplicada a empresas del GATI, EY también declaró que “casi siempre” utiliza un **lenguaje incluyente, no discriminatoria y no sexista en sus comunicaciones internas** (tanto escrito como en material gráfico). Sin embargo, llegar a este punto no fue tan sencillo. Tras el primer “**Manual de lenguaje asertivo e incluyente**” hace un par de años, cuyos contenidos y recomendaciones se consideran explicativos y didácticos, existieron resistencias en torno a su implementación cotidiana, como un proceso paulatino de adopción del lenguaje incluyente en diferentes comunicados y campañas.

De manera general, EY apuntó que ha observado cómo algunas resistencias a la implementación de estrategias para la diversidad en general suelen provenir de desconocimiento y sesgos derivados de la percepción de que la “cultura mexicana” no está “preparada” para ciertos cambios (p. ej. la inclusión LGBTI), sin embargo, **la firma se mantiene como una de las empresas del sector de consultoría y servicios profesionales pionera en materia de inclusión LGBTI+**. En ese sentido, la profundización de estos esfuerzos sin duda exige también de valentía y disposición a afrontar posibles riesgos, sobre todo porque, aunque en el largo plazo estas prácticas se puedan traducir en un mejor desempeño de los indicadores de la empresa, su implementación puede implicar cuando menos un riesgo de incurrir en costos a corto plazo.



## Valoración de EY en torno a los beneficios de las acciones para la diversidad e inclusión corporativa

En términos generales, a través de la encuesta para empresas del GATI, EY manifestó estar “muy de acuerdo” con que las medidas de diversidad e inclusión que ha implementado generan cuando menos los siguientes cinco beneficios:

- 1 **Promueven que su planta laboral se sienta más cómoda siendo sí misma en el trabajo. De hecho, en entrevista se precisó que, como parte de las mediciones anuales, la gente de la firma manifiesta sentirse "libre de ser quien es" con valores por encima de 80%.**
- 2 **Facilitan el impulso de actividades adicionales para la inclusión en la empresa. Al respecto, EY destacó que las estrategias de D&I han facilitado la adopción progresiva de acciones para la inclusión de personas con discapacidad, programas de mentoría y *sponsorship*, ajustes razonables, accesibilidad digital, y modificaciones a políticas y códigos internos.**
- 3 **Aumentan los niveles de motivación entre el personal de la empresa.**
- 4 **Mejoran la reputación de la organización. Sobre esto, se señaló que EY es reconocida en temas de inclusión y cuenta con presencia en el comité de HRC Equidad MX, el comité de inclusión de la Cámara Americana de Comercio en México y el Comité de Inclusión de la Cámara Británica de Comercio en México, así como en el Grupo de Trabajo Agenda 2030 “Diversidad e Inclusión: LGBTI”, impulsado por el CCE, Pacto Mundial México y el Gobierno de México.**
- 5 **Permiten formar alianzas o redes con otras organizaciones, instituciones y/o empresas. En esta materia, la empresa ha logrado establecer alianzas con otros corporativos, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil y, destacadamente, con el Copred.**

Aun así, EY refirió estar solamente “algo de acuerdo” con los siguientes beneficios derivados de la implementación de las medidas de diversidad e inclusión:

- **Incrementan la diversidad de ideas y puntos de vista en la toma de decisiones del Consejo de Administración o Junta Directiva.**
- **Contribuyen a elevar los niveles de productividad de su empresa.**
- **Han vuelto a la empresa más competitiva para atraer al mejor talento.**
- **Han ayudado a que la empresa sea más competitiva en ciertos ramos.**
- **Aumentan la diversidad de ideas y puntos de vista en su empresa en general y promoción de mayores niveles de creatividad en su organización. Sobre esto, la empresa precisó no contar con métricas específicas que le permitan dimensionar cuantitativamente un aumento en torno a la diversidad de ideas.**
- **Promueven la retención del personal de su empresa.**

De acuerdo con lo anterior, es posible advertir principalmente que EY ha atestiguado los **beneficios que brinda la diversidad en torno al clima laboral de la empresa** (como la motivación del personal y un espacio seguro para desenvolverse), así como en el mejoramiento en su reputación corporativa y posicionamiento como marca empleadora. Sin embargo, se encuentra en proceso de perfeccionar las estrategias de recolección de datos demográficos y los impactos positivos en materia de indicadores financieros. **Cabe apuntalar que EY subrayó que su incorporación al GATI le ha generado también varios beneficios;** entre ellos, la posibilidad de colaborar en torno a estrategias intersectoriales sobre diversidad e inclusión, compartir buenas prácticas, posicionar su compromiso con la inclusión y la no discriminación, fomentar una cultura de trato igualitario, e innovar junto con el Copred para fortalecer la cultura de inclusión en los negocios.

## 8 Comentarios finales

Existe un amplio marco normativo internacional, nacional y local en materia de igualdad y no discriminación, así como un robusto universo de evidencia empírica internacional (generada tanto por análisis académicos, gubernamentales y ciudadanos como por el propio sector empresarial) en torno a los **beneficios de la diversidad e inclusión corporativa.**



En particular, se han detectado cuando menos **17 tipos de estrategias** que generan al menos **cinco tipos de beneficios: mayor diversidad cognitiva** con potencial de innovación, **mayor potencial para atraer y retener al mejor talento**, aumento en los **niveles de motivación y productividad** del personal, **mejoras en la reputación** y la capacidad de penetración en el mercado, así como **mayores niveles de rentabilidad, ingresos y retornos.**



No obstante, tanto la evidencia a nivel regional y nacional como la información disponible por parte de empresas mexicanas revelan que la implementación de estas iniciativas —y por ende el aprovechamiento de las ventajas que implican— se encuentra aún en un estado prematuro. Por una parte, los incipientes esfuerzos en América Latina y en México tienden a ser delimitados y desarticulados, así como a concentrarse prioritariamente en la inclusión laboral de las mujeres y, en el caso de algunas buenas prácticas, en la contratación y participación de personas con discapacidad y personas de la diversidad sexual y de género. Por otra parte, las empresas en la región y el país suelen carecer de estrategias para una transformación de corte transversal en sus operaciones, y además rara vez evalúan el impacto de las acciones para la inclusión que realizan, limitándose casi siempre a una acotada diversificación demográfica.



La información brindada por parte de veinte empresas del GATI confirma estas tendencias para el caso de la Ciudad de México. Si bien numerosos centros laborales cuentan con algunos esfuerzos para mejorar el clima corporativo, diversificar y sensibilizar a su plantilla, emitir comunicación incluyente, así como establecer alianzas o favorecer proveedurías diversas, **la amplia mayoría carece de medidas articuladas y transversales, así como de indicadores para monitorear avances y de datos en torno a la composición demográfica de su personal** —los cuales, en todo caso, reflejan una importante subrepresentación de grupos discriminados, especialmente en altos niveles jerárquicos.

Esta serie de retos, además de las resistencias internas y la falta de recursos (financieros y humanos) o expertise que las empresas reportan, contrasta con las percepciones favorables que casi todas comparten en torno a los beneficios de la inclusión, especialmente en materia de clima laboral, diversidad de ideas, potencial de innovación, mejoras en la reputación y potencial de atracción de talento. Cabe señalar, además, que una alta proporción de las empresas participantes tiene origen u operaciones en el ámbito internacional, lo cual sugiere que las estrategias incipientes detectadas se concentran en ciertos corporativos de gran tamaño, y hace falta redoblar esfuerzos para que este espíritu permee a otros niveles.

En particular, se vuelve prioritario desarrollar estrategias que involucren al mundo de las PyMEs, donde no existen directrices jerárquicas a nivel global y, en muchas ocasiones, tampoco suficientes recursos para instrumentar esfuerzos a favor de la diversidad e inclusión equiparables a las del ámbito transnacional.



Destaca, por otra parte, que la atención de varios centros laborales mexicanos actualmente se centra en promover el acceso de un mayor número de mujeres a ciertos puestos y espacios. No obstante, éstos **parecen dejar de lado otros puntos ciegos, como la discriminación hacia personas racializadas que se encuentran en desventaja por su apariencia física (principalmente con base en su tono de piel) o por su origen indígena o afroamericano**. Otros ejemplos son la poca atención a diversificar los altos perfiles profesionales (p. ej. reclutar en puestos de decisión a personas de diversas universidades) o la prevalencia de prácticas excluyentes informales y normalizadas (p. ej. la atención que se da al tipo de transporte en que una persona llega a su entrevista).

La aproximación al caso de EY refuerza la hipótesis de que **en nuestro país las prácticas de diversidad e inclusión impulsadas por las empresas mexicanas son en su mayoría parte de políticas internacionales provenientes de empresas multinacionales**. También, muestra que su implementación requiere un amplio compromiso y voluntad desde el más alto nivel de toma de decisiones, así como de una articulación integral. Destacan particularmente lecciones en torno a la capacitación, el reclutamiento y las medidas de sensibilización, pues el caso concreto muestra que, además de los retos en torno a la representación numérica, es indispensable ofrecer espacios seguros y posibilidades de crecimiento a las personas, sin importar sus características personales y sin distinciones arbitrarias o motivadas por prejuicios.



La experiencia de *EY* sugiere la importancia de **adoptar estrategias adaptadas al giro y las actividades de cada empresa**, así como de atender los retos de corte más estructural, pues las resistencias y temores en torno a la inclusión, así como las dificultades para implementar y monitorear avances, muchas veces responden a la amplia difusión social de estereotipos, así como a la invisibilidad de ciertos temas, a la falta de datos que comprueben los beneficios, a la desconfianza en torno al manejo de datos sobre características personales, así como las reticencias corporativas a entablar alianzas con otras empresas o con instituciones públicas.

Así pues, los hallazgos aquí descritos demuestran la importancia de fortalecer la generación y difusión de información veraz en México acerca de las ventajas de la igualdad laboral, con miras a promover su adopción entre la gran diversidad empresarial del país y su ciudad capital. También comprueban que es necesario medir estos beneficios en América Latina, pues los datos hoy son insuficientes para que las empresas reconozcan en estas medidas beneficios cuantitativamente medibles.

Asimismo, ante la importancia del sector privado en la generación de empleos y en el sostenimiento de la economía local y nacional, también resulta clara la urgencia de **profundizar las sinergias intersectoriales** y de seguir acompañando (por parte del Estado, a través de instituciones como el Copred) el proceso de **madurez y transversalización de los esfuerzos para la diversidad y la inclusión**. De esa manera, será posible detonar su mayor potencial de negocios, a la vez de contribuir al desarrollo social y económico y promover el ejercicio sin discriminación de los derechos laborales.



CONSEJO PARA PREVENIR Y  
ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

**COPRED**



## Anexo 1. Especificaciones metodológicas

**Para el estudio de estándares, avances, beneficios y buenas prácticas de inclusión laboral, se tomaron en cuenta fuentes de la siguiente naturaleza:**

- Instrumentos globales y regionales vinculantes en materia de derechos humanos;
- Recomendaciones dirigidas al Estado mexicano relacionadas con la garantía del derecho a la igualdad y no discriminación en el empleo;
- Normatividad nacional en materia de igualdad y no discriminación en el empleo;
- Informes, estudios, análisis y publicaciones por parte de organizaciones internacionales y sus componentes (p. ej. el Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Foro Económico Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo);
- Informes, estudios, análisis y publicaciones relevantes por parte de *think tanks* (p. ej. el *Center for American Progress*);
- Informes, estudios, análisis y publicaciones generadas por el propio sector corporativo (p. ej. McKinsey & Company, Deloitte);
- Informes, estudios, análisis y publicaciones por parte de instituciones y agencias públicas, tanto mexicanas como de otros países (p. ej. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Economía de la Ciudad de México, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred), Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), Departamento de Comercio de los Estados Unidos);

- Informes, estudios, análisis y publicaciones del propio Copred (p. ej. la Antología de Buenas Prácticas Empresariales en materia de Igualdad y No Discriminación,<sup>116</sup> los Informes de los Foros de Buenas Prácticas sobre Diversidad e Inclusión Laboral y de Buenas Prácticas Empresariales, el Informe de Resultados sobre el Foro “Discriminación y Hostigamiento Sexual: buenas prácticas y modelos de atención en espacios empresariales, públicos, educativos y de sociedad civil”,<sup>117</sup> así como la Declaratoria de Empresas Comprometidas con el Trato Igualitario;<sup>118</sup> es decir, de la Red de Empresas del Gran Acuerdo por el Trato Igualitario);
- Informes, estudios, análisis y publicaciones difundidas por organizaciones de la sociedad civil (p. ej. Human Rights Campaign, Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral, Éntrale: Alianza por la inclusión laboral de las personas con discapacidad), e
- Informes, estudios, análisis y publicaciones de corte académico (p. ej. Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], Universidad Autónoma Metropolitana [UAM], Instituto Tecnológico Autónomo de México [ITAM], Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey [ITESM, o Tec de Monterrey]).

<sup>116</sup> Disponible en: <https://adilmexico.com/wp-content/uploads/2019/01/Antologia2018-BuenasPracticas.pdf> (Consultado el 4 de agosto de 2021). Véase: <https://copred.cdmx.gob.mx/storage/app/media/informe-resultados-foro-discriminacion-y-hostigamiento-sexual.pdf> (Consultado el 4 de agosto de 2021).

<sup>117</sup> Véase: <https://www.copred.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Declaratoria%20empresas%20comprometidas%20con%20el%20Trato%20Igualitario%20Primer%20Encuentro%20del%20Gran%20Acuerdo%20junio%202020.pdf> (Consultado el 4 de agosto de 2021).

<sup>118</sup> Véase: <https://www.copred.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Declaratoria%20empresas%20comprometidas%20con%20el%20Trato%20Igualitario%20Primer%20Encuentro%20del%20Gran%20Acuerdo%20junio%202020.pdf> (Consultado el 4 de agosto de 2021).

El análisis de estos estándares, avances, beneficios y buenas prácticas partió de un enfoque centrado en los derechos humanos, con perspectiva de género<sup>119</sup>, con visión antidiscriminatoria<sup>120</sup> e interseccional.<sup>121</sup> En concreto, ello significa que, para definir los estándares de diversidad e inclusión laboral y retratar el contexto del caso mexicano, se tomaron en cuenta las normas internacionales, nacionales y locales relevantes en materia de derechos humanos, así como la interpretación de dichos instrumentos, las buenas prácticas y las experiencias empresariales internacionales en la materia. Cabe apuntar que los estándares referidos sirvieron de base tanto para evaluar el panorama de inclusión laboral actual en la Ciudad de México como para diseñar los instrumentos que orientaron el trabajo de campo, así como analizar los resultados. Se consideraron los estándares y las prácticas orientadas a la inclusión de la diversidad de grupos históricamente discriminados, en el entendido de que éstos no existen de manera aislada, sino que forman categorías que se superponen de maneras múltiples; es decir, se intersectan.

Para incorporar una visión empresarial, el estudio complementa los enfoques descritos en el punto anterior con consideraciones en torno a los principios y factores que suelen orientar la actividad y la toma de decisiones en las empresas; a saber, cuestiones como la rentabilidad, la atracción, el desarrollo y retención del talento, la productividad, la competitividad, la cultura organizacional, la reputación y la innovación. Así, en la revisión de literatura, en la valoración del contexto de inclusión empresarial en México y —sobre todo— en el trabajo de campo, los estándares de derechos humanos y las perspectivas de género y antidiscriminatoria se sumaron a consideraciones relevantes para la administración de negocios.

<sup>119</sup>El enfoque o perspectiva de género es el marco de referencia filosófico, científico y político, desde el cual se conoce e interpreta la realidad, a partir de la consideración de las causas, procesos y efectos de las diferencias de género en los procesos sociales, culturales y personales. Igualmente representa una forma de intervenir o actuar para cambiar los términos de las relaciones jerárquicas existentes, para democratizarlas. Por ello se trata de un enfoque crítico, relacional e histórico de la sociedad humana, cuyo basamento está en la Teoría de Género y en el Género como categoría abstracta y como concepto que explica las relaciones de poder asimétricas entre mujeres y varones y que, como tal, constituye una categoría descriptiva, una categoría analítica y una categoría política. Véase Evangelina García Prince (1997) Igualdad de género y desarrollo sostenible “herramientas analíticas básicas de conocimiento más generalizado, en el enfoque género” Ediciones GENDHU. Caracas, 1997 pp. 4-47.

<sup>120</sup>El enfoque antidiscriminatorio es aquella metodología que permite identificar, comprender y cuestionar el funcionamiento de la discriminación y de las prácticas discriminatorias que restringen el ejercicio de los derechos humanos de las personas y grupos históricamente discriminados, mismas que se pretenden justificar a partir de diferencias identitarias o de condiciones de vida físicas, culturales, socioeconómicas u otras —aparentemente naturales— de las personas que pertenecen a esos grupos, frente a quienes no pertenecen a ellos. Véase Paula Leite et al. (2020) Propuesta metodológica para el diseño de indicadores con perspectiva de derechos humanos y antidiscriminatoria orientada al ciclo de políticas públicas, Uruguay y México: Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay - Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.

<sup>121</sup>El enfoque interseccional es una perspectiva que se centra en las desigualdades sociales y analiza las interacciones entre estructuras sociales, representaciones simbólicas y procesos de construcción de la identidad que son específicos de cada contexto e inextricablemente vinculados a la praxis política. Véase Gabriele Winker y Nina Degele (2011) “Intersectionality as multi-level analysis: Dealing with social inequality”, *European Journal of Women's Studies* 18: 51-66.

## En aras de incorporar las voces de personas clave en el ámbito empresarial, se recurrió a dos metodologías cualitativas principales:

**1 Un cuestionario de auto-llenado para medir los efectos y percepciones diferenciadas** entre empresas que han desarrollado y cumplido políticas de inclusión a distinto grado. Este cuestionario se diseñó para ser contestado por áreas de recursos humanos, gestión de talento, comunicación, género o diversidad e inclusión (dependiendo de cuál fuera el área competente en cada caso) y contempló reactivos específicos para vincular la adopción o ausencia de distintas medidas o estrategias de inclusión laboral con la percepción del desempeño empresarial en materia de productividad, cultura organizacional, reputación, innovación y competitividad. El instrumento se difundió entre las empresas que forman parte del Gran Acuerdo por el Trato Igualitario en la Ciudad de México, impulsado por el Copred.

Para la realización de este cuestionario, se utilizó la plataforma Survey Monkey. Se buscó contar con empresas de diversos tamaños (micro/pequeñas, medianas, grandes) y sectores (p. ej. servicios financieros y no financieros, manufactura farmacéutica e industrial, tecnología). La versión completa del documento se puede consultar en el Anexo 2.

**2 Una aproximación a un caso concreto basada en entrevistas semiestructuradas**, que permitió explorar en mayor profundidad el vínculo entre las medidas de inclusión y la mejora del desempeño empresarial. A través de este análisis, se hizo referencia explícita a cuestiones como la implementación de prácticas concretas (p. ej. grupos de afinidad, acciones de capacitación y sensibilización), la atención a casos de posible discriminación o acoso, la atracción, retención y rotación del personal, la reputación empresarial, así como la influencia de avances a nivel internacional sobre la adopción de políticas para la inclusión en el contexto mexicano.

Para este estudio, se consideró el caso a profundidad de la empresa EY, que se describe como una organización multidisciplinaria de servicios profesionales globalmente conectada y cuya sede se encuentra en la Ciudad de México. Es importante referir que esta empresa se integró y firmó el Gran Acuerdo por el Trato Igualitario en 2019, una plataforma de enlace entre el sector privado con el Copred. El propósito declarado de EY es ayudar a otras organizaciones a resolver sus desafíos, capitalizar las oportunidades de transformación, cumplir con requisitos reglamentarios, mantener a sus inversionistas informadas e informados, y satisfacer las necesidades de sus *stakeholders*.<sup>122</sup>

<sup>122</sup>EY (2021) “Propósito y servicios”. Disponible en: [https://www.ey.com/es\\_mx/what-we-do](https://www.ey.com/es_mx/what-we-do)

En el análisis, se buscó observar las prácticas para la diversidad e inclusión laboral que se han incorporado en la empresa y considerar las experiencias asociadas a la implementación de dichas medidas, así como los aprendizajes y evidencia de los cambios asociados a dicho proceso, de manera que fuera posible vislumbrar posibles efectos y retos a futuro. Las entrevistas para ello se realizaron a través de la plataforma *Zoom* el 8 de diciembre de 2021 y el 24 de enero de 2022, en compañía del personal del Copred, e involucraron al Gerente de Diversidad e Inclusión de Latinoamérica Región Norte de *EY* y a la Líder de Diversidad e Inclusión a Nivel Latinoamérica. Se informó a las personas participantes acerca de los fines de la investigación, solicitando su consentimiento expreso para participar, para la grabación de la entrevista y para que sus respuestas fueran referidas en los entregables.

## Anexo 2. Encuesta aplicada a empresas del GATI en el marco del estudio

### Inicio de la encuesta

#### Bloque 1. Información general de la empresa

**Instrucciones:** Por favor, proporcione los siguientes datos de su empresa.

1. Nombre de la empresa:
2. Área responsable del llenado:
3. Cargo de la persona responsable del llenado:
4. Nombre de la persona responsable del llenado:
5. Magnitud total de la planta laboral:
6. ¿La empresa es de origen internacional?
  - a. Sí
  - b. No
7. ¿La empresa tiene presencia (operaciones o casas matriz) a nivel internacional?
  - a. Sí
  - b. No
8. ¿La empresa tiene presencia (operaciones o casas matriz) en diversos estados de la República?
  - a. Sí
    - i. Especificar cuáles (menú)
  - b. No
9. Especifique el sector y giro de la empresa:  
[ ] Primario [ ] Secundario [ ] Terciario  
Giro:
10. Enliste los estados en los que su empresa tiene presencia en México:

#### Bloque 2. Estrategias y políticas de diversidad e inclusión laboral

**Instrucciones:** Por favor, responda las siguientes preguntas considerando la mayor información posible. Salvo que se especifique un período distinto, le solicitamos considerar el 30 de septiembre de 2021 como fecha de referencia.

11. ¿La empresa cuenta con alguna política/declaratoria/compromiso por escrito sobre diversidad e inclusión?
  - a. Sí.
    - i. Especifique cuál:
  - b. No.
  - c. Está en proceso de elaborarse.
12. (Si la respuesta a la pregunta 11 es “a.”) ¿Es pública?
13. (Si la respuesta a la pregunta 11 es “a.”) ¿En qué año se publicó?
14. (Si la respuesta a la pregunta 11 es “a.”) ¿Cuál es el objetivo que establece dicha política/declaratoria/compromiso?
15. (Si la respuesta a la pregunta 11 es “a.”) ¿Dicha política/declaratoria/compromiso contempla de forma textual la no discriminación?
16. (Si la respuesta a la pregunta 11 es “a.”) ¿Dicha política/declaratoria/compromiso ha sido suscrita por el más alto nivel de decisión?
  - a. Sí
  - b. No, pero está suscrita por otra área.
    - i. Especifique cuál:
  - c. Está en proceso de establecerse
17. (Si la respuesta a la pregunta 11 es “a.”) ¿Se ha designado a un área, comisión, comité o cualquier otro encargado de vigilar el cumplimiento de la política?
  - a. Sí
    - i. Especifique cuál:
  - b. No
  - c. Está en proceso de establecerse

**18.** ¿Existe alguna medida en la empresa contra el acoso sexual y el hostigamiento sexual? (Marque todas las que apliquen)

- a. Sí, un pronunciamiento.
- b. Sí una política definida
- c. Sí, un protocolo de actuación ante casos.
- d. Sí, un pronunciamiento/política y un protocolo
- e. Ninguna.
- f. Otra respuesta:

**19.** ¿Existe un área, comisión, comité interno o persona encargada de atender posibles casos de discriminación en la empresa?

- a. Sí
  - i. ¿Cuál?
  - ii. ¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento pueden acudir a dicha área, comisión, comité interno o persona?
- b. No
- c. Está en proceso de establecerse

**20.** ¿La empresa cuenta con alguna medida o conjunto de medidas que busque aumentar el reclutamiento de personas de grupos discriminados o de poca representación en los centros de trabajo (p. ej. mujeres, personas con discapacidad, personas LGBTI+, personas racializadas [es decir, morenas, indígenas o afrodescendientes])?

- a. Sí
  - i. Especifique cuál(es):
- b. No
- c. Están en proceso de establecerse
  - i. Especifique cuál(es):

**21.** ¿La empresa cuenta con alguna cuota, porcentaje mínimo o meta de personal a contratar en relación con grupos discriminados? (P. ej. garantizar que 5% de los puestos laborales se asignen a personas con discapacidad).

- a. Sí
  - i. Especifique cuál(es):
- b. No
- c. Está en proceso de establecerse
  - i. Especifique cuál(es):

**22.** ¿La empresa realiza al menos una encuesta al año de percepciones en materia de clima laboral, diversidad e inclusión?

- a. Sí
- b. No
- c. Está en proceso de establecerse

**23.** ¿La empresa cuenta con algún programa, acciones o plan de capacitación sobre diversidad e inclusión?

- a. Sí
- b. No

**24.** ¿Estos programas, acciones o plan de capacitación sobre diversidad e inclusión son escalonados (p. ej. cuentan con nivel básico, intermedio y especializado)?

- a. Sí
- b. No

**25.** Indique el porcentaje de personal de cada nivel que, entre el 1 de octubre de 2020 y el 30 de septiembre de 2021, haya participado en esfuerzos de capacitación, sensibilización, educación y/o entrenamiento en temas de diversidad, inclusión o sesgos inconscientes:

- a. Junta o Consejo directivo [ ]
- b. Planta directiva (C-suite) [ ]
- c. Personal de atención al público [ ] / No aplica
- d. Personal en general [ ]

**26.** ¿Hay incentivos económicos o laborales para que el personal ejecutivo y/o directivo implemente políticas inclusivas? (Es decir, existe algún vínculo entre la remuneración o evaluación de desempeño del personal ejecutivo y/o directivo [p. ej. bonos, primas, reconocimientos] y el nivel de diversidad que se pueda observar al interior de sus equipos de trabajo)

- a. Sí
  - i. ¿Cuáles?
- b. No
- c. Están en proceso de establecerse

**27.** Señale si en la empresa se implementan las siguientes medidas a favor de las personas:

a. Posibilidad de horarios flexibles

i. Sí

1. ¿Qué personal puede acceder?:

ii. No

b. Un espacio privado, adecuado, higiénico y exclusivo para la lactancia o extracción de leche.

i. Sí

1. ¿Con qué recursos materiales cuenta? (P. ej. refrigerador, conector, fregadero toallas de papel, sillas o sillones):

ii. No

c. Oferta de cuidado de menores (servicio de guardería o subsidios o descuentos para el pago de guarderías).

i. Sí

1. ¿Qué personal puede acceder?:

ii. No

d. Posibilidad de solicitar la modalidad de trabajo a distancia.

i. Sí

1. ¿Qué personal puede acceder?:

ii. No

**28.** ¿Cuentan con licencias de paternidad?

a. Sí

i. ¿De cuántos días?:

b. No

**29.** ¿Las licencias de paternidad y maternidad en la empresa son equivalentes?

a. Sí

b. No, la licencia de maternidad tiene mayor duración

c. No, la licencia de paternidad tiene mayor duración

**30.** Indique el porcentaje del personal en la empresa que, entre el 1 de octubre de 2020 y el 30 de septiembre de 2021, solicitó una licencia de paternidad o maternidad.

a. Porcentaje de los hombres [ ]

b. Porcentaje de las mujeres [ ]

c. Porcentaje de las personas de otro género [ ]

d. No aplica [ ]

**31.** ¿Existen en la empresa esquemas de mentoría/sponsorship explícitamente centrados en personas de grupos discriminados (p. ej. mujeres, personas con discapacidad, personas LGBTI+)?

a. Sí

i. Especifique para qué grupos:

b. No, existen esquemas de mentoría/sponsorship para todo el personal sin distinción

c. No existe ningún esquema de mentoría/sponsorship en la empresa

d. Están en proceso de establecerse

i. Especifique para qué grupos:

**32.** ¿Existen grupos en los que quienes pertenecen a sectores discriminados puedan dialogar, intercambiar ideas y/o compartir experiencias (p. ej. grupos para personas con discapacidad, grupos para el personal LGBTI+, grupos para mujeres, grupos para personas racializadas)? En algunas empresas, éstos se conocen como “employee resource groups (ERGs)” o como “Grupos de Afinidad”.

a. Sí

i. Especifique cuál(es):

b. No

c. Están en proceso de establecerse

i. Especifique cuál(es):

**33.** Entre el 1 de octubre de 2020 y el 30 de septiembre de 2021, ¿la empresa emitió publicidad que explícitamente reconociera, enalteciera o visibilizara alguna faceta de la diversidad humana?

a. Sí

i. Especifique la(s) faceta(s) de la diversidad que se consideró(aron):

b. No

c. No en estas fechas, pero sí con anterioridad.

i. Señale el periodo:

ii. Especifique la(s) faceta(s) de la diversidad que se consideró(aron):

**34.** ¿Qué tanto se utiliza el lenguaje de manera incluyente, no discriminatoria y no sexista en las comunicaciones internas de la empresa? (P. ej. se consideran las pautas establecidas en la Lista de verificación para usar el español de forma inclusiva en cuanto al género de la ONU o las Recomendaciones para el uso incluyente y no sexista del lenguaje del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación).

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Casi nunca

d. Nunca



**35.** ¿Su empresa establece alianzas, contrata servicios o elige proveedorías con base en el compromiso de dichas contrapartes con la diversidad?

a. Sí

i. Indique qué tipo de criterios se consideran para valorar dicho compromiso de las contrapartes:

b. No

**36.** ¿La empresa utiliza indicadores cuantitativos y/o cualitativos para monitorear posibles brechas discriminatorias entre el personal (p. ej. brechas salariales entre hombres y mujeres, diferencias en el acceso a ascensos o prestaciones)?

a. Sí

i. Especifique cuáles indicadores se utilizan:

b. No

**37.** ¿La empresa utiliza indicadores cuantitativos y/o cualitativos sobre diversidad e inclusión para dar seguimiento a sus propias metas en la materia?

a. Sí

i. Especifique cuáles indicadores se utilizan:

b. No

**38.** Señale si la persona que ocupa el cargo más alto en la empresa (p. ej. CEO) pertenece abierta y explícitamente a algún grupo tradicionalmente discriminado (p. ej. mujeres, personas con discapacidad, personas de la diversidad sexual y de género, personas extranjeras, personas que se autoadscriban como indígenas o afromexicanas, entre otras).

a. Sí

i. Especifique cuáles:

b. No

**39.** Señale qué porcentaje de las personas que integran el Consejo de Administración o Junta Directiva de la empresa pertenece abierta y explícitamente a alguno de los siguientes grupos:

a. Mujeres [ ]

b. Personas con discapacidad [ ]

c. Personas indígenas [ ]

d. Personas afromexicanas [ ]

e. Personas de nacionalidad extranjera [ ]

f. Personas LGBTI+ [ ]

g. Otro:

h. Información no disponible [ ]

**40.** Señale qué porcentaje de las personas de nivel directivo (C-suite) en la empresa pertenece abierta y explícitamente a alguno de los siguientes grupos:

a. Mujeres [ ]

b. Personas con discapacidad [ ]

c. Personas indígenas [ ]

d. Personas afromexicanas [ ]

e. Personas de nacionalidad extranjera [ ]

f. Personas LGBTI+ [ ]

g. Otro:

h. Información no disponible [ ]

**41.** Indique de qué universidades egresaron las personas que integran su Consejo de Administración o Junta Directiva (Tabla donde se pueda incluir universidad y número de personas):

**42.** Indique de qué universidades egresaron las personas de nivel directivo (C-suite) (Tabla donde se pueda incluir universidad y número de personas):

**43.** Señale qué porcentaje general de la plantilla laboral en la empresa pertenece abierta y explícitamente a alguno de los siguientes grupos:

a. Mujeres [ ]

b. Personas con discapacidad [ ]

c. Personas indígenas [ ]

d. Personas afromexicanas [ ]

e. Personas de nacionalidad extranjera [ ]

f. Personas LGBTI+ [ ]

g. Otro:

h. Información no disponible [ ]

### Bloque 3. Beneficios de la inclusión

**Instrucciones:** Por favor, indique si está “muy de acuerdo”, “algo de acuerdo”, “algo en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” con que las medidas de diversidad e inclusión implementadas hasta la fecha han tenido los siguientes efectos. Recuerde considerar el 30 de septiembre de 2021 como fecha de referencia.

**44.** Han aumentado la diversidad de ideas y puntos de vista en la toma de decisiones del Consejo de Administración o Junta Directiva.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**45.** Han aumentado la diversidad de ideas y puntos de vista en su empresa en general.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**46.** Han promovido mayores niveles de creatividad en su organización.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**47.** Han vuelto a su empresa más competitiva para atraer al mejor talento.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**48.** Han promovido que su planta laboral se sienta más cómoda siendo sí misma en el trabajo.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**49.** Han promovido la retención del personal de su empresa.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**50.** Han facilitado el impulso de actividades adicionales para la inclusión en la empresa.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**51.** Han aumentado los niveles de motivación entre el personal de su empresa.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**52.** Han contribuido a elevar los niveles de productividad de su empresa.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**53.** Han mejorado la reputación de su organización.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**54.** Han ayudado a que su empresa sea más competitiva en ciertos ramos.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**55.** Han permitido formar alianzas o redes con otras organizaciones, instituciones y/o empresas.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**56.** Han favorecido el cumplimiento de las metas financieras de su empresa.

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

**57.** Han promovido que el número de reportes de casos de discriminación en su empresa cambie (ya sea que aumente o disminuya)

muy de acuerdo  algo de acuerdo  algo en desacuerdo  muy en desacuerdo

Explique brevemente por qué:

## Bloque 4. Dificultades ante la introducción de medidas para la diversidad e inclusión

**Instrucciones:** Para finalizar, responda las siguientes tres preguntas considerando la mayor información posible. Recuerde considerar el 30 de septiembre de 2021 como fecha de referencia.

**58.** Marque cada casilla si la implementación de alguna estrategia para la diversidad e inclusión (propuesta o vigente) se ha asociado con los siguientes tipos de retos (marque todos los que apliquen).

- a. Dificultades para cambiar la cultura o los procesos de la organización. [ ]
- b. Falta de acceso a información o “expertise” externo sobre esta materia. [ ]
- c. Resistencias entre el personal de la empresa por razones basadas en estereotipos o roles de género. [ ]
- d. Resistencias entre el personal de la empresa basados en prejuicios dirigidos a grupos históricamente discriminados. [ ]
- e. Resistencias o falta de apoyo del nivel directivo de la empresa. [ ]
- f. Falta de experiencia en la implementación de estas medidas. [ ]
- g. Falta de financiamiento para la implementación de estas medidas. [ ]
- h. Falta de capital humano para la implementación de estas medidas. [ ]
- i. Ninguna. [ ]
- j. Otra:

**59.** Explique brevemente hacia la inclusión de qué grupos existen mayores resistencias, de ser el caso:

- a. Mujeres [ ]
- b. Personas con discapacidad [ ]
- c. Personas indígenas [ ]
- d. Personas afromexicanas [ ]
- e. Personas de nacionalidad extranjera [ ]
- f. Personas LGBTI + [ ]
- g. Otro:

**60.** Especifique cuál(es) estrategia(s) para la diversidad e inclusión ha(n) enfrentado mayores dificultades o resistencia por parte de otras personas en la empresa, con un máximo de tres (p. ej. “la propuesta de contratar más mujeres, la implementación de capacitación para incluir a personas con discapacidad y la adopción de un uso incluyente del lenguaje”):

**61.** Especifique por cuánto tiempo se ha(n) manifestado esta(s) dificultad(es):

**62.** De acuerdo con su apreciación, ¿cuáles son los beneficios de su empresa a partir de su incorporación al GATI?

## Conclusión

**63.** ¿Quisiera agregar algo más?

## Cierre

¡Muchas gracias por participar en esta encuesta sobre diversidad e inclusión para empresas! Tanto el equipo investigador como el Copred agradecen su disposición y compromiso con la promoción de la igualdad en el ámbito privado.

Le recordamos que la información proporcionada por cada empresa tendrá un carácter estrictamente confidencial, y podrá ser utilizada por las personas que integran el equipo de investigación exclusivamente con los fines del presente estudio.

En caso de querer saber más sobre esta investigación o cualquier detalle relacionado con el manejo de información, puede contactar a Verónica Baz (al correo electrónico [veronicaebaz@gmail.com](mailto:veronicaebaz@gmail.com)), a Armando Meneses al correo electrónico ([amenes.copred@gmail.com](mailto:amenes.copred@gmail.com)) y al área de Vinculación con Empresas del Copred (al correo [tratoigualitario.copred@gmail.com](mailto:tratoigualitario.copred@gmail.com)).

## Anexo 3. Marco normativo internacional

- Declaración Universal de los Derechos Humanos, firmada por México en 1948.
- Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial, publicada en el DOF el 13 de junio de 1975.<sup>123</sup>
- Convención Americana sobre Derechos Humanos, (pacto de San José), publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 7 de mayo de 1981.<sup>124</sup>
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (“Convención de Belém do Pará”), publicada en el DOF el 12 de diciembre de 1996.<sup>125</sup>
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), publicada en DOF el 12 de mayo de 1981.<sup>126</sup>
- Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad, publicada en el DOF el 12 de marzo de 2001.<sup>127</sup>
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, publicada en el DOF el 24 de octubre de 2007.<sup>128</sup>
- Convención Interamericana contra toda Forma de Discriminación e Intolerancia, publicada en el DOF el 20 de febrero de 2020.<sup>129</sup>
- Convención Interamericana contra el Racismo, la Discriminación Racial y Formas Conexas de Intolerancia, publicada en el DOF el 20 de febrero de 2020.<sup>130</sup>
- Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familias.<sup>131</sup>
- Convenio Internacional del Trabajo número 100, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina por un trabajo de igual valor.
- Convenio 105 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la Abolición del Trabajo Forzoso.
- Convenio Internacional del Trabajo número 111 y su Recomendación relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación.
- Convenio 190 de la OIT, para eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y su recomendación 206, publicado en DOF el 6 de abril de 2022.
- Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de 1998.
- Declaración y Programa de Acción de Viena de 1993.
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing de 1995, aprobadas en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.
- Declaración sobre orientación sexual e identidad de género presentada ante la Asamblea General de la ONU en diciembre del 2008.
- Normas de Conducta para las Empresas contra la Discriminación de las Personas LGBTI, del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.
- Observación General No. 5 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Las personas con discapacidad.<sup>132</sup>
- Observación General No. 16 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. La igualdad de derechos del hombre y la mujer al disfrute de los derechos económicos, sociales y culturales.<sup>133</sup>
- Observación General No. 18 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. El derecho al trabajo.<sup>134</sup>
- Observación General No. 20 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. La no discriminación y los derechos económicos, sociales y culturales.<sup>135</sup>
- Observación general No. 23 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas sobre el derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.<sup>136</sup>

<sup>123</sup>Artículo 1, párrafo 4; Artículo 2, numeral 1, incisos b, c y d; Artículo 5, inciso i.

<sup>124</sup>Artículo 24.

<sup>125</sup>Artículo 7.

<sup>126</sup>Artículo 2, incisos a, d y e; Artículo 5, inciso a; Artículo 11, numeral 1, incisos a, b y d; numeral 2, inciso c.

<sup>127</sup>Artículo 3, numeral 1, incisos a, b, c y e.

<sup>128</sup>Artículo 5, Tercer párrafo; Artículo 9, numeral 1, incisos a, b, e y d; Artículo 21, inciso a; Artículo 27, numeral 1, inciso i.

<sup>129</sup>Artículo 2; Artículo 3; Artículo 4, fracciones iii, vii y xv; Artículo 5; Artículo 6; Artículo 7.

<sup>130</sup>Artículo 2; Artículo 4, fracción IX; Artículo 6.

<sup>131</sup>Artículo 13, inciso d.

<sup>132</sup>Párrafos 22 y 25.

<sup>133</sup>Fracción II, inciso C, párrafo 24.

<sup>134</sup>Fracción II, párrafo 12, inciso b; fracción II párrafo 13.

<sup>135</sup>Párrafo 20.

<sup>136</sup>Artículo 26.

- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.<sup>137</sup>
- Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos, del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.
- Principios de Yogyakarta sobre la aplicación de la legislación internacional de derechos humanos en relación con la orientación sexual y la identidad de género, marzo de 2007.
- Principios de Yogyakarta más 10 (YP+10 por sus siglas en inglés), como suplemento de los Principios originales.
- Principios de las Naciones Unidas a favor de las Personas de Edad de 1991, Asamblea General de las Naciones Unidas el 16 de diciembre de 1991 – Resolución 46/91.
- Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales “Protocolo de San Salvador”.<sup>138</sup>
- Recomendación General No. 12. La violencia contra la mujer del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.

<sup>137</sup>Artículo 2, numeral 2, 3 y 7, inciso a-i, d.

<sup>138</sup>Artículo 15, párrafo 3, inciso b.

## Anexo 4. Buenas prácticas reportadas públicamente por empresas en México

#	Empresas	Acciones que visibilizan la diversidad: conferencias, campañas, lemas, ciclos de cine, redes de integración	Acciones enfocadas al reclutamiento y selección	Acciones generadas desde las áreas de RH o Legal	Acciones articuladas para la promoción de la D&I: declaraciones públicas, capacitación en sesgos para todo el personal	Acciones enfocadas a la inclusión de ciertos grupos (p. ej. mujeres, personas con discapacidad)	Acciones impulsadas por liderazgos de las empresas	Acciones enfocadas al proceso de atracción, desarrollo y retención talento	Creación de un equipo de D&I
1	Citibanamex								
2	Accenture								
3	JW Marriot Ciudad de México								
4	Microsoft México								
5	American Express								
6	General Electric								
7	Procter & Gamble								
8	Dow Chemical								
9	Compucom								
10	AXA Seguros								
11	Dow Química Mexicana								
12	IBM de México								
13	J.P. Morgan								
14	Pfizer México								
15	Scotiabank								
16	PepsiCo								
17	Consejo Coordinador Empresarial (CCE)								
18	AT&T México								
19	Alsea								
20	GNP Seguros								
21	Enel Green Power México								
22	Grupo Bimbo								
23	Telefónica Movistar México								
24	Fundación MVS Radio								
25	El Palacio de Hierro								
26	Libre Acceso A.C.								
	Porcentaje	88.46	23.08	3.85	30.77	42.31	15.38	19.23	7.69

Tabla. Elaboración propia con información obtenida de IMCO (2021)<sup>139</sup> Alianza Éntrale A.C (2020)<sup>140</sup> CCE (2018)<sup>141</sup> y Copred (2018)<sup>142</sup>

<sup>139</sup>IMCO (2021) Una radiografía del sector privado: la participación y el liderazgo de las mujeres.

<sup>140</sup>Alianza Éntrale A.C (2020) *Diversidad es lo que somos. Inclusión es lo que hacemos.*

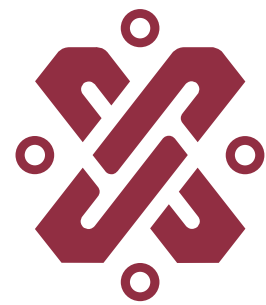
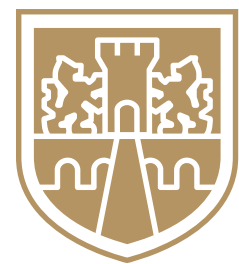
<sup>141</sup>Consejo Coordinador Empresarial (2018). *Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo*, [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO\\_NORMATIVO/CTEN\\_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf) (Consultado el 10/12/2020).

<sup>142</sup>COPRED (2018) *Antología de Buenas Prácticas Empresariales en materia de Igualdad y No Discriminación*. México 56 pp. Disponible en <https://adilmexico.com/wp-content/uploads/2019/01/Antologia2018-BuenasPracticas.pdf>

---

# BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE **diversidad e inclusión en los centros de trabajo empresariales**

---



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

