

**GREAT CULTURE  
TO INNOVATE®**

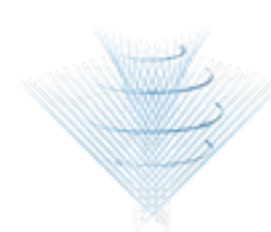
# **BOLD DIVERSITY**

**side out the power of  
novation**



**side out the power of  
novation**

[boldiversity.com](http://boldiversity.com)  
México | 2022



Peoples Voice  
Data Science for Psychosocial Phenomena



# Acerca del estudio

Las organizaciones suelen ser comparadas con ecosistemas. La riqueza de los ecosistemas se encuentra en la interacciones interespecíficas, más que en las relaciones que se establecen entre organismos de una misma especie. Así mismo ocurre en los lugares de trabajo: en ellos, una cultura de innovación es percibida en tanto y en cuanto se disponga, estratégicamente, de mecanismos que permitan gozar de capital humano diverso.

Este estudio consolida el resultado de la alianza de Great Culture to Innovate® con el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), EY México (Mancera, S.C.), Dell Technologies y People's Voice S.A.S., con el afán de entender los factores que potencializan la Innovación, y en qué medida estos se relacionan con la diversidad dentro de las organizaciones.

El estudio tomó en cuenta la opinión de miles de colaboradores en diferentes organizaciones en México durante el periodo comprendido entre junio de 2020 y noviembre de 2021.



# Contenido

1



**Boldiversity:  
Diversidad Audaz**

2



**Objetivos del  
estudio**

3



**Modelo Great  
Culture to  
Innovate®**

4



**Diversidad  
Superficial:  
Hallazgos**

5



**Diversidad  
Profunda: Hallazgos**

6



**Mujeres en el  
mundo de la  
Innovación (IMCO)**

7



**Diversidad, equidad  
e inclusión en  
México (EY)**

8



**Innovación,  
Cultura, Equidad y  
Pertenencia (DELL)**

9



**Casos de éxito**

10



**Construyendo una  
cultura innovadora:  
Idea Final**

11



**Acerca de los  
Autores**





1

# Boldiversity: Diversidad Audaz



# I Boldiversity: Diversidad Audaz

**L**a Innodiversidad es la conjunción entre la Innovación y la Diversidad, o más bien, la manera en la cual a través de la Gestión de la Diversidad, resulta posible para las organizaciones sembrar, mantener y cosechar una Gran Cultura de la Innovación y los beneficios que esta conlleva. No se trata de forzar una Cultura de la Innovación genérica, por default o one size fits all, sino de crear las condiciones semilla para que esta se empiece a dar de forma natural: que resuene con las particularidades de cada organización, y que pueda ser implementada y gestionada estratégicamente. Esto con el fin de permitir que dicha cultura sea adaptada no solo al singular de cada organización, sino también del negocio y de las disrupciones propias del mercado, garantizando una creación de valor continua y escalable, en un mundo decididamente inestable y con una dinámica constante y acelerada

de cambio en diversos frentes. Así, una Cultura de la Innovación, construida y sostenida por medio de la Diversidad, no es solo un nice to have, sino una demanda apremiante del contexto, un elemento medular de la estrategia organizacional, que llega a tener impacto en los indicadores blandos y duros del negocio.

**Pero, ¿Cómo se da exactamente la relación entre Diversidad e Innovación? ¿Cómo puede ser medido el impacto de la diversidad en la Innovación, y en otros indicadores asociados?**

Estas son preguntas que consideramos necesario abordar antes de entrar al grueso de los hallazgos en México.



Para nuestros fines, la **Diversidad** es entendida no solo como las diferencias visibles entre las personas, sino asociada con nuestra capacidad de entender dichas diferencias (evidentes a simple vista, pero también referidas a la diversidad profunda) en contextos particulares. Yendo un paso más allá, Diversidad es así mismo la capacidad propia de cada individuo de entender qué tanto a nivel demográfico y biográfico, como a nivel cognitivo, todos somos particulares, únicos y diferentes a otros. Una buena gestión de la diversidad entendida de esta manera definitivamente conlleva beneficios a nivel de los equipos y de la organización, y ha demostrado ser un driver de los procesos de innovación organizacional estratégica.



En palabras de Katherine Phillips, de la Universidad de Columbia

“ La diversidad nos empuja a la acción [...] de maneras que la homogeneidad simplemente no puede hacerlo ”

(en Forbes, 2020)





Equipos diversos demuestran mejores resultados en procesos de toma de decisión y cumplimiento de objetivos, posibilitan acercamientos que favorecen el pensamiento no lineal, mayores y más rápidas tasas de adaptación al cambio y a la resiliencia. Las diferentes perspectivas en un mismo equipo de trabajo jalonan a cada colaborador a anticipar que habrá ideas, puntos de vista y consideraciones variadas, inesperadas y disruptivas, ante las cuales deben anticiparse a la hora de construir y robustecer sus abordajes. La

diversidad, bien gestionada, mejora así mismo la capacidad comunicativa de los equipos, pues llegar a acuerdos en grupos heterogéneos requiere de mayores recursos en este ámbito (Forbes, 2020).<sup>1</sup>

Todas estas son habilidades que posicionan mejor a los equipos diversos y el desarrollo de sus capacidades, para estimular de manera considerable los procesos innovadores como un componente clave de la cultura organizacional, conllevando a su vez crecimiento organizacional en el mercado.

<sup>1</sup> Forbes México (2020). Equidad, inclusión y diversidad.





2

# Objetivos del estudio





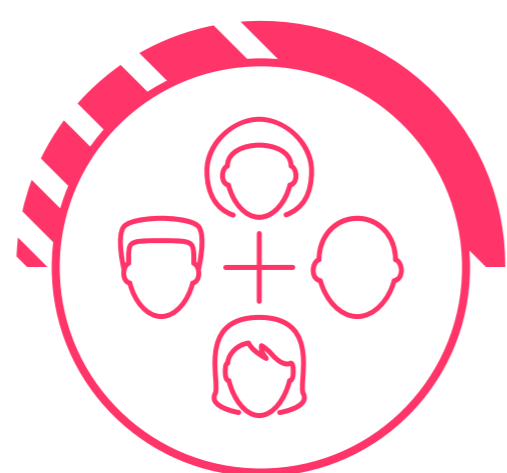


# Objetivos del estudio

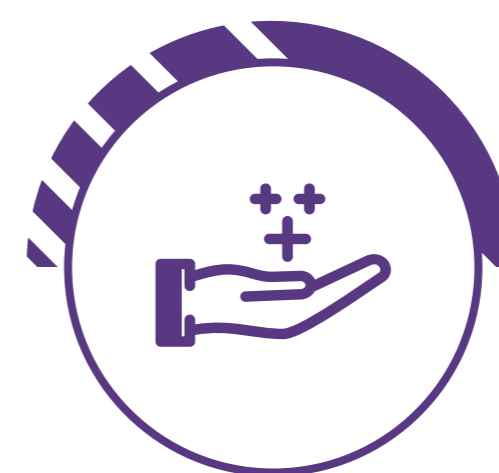
## Objetivos

El estudio pretende entender, principalmente, el impacto que tiene la Diversidad en la percepción de la Cultura de Innovación en las organizaciones en México.

### Objetivos específicos



Crear un punto de referencia de organizaciones que generan una Cultura de Innovación a partir de su propia Diversidad



Identificar fortalezas clave y oportunidades de mejoramiento en atributos que motivan la creación de una Cultura de Innovación en México, basada en la Diversidad

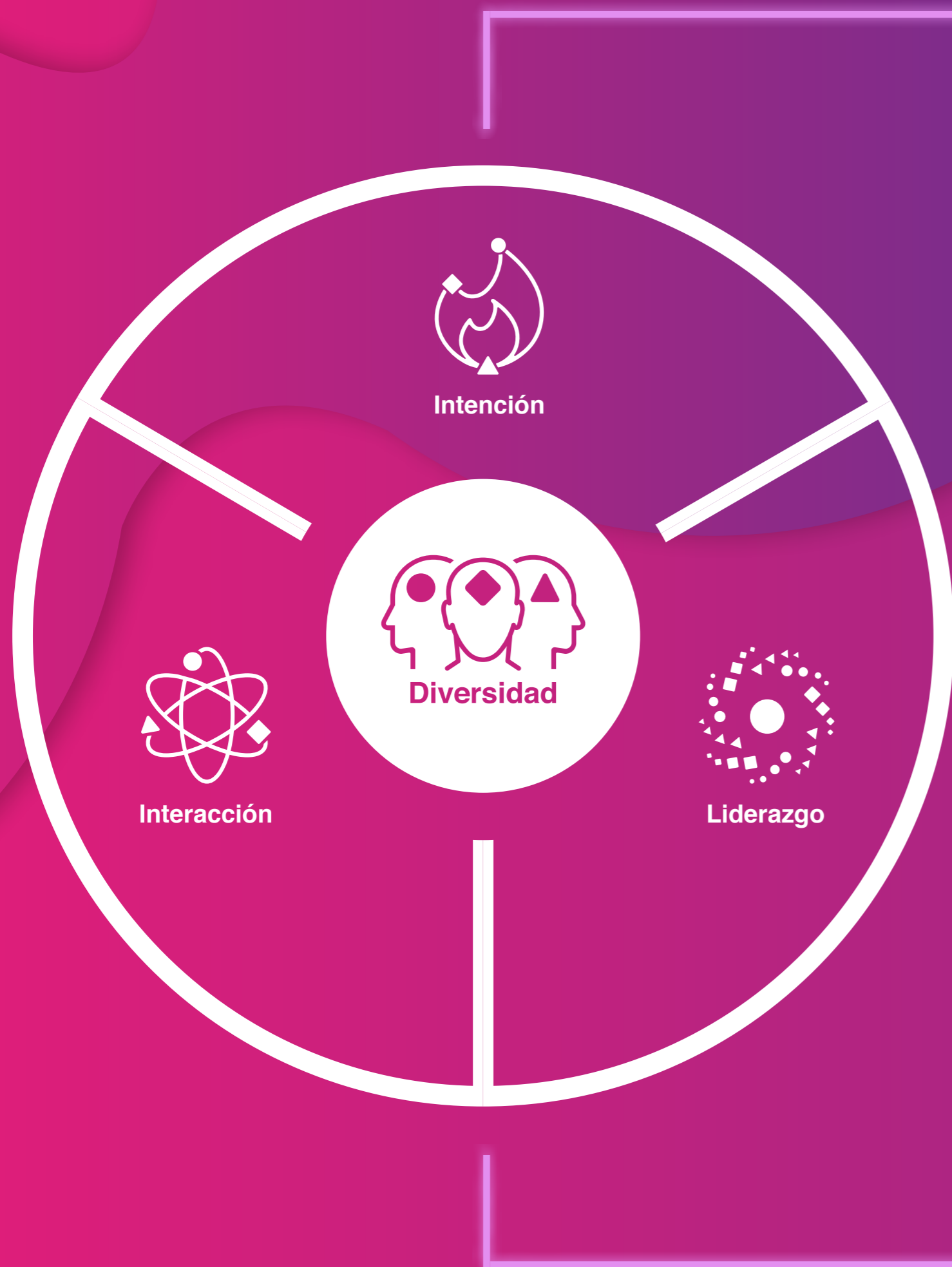


Entender qué factores enriquecen la Diversidad en una organización de manera efectiva



Identificar las prioridades y aprendizajes del estudio





3

# Modelo Great Culture to Innovate®





# La Cultura de Innovación: Un Fenómeno Psicosocial

*Modelo Great Culture to Innovate® y hallazgos*

## ¿Es posible valorar la Cultura de Innovación?

Existen algunos fenómenos que las ciencias naturales no pueden explicar. Por ejemplo, los fenómenos psicosociales. Los fenómenos psicosociales son la intersección de condiciones que se encuentran presentes en un contexto laboral, que tienen la capacidad de influir tanto en el bienestar, como en la salud del colaborador y que se manifiestan en días normales de trabajo.

La Cultura de Innovación es un fenómeno psicosocial. Y sus manifestaciones son las que Great Culture to Innovate® ha estudiado cautelosamente para desarrollar un modelo que sea capaz de describir con gran precisión este fenómeno que está presente en todas las organizaciones, de maneras en ocasiones muy particulares, y que está lejos de ser un fenómeno unidimensional.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Abu-Jarad, I; Yusof, N; Nickbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. Centre for Promoting Ideas, USA.

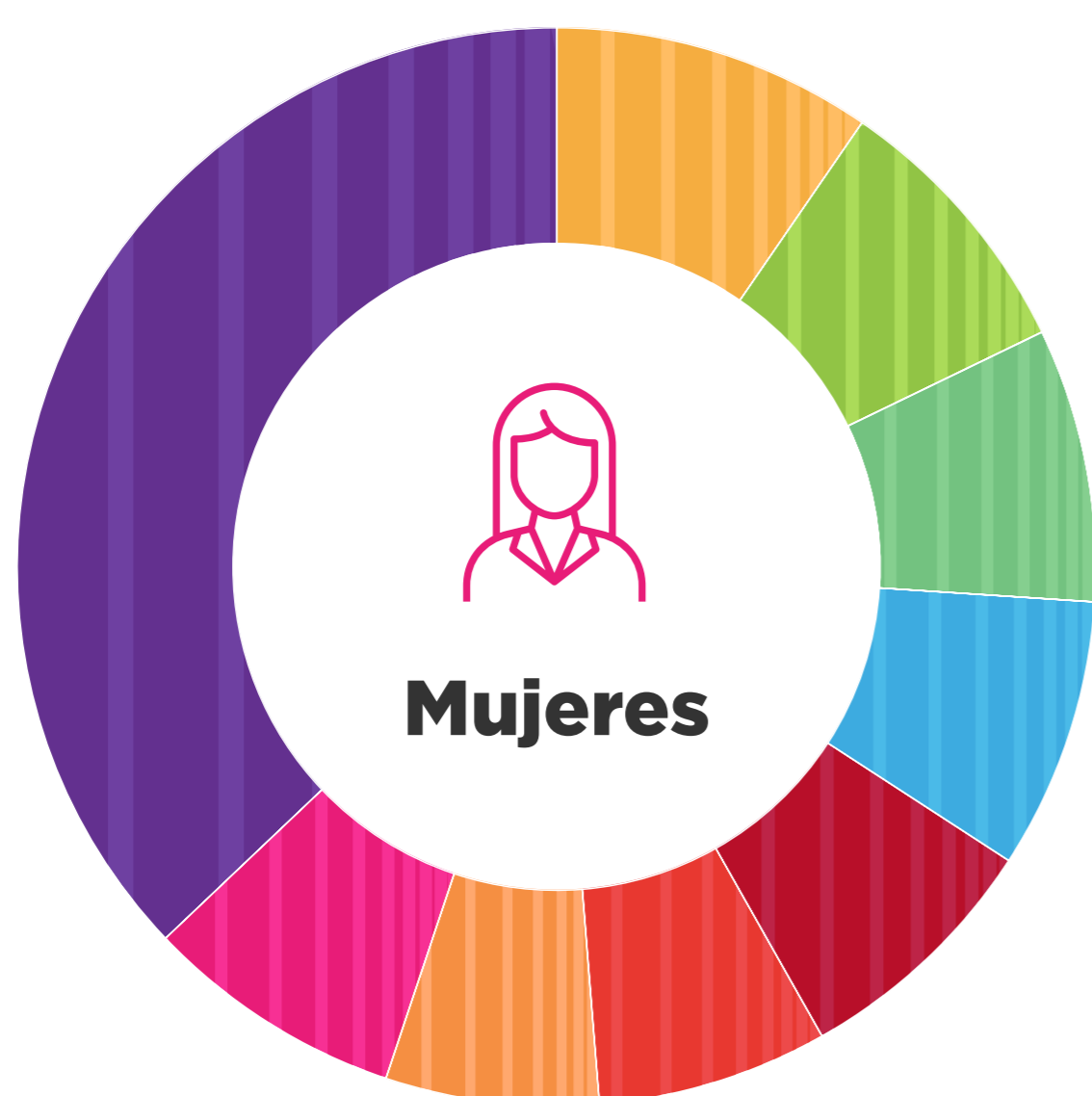


## ¿Qué factores condicionan la percepción de los colaboradores en México que valoran la Cultura de Innovación en sus organizaciones?

Antes de entrar a conocer el modelo Great Culture to Innovate®, primero debemos precisar que, la Cultura de Innovación debe ser descrita como un fenómeno multidimensional, y que para entender las opiniones es mandatorio lanzarnos en el intento de conocer a quienes las emiten.

En los últimos años, los investigadores sociales de Great Culture to Innovate®,

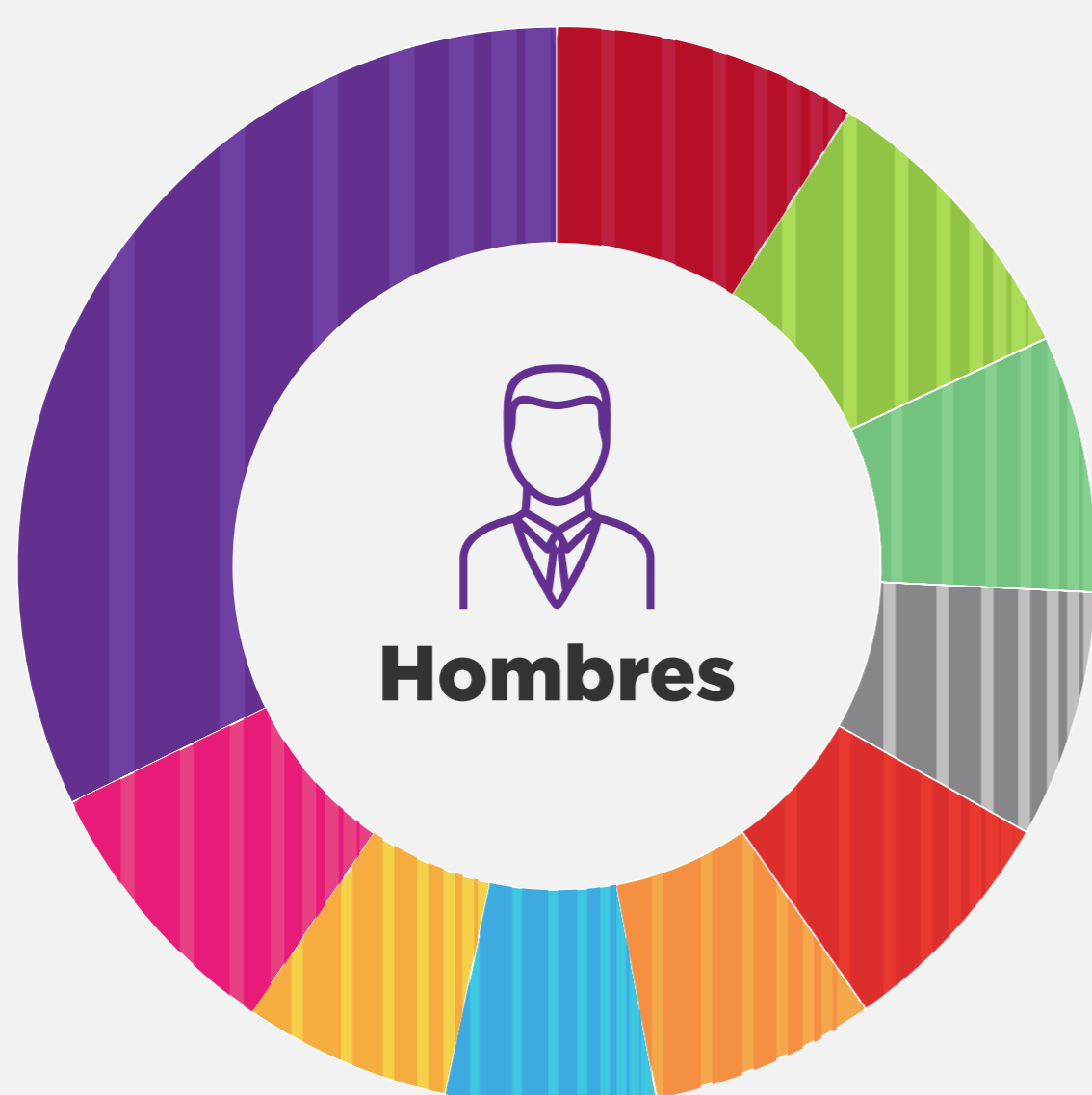
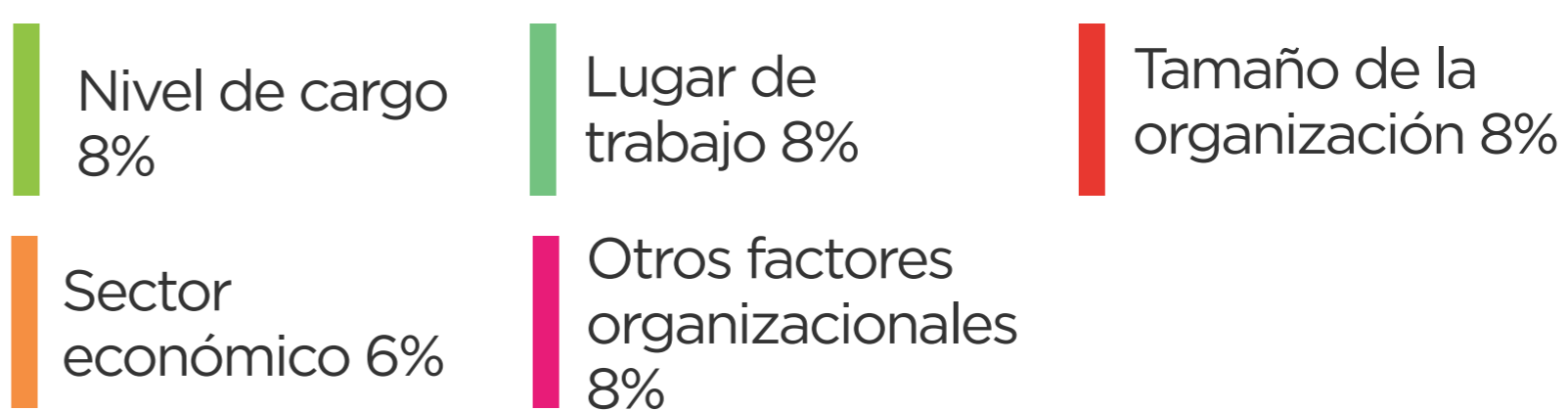
han descubierto que existen factores que condicionan las percepciones, factores que no solo son propios de la organización misma, sino también factores personales que impactan de manera significativa en el colaborador a la hora de valorar la Cultura de Innovación en su organización.



### Factores Personales



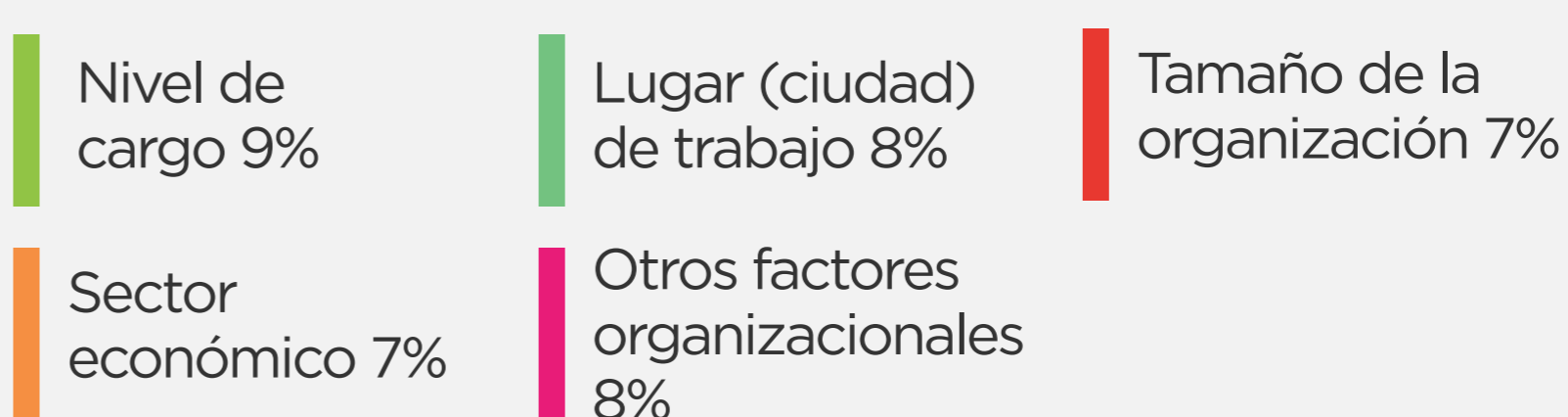
### Factores Organizacionales



### Factores Personales



### Factores Organizacionales



En México, el factor personal más influyente en las mujeres es la edad, con una influencia relativa\* de 9%. Esto quiere decir, que los cuestionamientos que se presentan en los segmentos de mujeres con edades distintas, son muy diferentes entre sí. De igual manera ocurre con los hombres de diferentes áreas de conocimiento.

\*Relativa se refiere a una influencia muestral, porque no disponemos de todo el universo de mujeres que trabajan en México y tampoco todo el universo de factores demográficos.



# Modelo **Great Culture to Innovate**<sup>®</sup> y escala de valoración

El modelo **Great Culture to Innovate**<sup>®</sup> se puede sintetizar en 3 Índices; el Índice que sintetiza en nivel de composición de equipos diversos dentro de las organizaciones (el Índice de Diversidad), el Índice que sin tomar en cuenta la Diversidad, nos dice la manera en como los colaboradores

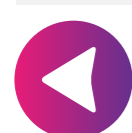
perciben la Cultura en términos de Intención, Liderazgo e Interacción (el Índice de Cultura Percibida), pero el más importante, es el Índice que se encarga de entender y justipreciar la Cultura de Innovación dentro de las organizaciones (el Índice de Cultura de Innovación).

## Escala de valoración de **Great Culture to Innovate**<sup>®</sup>

■ Atención prioritaria  
 ■ Demanda gran atención  
 ■ Demanda atención  
 ■ Satisfactorio  
 ■ Muy satisfactorio  
 ■ Sobresaliente  
 ■ Muy sobresaliente  
 ■ Excelente



La escala de valoración de **Great Culture to Innovate**<sup>®</sup>, además de informar, comparar y valorar, tiene como objetivo llamar a la acción a los equipos de liderazgo de las organizaciones. La escala se compone de 8 estadios, siendo Atención prioritaria el estadio donde se ubican las organizaciones con mayores oportunidades de mejoramiento y Excelente donde se encuentran aquellas con las valoraciones más altas. Los estadios son establecidos en función del modelo de distribución poblacional de **Great Culture to Innovate**<sup>®</sup>.



## Índice de Cultura Percibida (ICP)



Intención

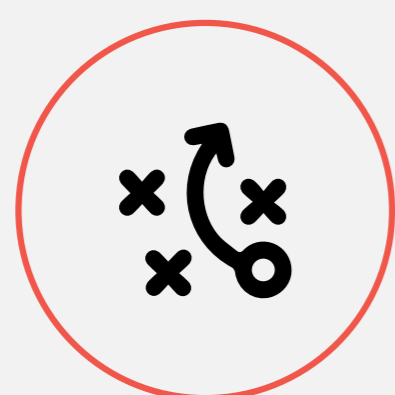


Liderazgo



Interacción

El Índice de Cultura Percibida está soportado en tres pilares: Intención, Interacción y Liderazgo. La Intención es el pilar que valora el propósito inequívoco de los líderes por hacer de la innovación un factor relevante en la creación de valor. La Intención cuenta con cuatro atributos: Convicción, Estructura, Soporte y Oportunidad.



Convicción



Estructura



Soporte



Oportunidad

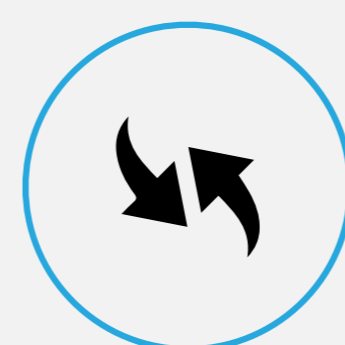
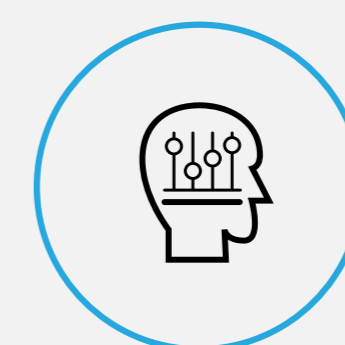
El Liderazgo es el pilar que en toma en cuenta los 4 atributos que distinguen a los líderes que promueven una cultura innovadora: Apertura, Reto, Conquista de cambio y Disciplina.



Apertura



Reto

Conquista  
del cambio

Disciplina

Y finalmente, La Interacción es el pilar que evalúa las interacciones y los comportamientos de los equipos que afirman una Cultura Innovadora: Autonomía, Diversidad de pensamiento, Creatividad y Aprendizaje.



Autonomía

Diversidad de  
pensamiento

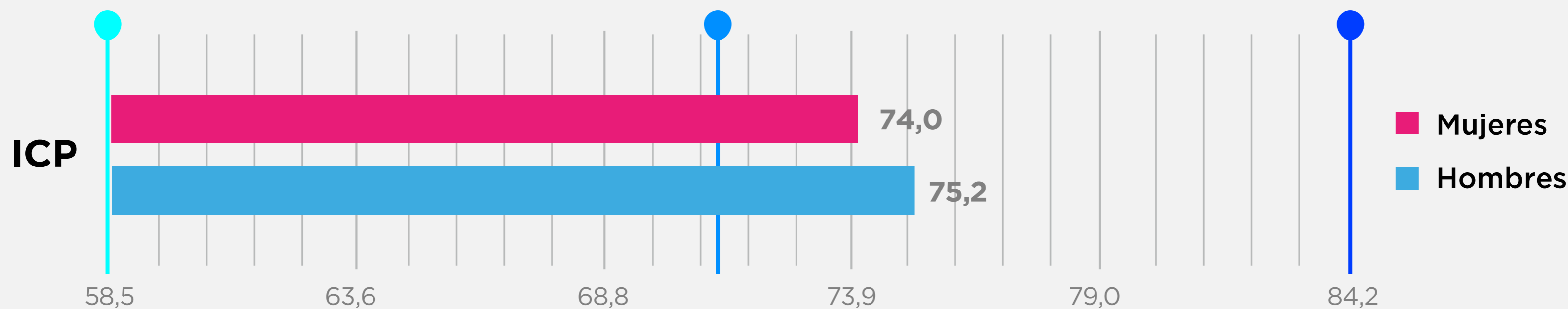
Creatividad



Aprendizaje



## Índice de la Cultura Percibida (ICP) en México



En México, a pesar de que la Cultura que perciben los colaboradores es Sobresaliente respecto al Mercado Laboral, podemos ver que los hombres se ubican un 1.6% por encima del ICP de las mujeres, lo que nos dice que las mujeres que trabajan en México, tienen ligeramente mayores cuestionamientos frente a la Intención, el Liderazgo y/o la Interacción de sus equipos en sus organizaciones.

En ambos géneros, el pilar que más se

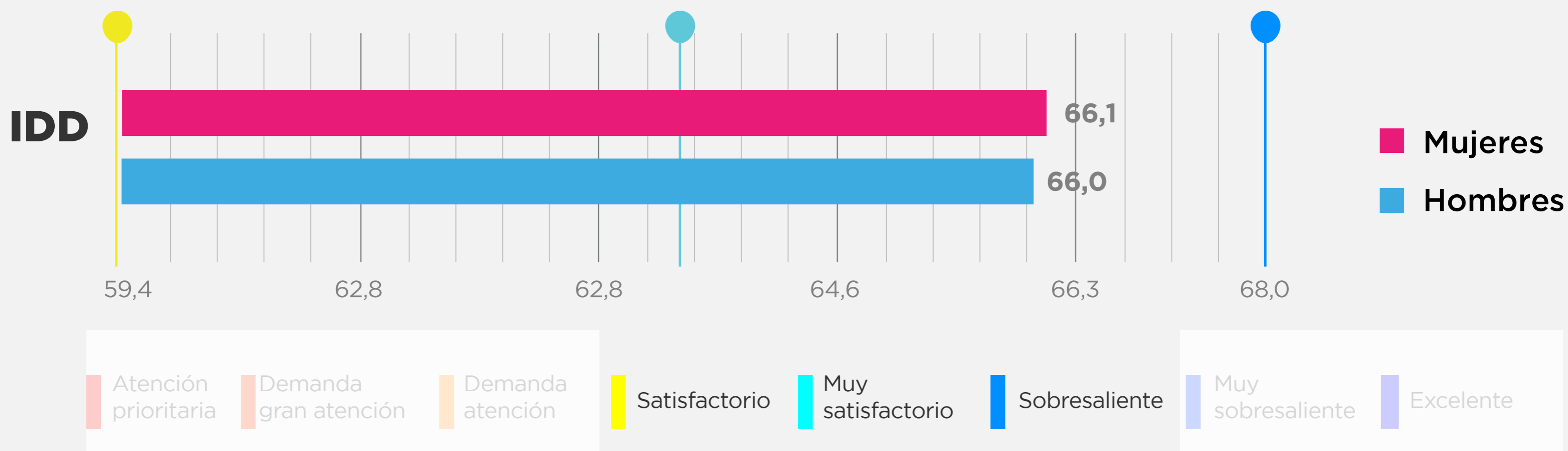
correlaciona con el Índice de Cultura Percibida es Interacción, con un coeficiente de Pearson de 0.92. Lo que esto nos quiere decir, es que en la medida en que los colaboradores perciben que sus equipos son autónomos, que encuentran nuevas formas de hacer las cosas, que son curiosos y se interesan por aprender, así mismo percibirán una Cultura Innovadora en sus organizaciones.

## Índice de Diversidad (IDD)

Great Culture to Innovate® recopila la información demográfica de cada colaborador a través del instrumento y de la base de datos proporcionada por la organización. Esta información es de particular importancia porque es un factor clave en el cálculo del Índice de Diversidad.



## Índice de la Diversidad (IDD) en México



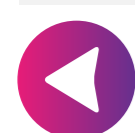
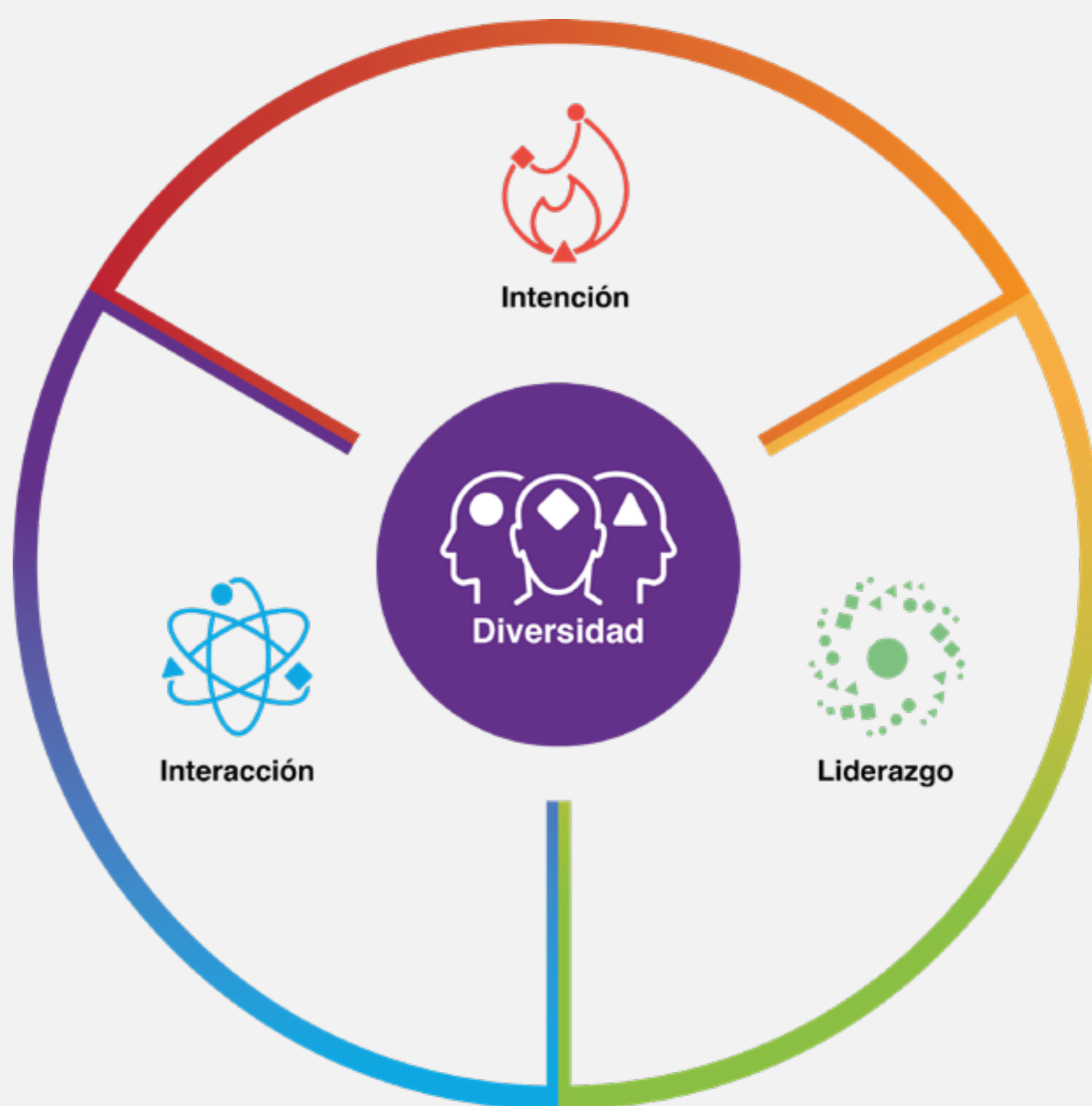
Lo que podemos interpretar de estos resultados, es que si en México aisláramos en los lugares de trabajo a los hombres de las mujeres en grupos independientes, la Diversidad de los hombres estaría en un nivel de equilibrio muy semejante al del grupo de mujeres y que ambos grupos

estarían en un estadio Muy satisfactorio respecto al Mercado Laboral en lo que a esto se refiere.

En los capítulos IV y V revisaremos en detalle la manera en la que se construye el Índice de la Diversidad (IDD).

## Índice de Cultura de Innovación (ICI)

Como se mencionó anteriormente, la Cultura de Innovación es un fenómeno psicosocial de gran complejidad, por lo que es imposible medirlo de manera exacta. Sin embargo, el Modelo Great Culture to Innovate® es una excelente instrumento para describir las manifestaciones de este fenómeno, y permitirnos escanear asuntos de alta relevancia para las organizaciones que están dispuestas a impulsar su Cultura Innovadora.

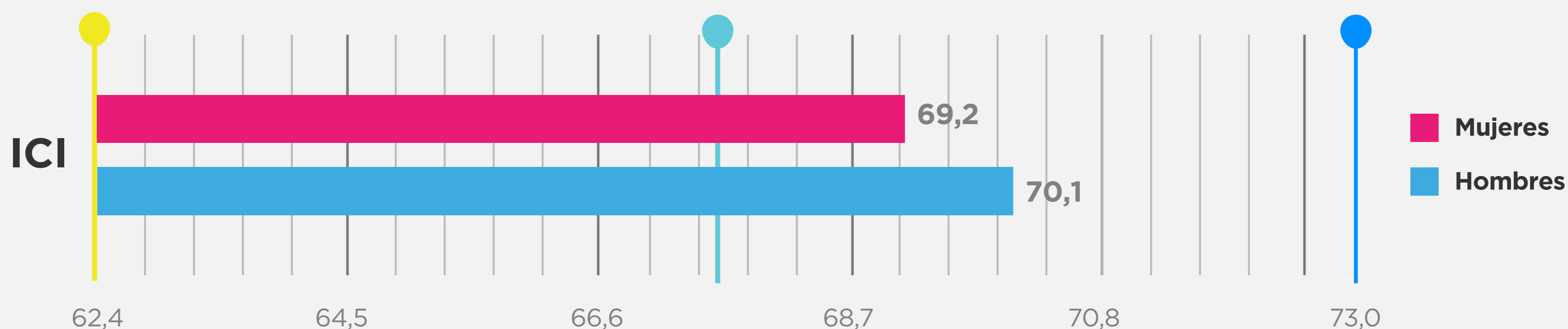




El Índice de Cultura de Innovación se construye a partir del Índice de Cultura Percibida (ICP) y del Índice de Diversidad (IDD), por lo tanto, el Índice de Cultura de

Innovación se soporta en la Intención, el Liderazgo y la Interacción, pero también en un cuarto pilar: La Diversidad.

### Índice de la Cultura de Innovación (ICI) en México



Tal y como esperábamos, el Índice de Cultura de Innovación en los hombres que trabajan en México es 1.3% superior al Índice de Cultura de Innovación en las mujeres. No es una diferencia alarmante, pero claramente nos dice que los hombres perciben con más frecuencia que las condiciones en sus organizaciones favorecen positivamente la Cultura de Innovación en sus lugares de trabajo.

El instrumento Great Culture to Innovate® al finalizar, pregunta directamente por la apreciación general del colaborador, estos fueron los resultados:



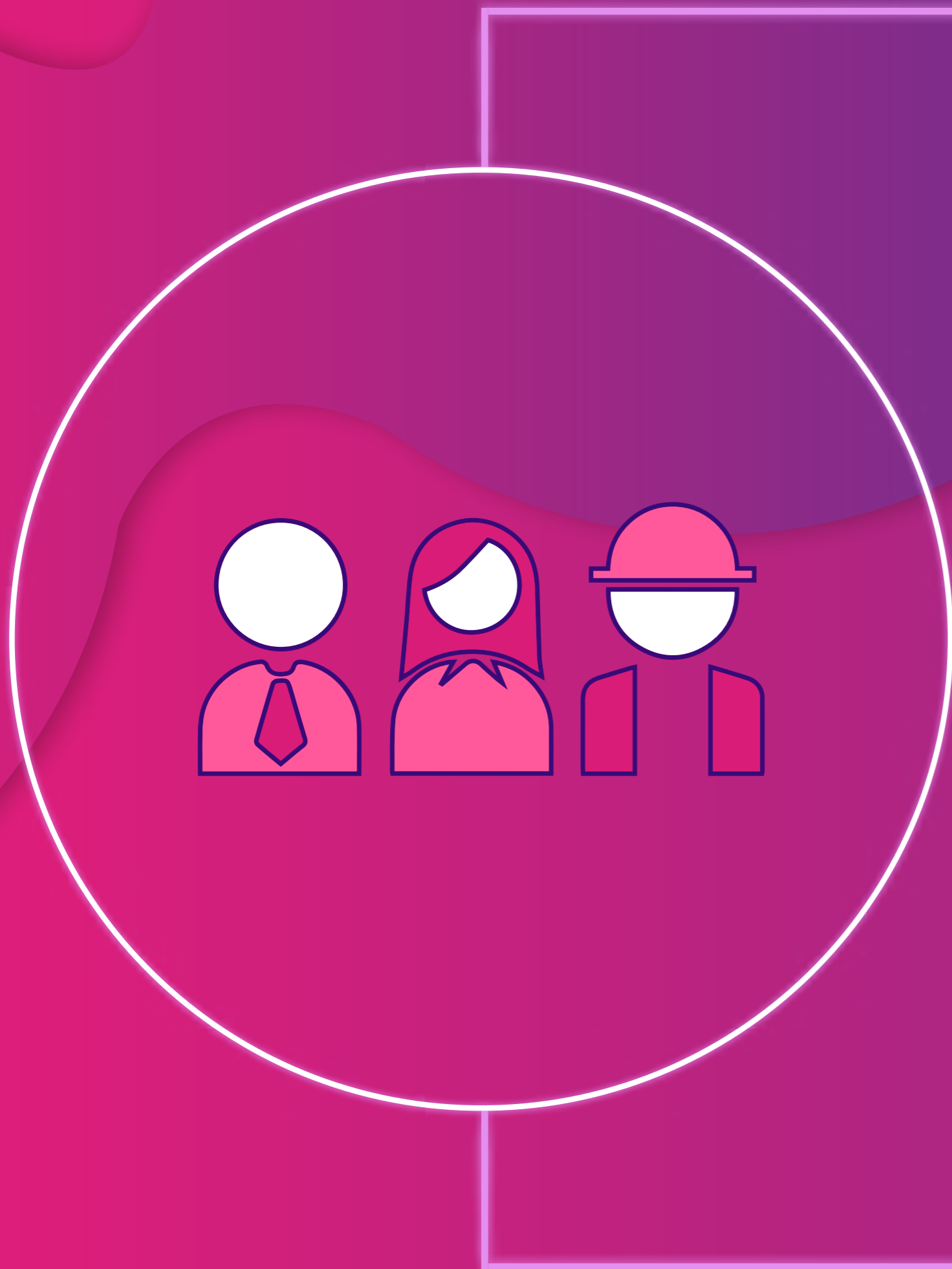
### Percepción General: La cultura de esta organización motiva a las personas a innovar

Por edad	Promedio de Aceptación		Diferencia
	Hombres	Mujeres	
Menores de 23 años de edad	93.0%	94.3%	1.3%
Entre 23 años y menos de 30	83.3%	84.0%	0.7%
Entre 30 años y menos de 39	80.5%	80.9%	0.4%
Entre 39 y menos de 52	83.1	85.8%	2.7%
52 años o más	83.1	86.7%	3.6%
Por nivel de cargo	Hombres	Mujeres	Diferencia
Personal no jerarquizado	85.9%	79.7%	6.2
Supervisores o Jefes	82.2%	80.8	1.4%
Gerentes	85.6%	83.8%	1.8%
Directores, Vicepresidentes o Presidentes	82.5%	84.7%	2.2%
Por Género	83.2%	83.6%	0.4%

Estos resultados segmentados nos reafirman que la edad es un factor que condiciona la percepción de los colaboradores en México, siendo los más jóvenes aquellos que perciben una Cultura Organizacional más cautivadora. Por otra parte, en el segmento donde se

encuentra una mayor brecha de género es en “Personal no jerarquizado”, allí las mujeres tienen en promedio 6.2 puntos porcentuales de mayor cuestionamiento que los hombres, frente a la capacidad que tienen la Cultura en sus organizaciones de promover la Innovación.





4

# Diversidad Superficial: Hallazgos



## IV Diversidad Superficial

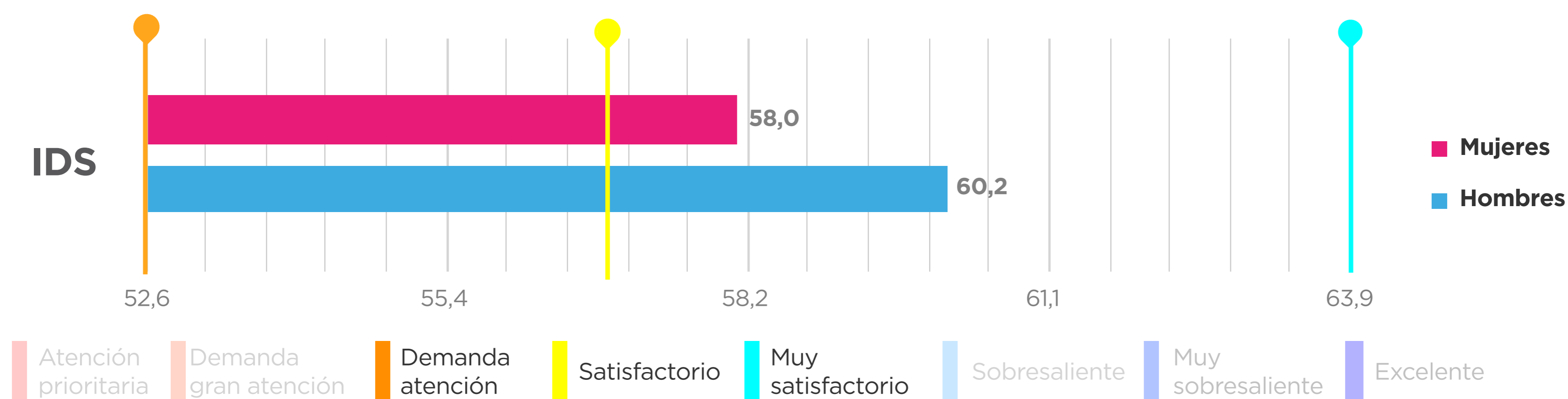
**E**l Índice de la Diversidad (IDD) de Great Culture to Innovate<sup>®</sup>, se construye a partir del Índice de Diversidad Superficial (IDS) y del Índice de Diversidad Profunda (IDP). En este capítulo hablaremos de los hallazgos en materia de la Diversidad Superficial.



Tal y como el fenotipo es la expresión en forma física de las características de un individuo de cualquier especie (color, sexo, tamaño, etc). La Diversidad Superficial es la manifestación más evidente de la Diversidad entre los colaboradores (identidad étnica, identidad de género, edad, área de conocimiento, antigüedad, naturaleza del trabajo, idioma, etc.). Esta si se quiere, es la parte visible del Iceberg de la Diversidad.



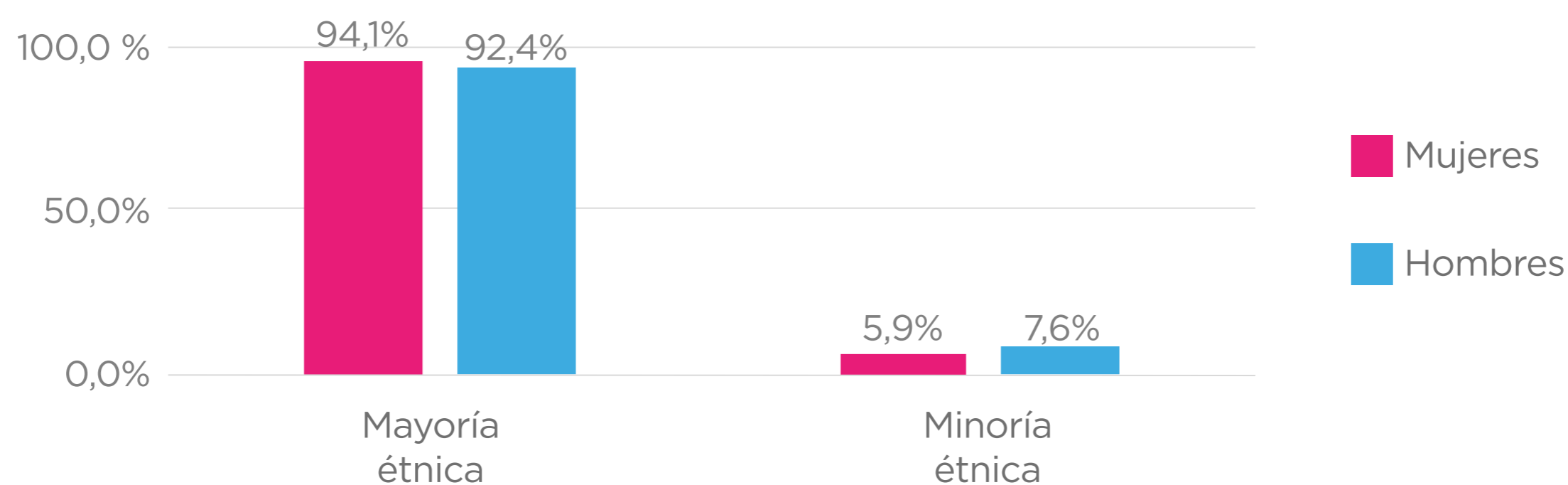
## Índice de la Diversidad Superficial (IDS)



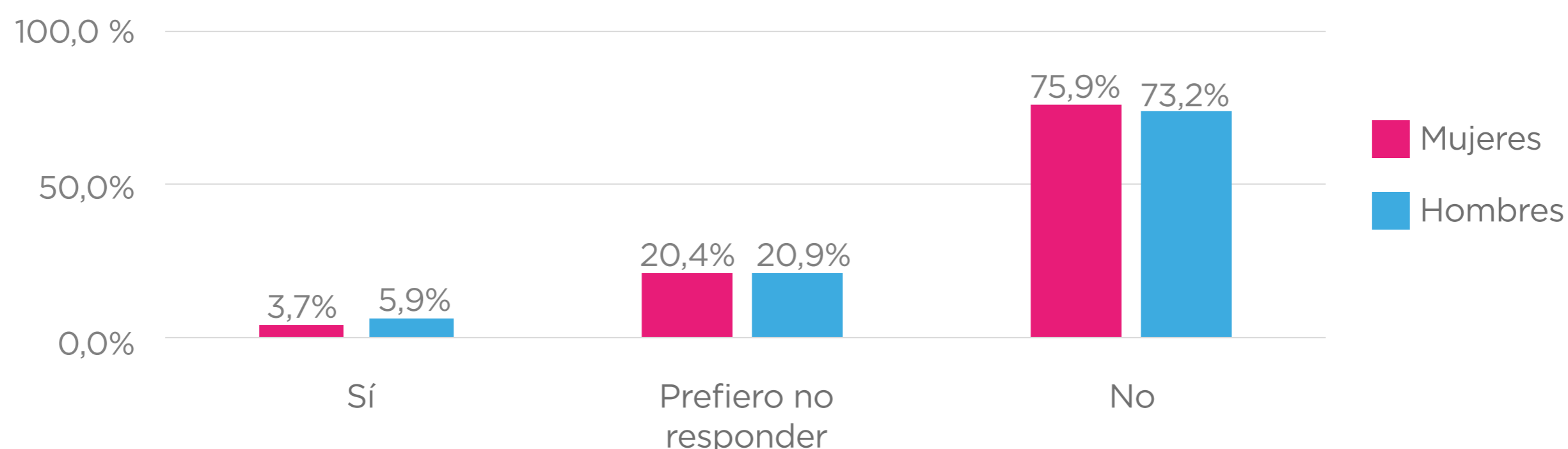
Aunque mujeres y hombres se encuentran en un estadio Satisfactorio, los hombres se encuentran 3.79% por encima del Índice de Diversidad Superficial femenil. Lo que nos conduce a la siguiente hipótesis: “El personal masculino de las organizaciones en México goza de una Diversidad Biográfica y Organizacional más equilibrada que la que goza el personal femenino”.

## Diversidad Biográfica

### Identidad étnica

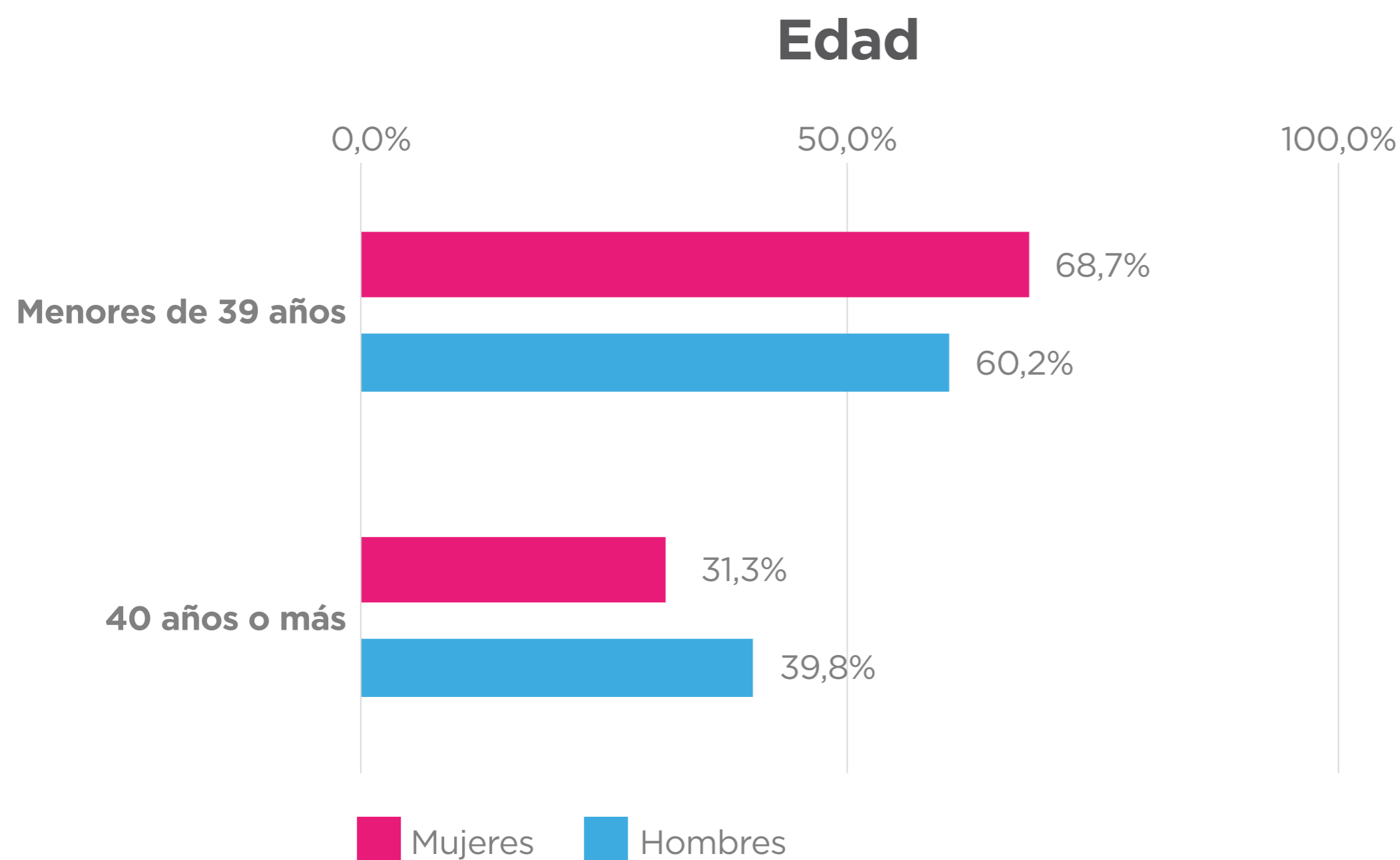


### LGBT+



En la muestra de Great Culture to Innovate® (donde el 43.5% representa el género femenino), las minorías étnicas y minorías LGBT+ se encuentran mejor representadas por el género masculino.





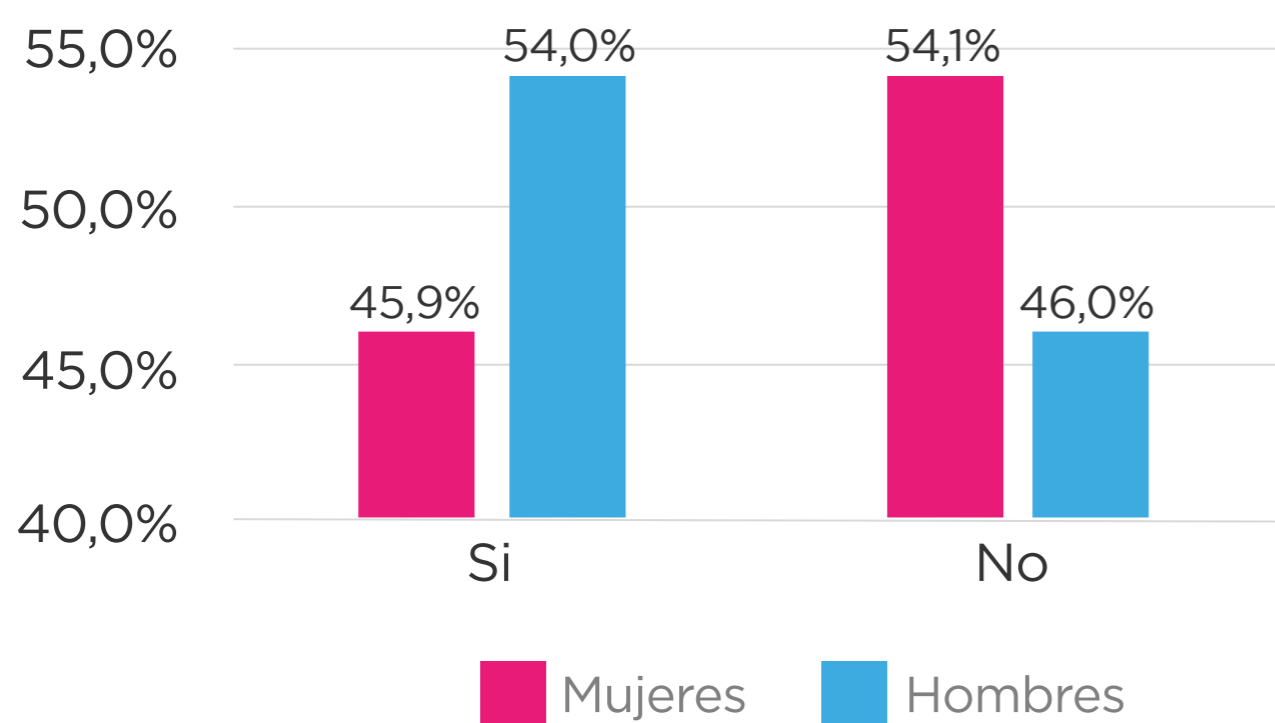
La distribución generacional en hombres se encuentra más equilibrada que la distribución generacional en mujeres.

Área de conocimiento	% Mujeres	% Hombres	<span style="color: #e91e63;">■</span> Mujeres <span style="color: #00bcd4;">■</span> Hombres
Administración, Derecho o Periodismo	54,9%	66,8%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 55%;"></span> <span style="width: 67%;"></span> </div>
Agricultura, Pesca, Silvicultura o Veterinaria	2,1%	1,0%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 2%;"></span> <span style="width: 1%;"></span> </div>
Arquitectura, Ingeniería o Producción	19,7%	8,2%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 20%;"></span> <span style="width: 8%;"></span> </div>
Artes o Humanidades	4,4%	4,7%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 4%;"></span> <span style="width: 5%;"></span> </div>
Ciencias de la vida o Ciencias exactas	10,2%	5,4%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 10%;"></span> <span style="width: 5%;"></span> </div>
Educación o Ciencias de la educación	1,7%	5,4%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 2%;"></span> <span style="width: 5%;"></span> </div>
Salud o Servicios	7,0%	9,5%	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px;"> <span style="width: 7%;"></span> <span style="width: 9%;"></span> </div>

Es notablemente visible que las áreas de conocimiento que predominan en los lugares de trabajo de México tienen que ver con: la administración y los negocios, las ciencias sociales y del comportamiento, el derecho, la gestión de la información y el periodismo. Sin embargo, la distribución en los hombres es mucho más compensada que en las mujeres, pues los hombres manifiestan una mayor y marcada preferencia por las áreas que tienen que ver con: la arquitectura y la construcción, la informática, la ingeniería, la manufactura, el procesamiento y la producción.

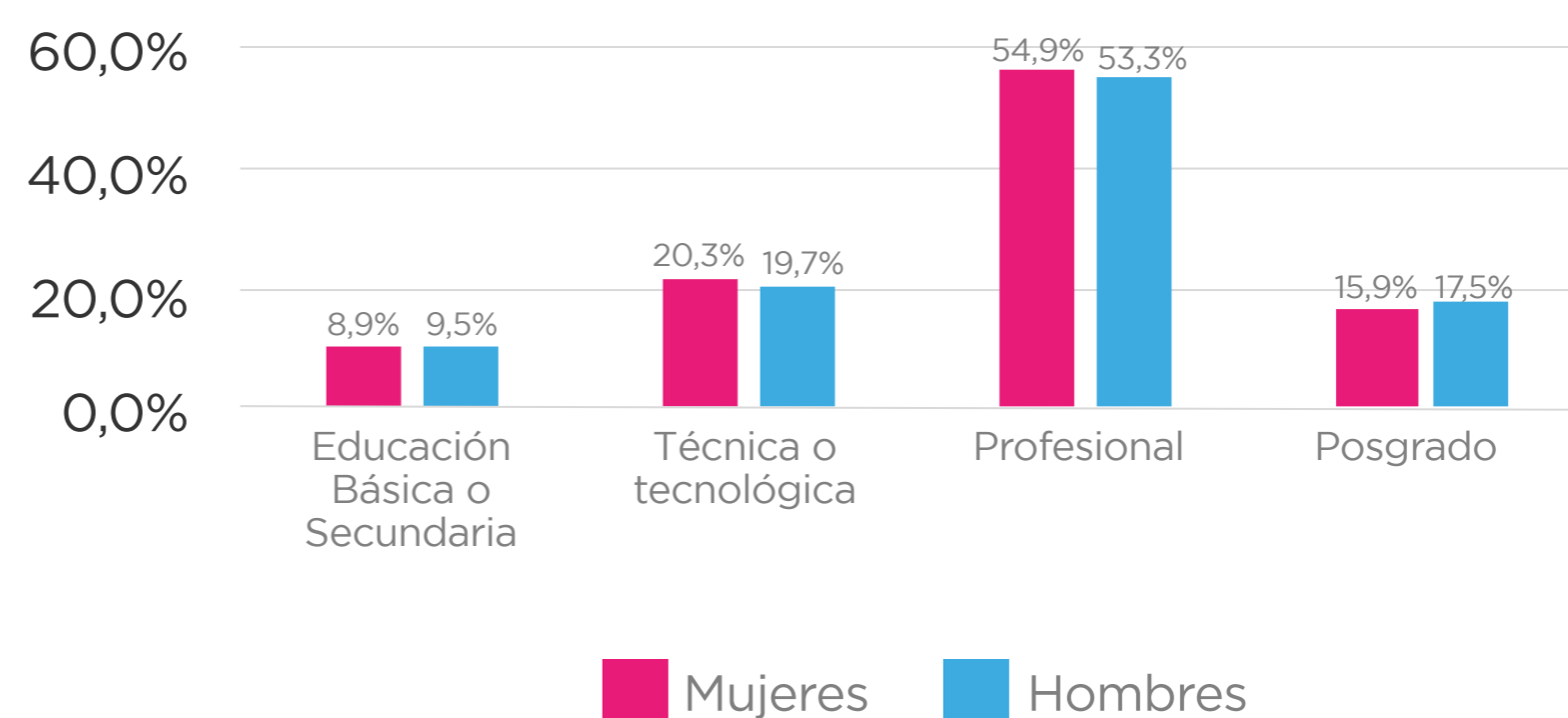


### Competencia en más de un idioma



Las mujeres que trabajan en México se sienten un 8% menos competentes que los hombres en el uso de otro u otros idiomas diferentes a su lengua materna.

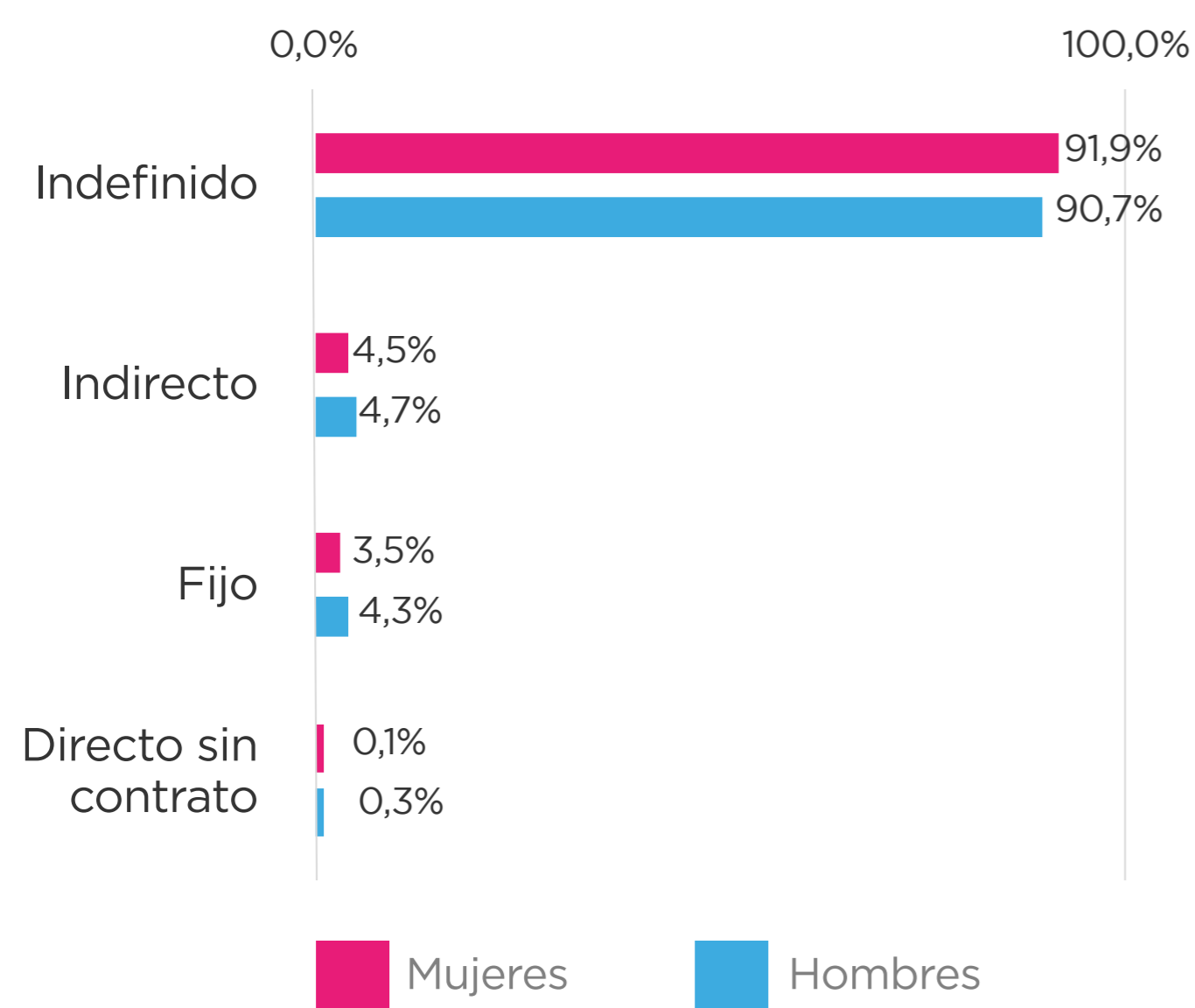
### Formación Académica



En cuanto a la formación académica las diferencias son marginales, sin embargo, la muestra nos sugiere que hay 1.6% de menor acceso para las mujeres a programas de Posgrado en México.

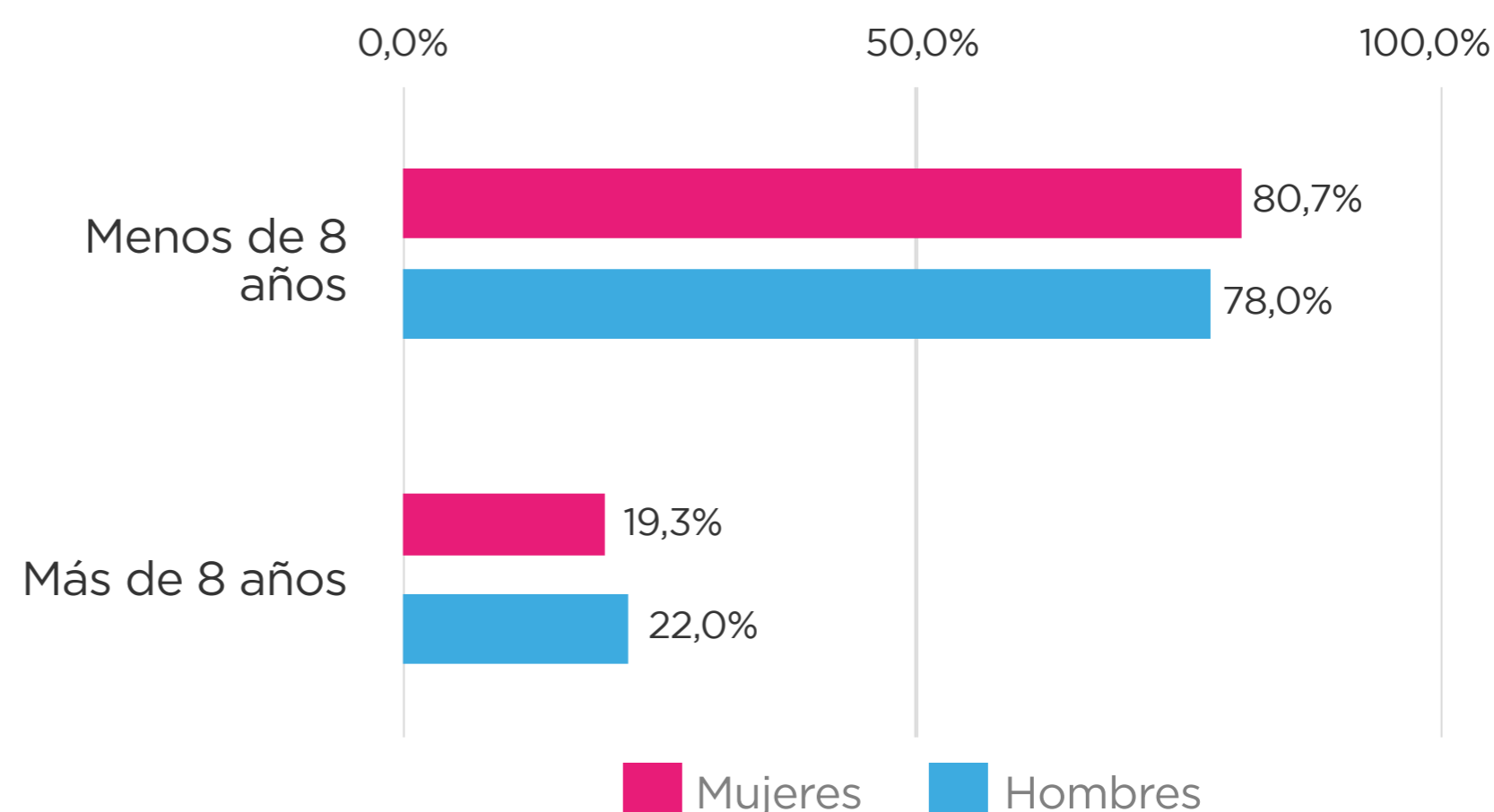
## Diversidad Organizacional

### Tipo de contrato



No existen brechas sustanciales en cuanto al tipo de contrato.

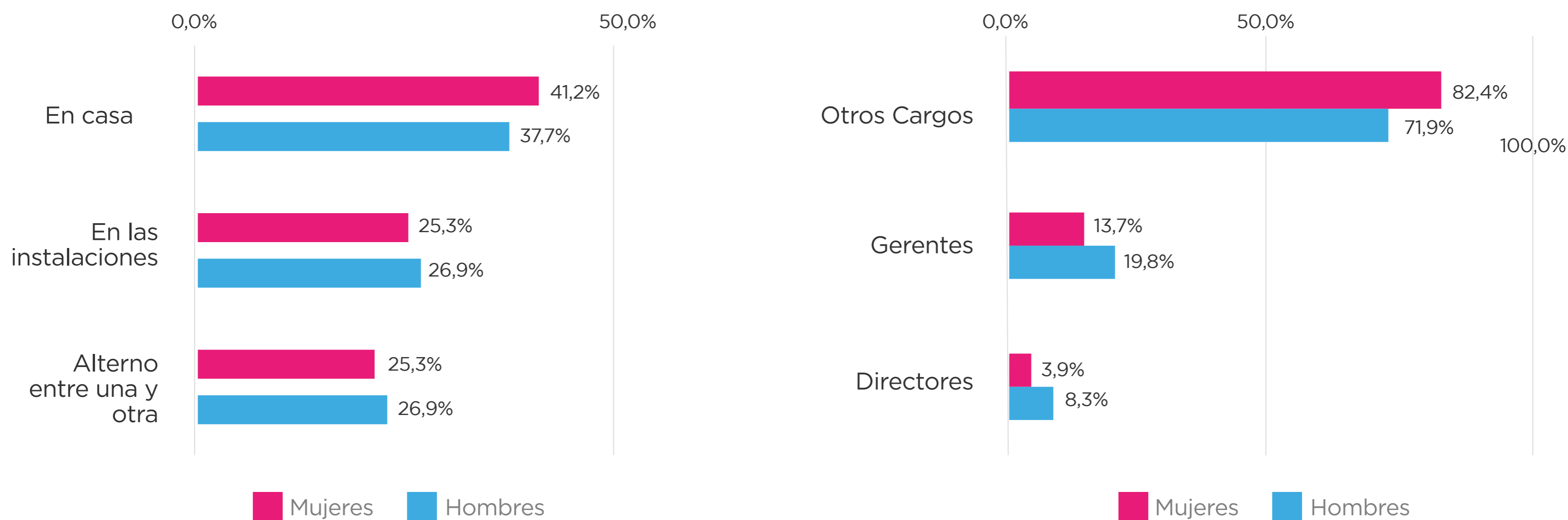
### Antigüedad



En cuanto a la antigüedad en la organización, existe un nivel marginalmente mayor de rotación en mujeres, esto es, un nivel levemente superior de permanencia en hombres dentro de las organizaciones en México.



### Modalidad de trabajo



En México, es altamente probable que los colaboradores prefieran adoptar con mayor frecuencia modalidades de trabajo que les permita realizar otras actividades académicas, del hogar o de ocio.

En México, las mujeres tienen una menor representación en los niveles más altos de las compañías, sin embargo, los investigadores de Great Culture to Innovate® han observado que esta brecha se cierra cada vez más.



La Diversidad Biográfica que gozan los hombres que trabajan en México se encuentra mejor enriquecida que la diversidad que gozan las mujeres, en cambio en la Diversidad Organizacional, no encontramos mayores diferencias.





5

# Diversidad Profunda: Hallazgos



# V Diversidad Profunda

## Hallazgos

Estudios han demostrado que la Diversidad, gestionada adecuadamente, aumenta de manera directa la innovación en un 59% (Catalyst, 2020)<sup>1</sup>; incrementa así mismo los ingresos por innovación hasta en un 45% (BCG 2018)<sup>2</sup> y la rentabilidad organizacional entre un 18 y un 69% (McKinsey 2018)<sup>3</sup>; mejora así mismo la capacidad de captura del mercado hasta en un 70% (EY, 2018), la respuesta a necesidades de clientes entre un 31% y un 37% (Deloitte, 2019, Catalyst, 2020); incrementa también la eficacia en la solución de problemas organizacionales (Catalyst, 2018); además, las organizaciones con líderes diversos traducen esta ventaja

en un 38% más de ingresos provenientes de productos y/o servicios innovadores en comparación con organizaciones con menores tasas de diversidad (Catalyst, 2020).

La Diversidad entonces, sabemos que es un componente clave en el desempeño de una organización en el plano competitivo del mercado, pero hasta ahora solo hemos explorado de manera superficial la Diversidad. Falta ver qué hay en realidad en la parte no visible del Iceberg de la Diversidad.



### Diversidad Profunda

#### Personalidad

- Relación de la responsabilidad
- Apertura a la experiencia
- Tipo de respuesta

#### Cognitivas

- Ideación
- Preferencia por la estructura
- Ajuste a las normas



<sup>1</sup> Catalyst (2020). Catalyst Award Winners: Deloitte, Medtronic and Unilever Honored for Inspiring Change, Accelerating Progress for Women in the Workplace (Media Release).

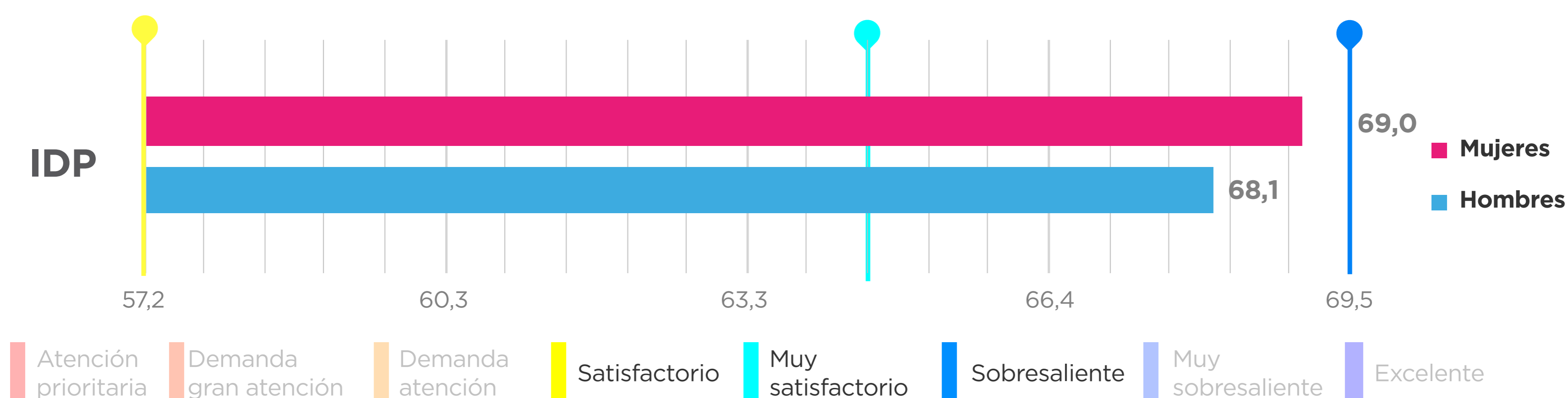
<sup>2</sup> Rocío, Lorenzo. BCG (2018). The Mix that Matters.

<sup>3</sup> McKinsey (2018). Diversity wins: How inclusion matters.



La Diversidad en las organizaciones se vende comúnmente en fotos de personas caucásicas sonriendo en compañía de personas de comunidades afro y personas orientales. Pero esta sólo es la representación de la Diversidad Superficial, la cual no deja de ser, la Diversidad más intuitiva. La Diversidad que es mucho menos evidente pero que es la que más impacta en los lugares de trabajo es la Diversidad Profunda. Es en ella donde las organizaciones necesitan reunir personas que se relacionen de manera distinta con la responsabilidad, con la experiencia y con el estrés; personas con diferentes estilos de generación de ideas, con preferencias por estructuras y normas distintas.

## Índice de la Diversidad Profunda (IDP)



El Índice de la Diversidad (IDD) sintetiza el nivel de composición y conformación de equipos con contextos y maneras de trabajar diferentes.

En México, las mujeres se ubican un 1.3% por encima de los hombres en el Índice de Diversidad Profunda (IDP), lo que sugiere un posible mayor equilibrio en los perfiles de personalidad y cognitivos de las mujeres en los lugares de trabajo.




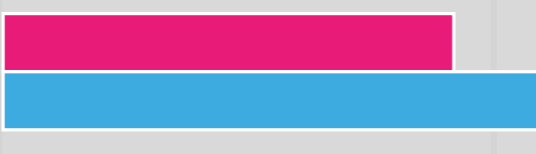
### Perfiles de personalidad

Relación con la responsabilidad	% Mujeres	% Hombres	Mujeres / Hombres
Comparto la responsabilidad para alcanzar el resultado	79.9%	79.3%	Mujeres > Hombres
Me gusta ser el único responsable del resultado	20.1%	20.7%	Hombres > Mujeres





Apertura a la experiencia	% Mujeres	% Hombres	Mujeres / Hombres
Prefiero la conocida y probada	53.6%	44.5%	Mujeres > Hombres
Prefiero la novedosa, aún cuando el resultado no esté garantizado	46.4%	55.5%	Hombres > Mujeres





## Perfiles de personalidad





Respuesta al estrés	% Mujeres	% Hombres	 Mujeres  Hombres
Enérgica	39.4%	30.1%	
Serena	60.6%	69.9%	

Las mujeres que trabajan en México tienen perfiles de personalidad más balanceados en cuanto a la apertura a la experiencia y la respuesta al estrés en relación con los hombres.

## Perfiles de cognitivos

Ideación	% Mujeres	% Hombres	 Mujeres  Hombres
Prefiero concentrarme en pocas ideas y estudiarlas en profundidad	40.0%	36.4%	
Prefiero pensar muchas alternativas y mantener las opciones abiertas	60.0%	63.6%	

Preferencia por la estructura	% Mujeres	% Hombres	 Mujeres  Hombres
Prefiero que haya reglas o procedimientos que me señalen lo que debo hacer	39.9%	35.2%	
Prefiero poder desenvolverme con la mínima cantidad de condicionamientos	60.1%	64.8%	

Ajuste a las normas	% Mujeres	% Hombres	 Mujeres  Hombres
Prefiero ajustarme a las normas que son aceptables para el grupo	71.8%	64.5%	
Prefiero ajustarme a las normas que son controversiales para el grupo	28.2%	35.5%	

En cuanto a los perfiles cognitivos, las mujeres que trabajan en México tienen perfiles más balanceados cuando se trata de estilos de generación de ideas en relación con los hombres.



**IMCCO**

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.



**6**

# Mujeres en el mundo de la Innovación



## IV Mujeres en el mundo de la Innovación

# Óptica Gender

### 2.1 Datos específicos de la situación laboral de las mujeres en general: desarrollo, ascensos y Pay gap.

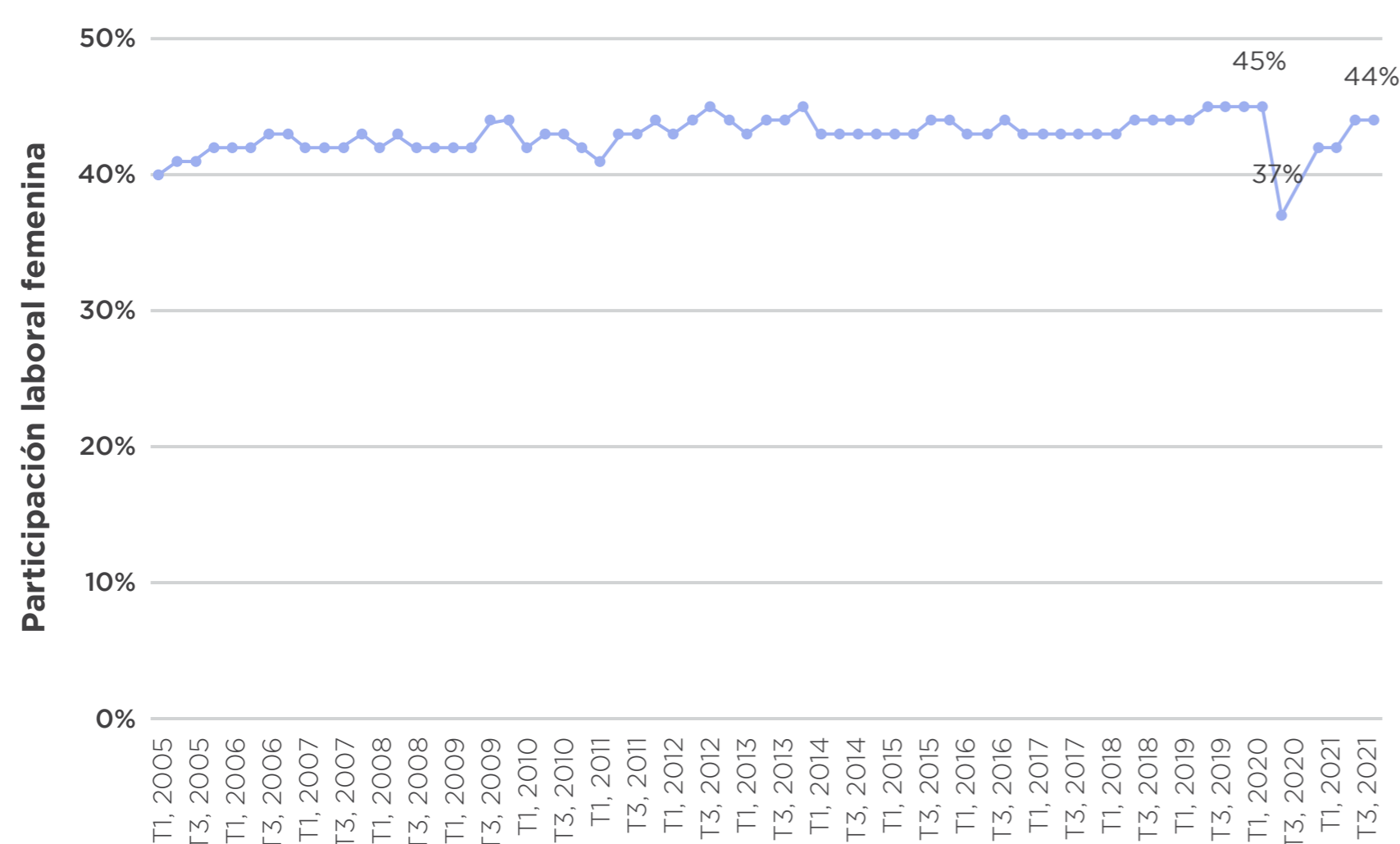
La diversidad en los equipos de trabajo es clave para mejorar las condiciones laborales de las y los trabajadores e impulsar la competitividad de las empresas. De acuerdo con una estimación realizada por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Producto Interno Bruto (PIB) de México podría ser 15% mayor para 2030 si se incorporaran a la economía 8.2 millones de mujeres, es decir, casi 816 mil trabajadoras cada año. Esto es un incremento tres veces más grande del que observaríamos si la tasa de participación laboral femenina siguiera su tendencia actual de crecimiento.<sup>1</sup>

Sumar a más mujeres al mercado laboral tiene beneficios para el país, pero también detona libertad económica para las mujeres y sus familias. Para lograrlo se requieren condiciones equitativas e inclusivas en el trabajo donde el sector privado puede ser un agente clave.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), hasta el tercer trimestre de 2021, del total de las mujeres mayores de 15 años solo 44% de ellas tiene un trabajo o está en búsqueda de uno. En el caso de los hombres esta proporción es del 76%. La brecha prácticamente ha cambiado muy poco desde 2005.

Durante los meses más críticos de la pandemia, la participación laboral femenina tuvo un retroceso de ocho puntos porcentuales con respecto al primer trimestre de 2020.

**La crisis sanitaria borró el escaso avance femenino de los últimos 15 años.**



Gráfica 1. Participación laboral femenina como proporción del total de mujeres mayores de 15 años, 2005 a 2021. Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la ENOE del INEGI, al tercer trimestre de 2021.

<sup>1</sup> IMCO, Los beneficios económicos de sumar a más trabajadoras, (2021). Consultado el 4 de febrero de 2022 en <https://imco.org.mx/cuales-son-los-beneficios-economicos-de-sumar-a-mas-trabajadoras/>



El impacto de la pandemia en el mercado laboral femenino no fue exclusivo de México. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicó en el Informe Especial COVID-19 N°9: La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad<sup>2</sup> que la caída del producto interno bruto (PIB) regional (-7,7% en 2020) aunado a la pérdida de los empleos afectaron negativamente los ingresos de los hogares. Esto orilló a 118 millones de mujeres latinoamericanas a estar en situación de pobreza, 23 millones más que la cifra registrada en 2019.

En el caso de los empleos perdidos, hasta diciembre de 2021, 99.9% de las mujeres que perdieron su empleo en abril de 2020 lo habían recuperado. A simple vista pareciera que esto es una buena noticia, pues significaría que el retroceso dentro del mercado fue momentáneo. Sin embargo, **la crisis laboral continúa porque la calidad de los empleos se deterioró**. No todas las mujeres regresaron al mismo tipo de empleos que tenían antes del choque, lo que se refleja en mayores niveles de subocupación, informalidad y porcentaje de mujeres que ganan menos de dos salarios mínimos.

### Mujeres con bajo ingreso

Proporción de mujeres ocupadas con un ingreso inferior a otros salarios mínimos con respecto al total de ocupadas.

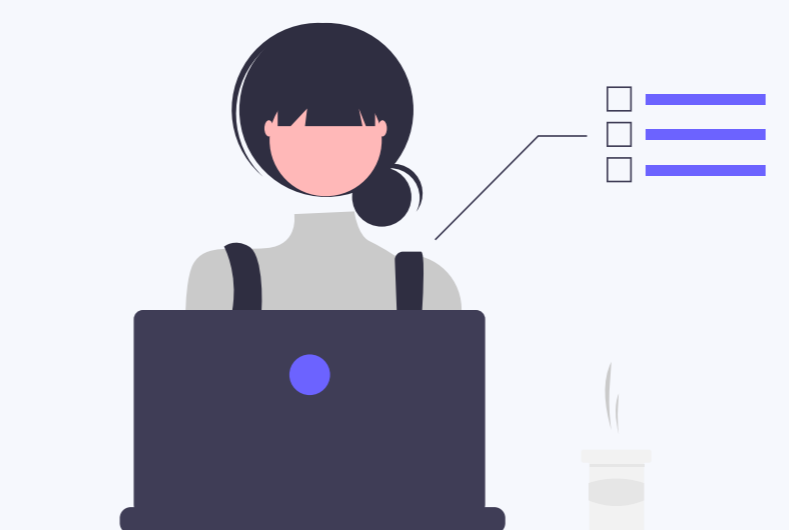
65%



### Subocupadas

Porcentaje de mujeres ocupadas que tienen la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su operación actual les permite.

13%



### Informales

Proporción de mujeres ocupadas que laboran en el sector informal.

55%



Imagen 1. Porcentaje de mujeres que ganan menos de dos salarios mínimos, tasa de subocupación femenina e informalidad, 2021  
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la ENOE del INEGI, 2021.

**La subocupación representa un problema para las mujeres**, pues son aquellas que pueden y quieren trabajar más tiempo, pero su empleo actual no se los permite. Para hacer frente a la crisis y complementar sus ingresos buscan otras opciones y trabajan adicionalmente en empleos de algunas horas o fines de semana principalmente en el sector informal.

**Trabajar en el sector informal condena los salarios de las trabajadoras e implica una serie de carencias** como la falta de acceso a seguridad social que incluye servicios de salud públicos, estancias infantiles o ahorro para el retiro. Esta es una ventana de oportunidad para aprovechar el talento femenino e impulsar su inserción en la economía con mejores condiciones laborales.

<sup>2</sup> CEPAL, La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad, (2021). Consultado el 28 de enero de 2022 en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740_es.pdf)

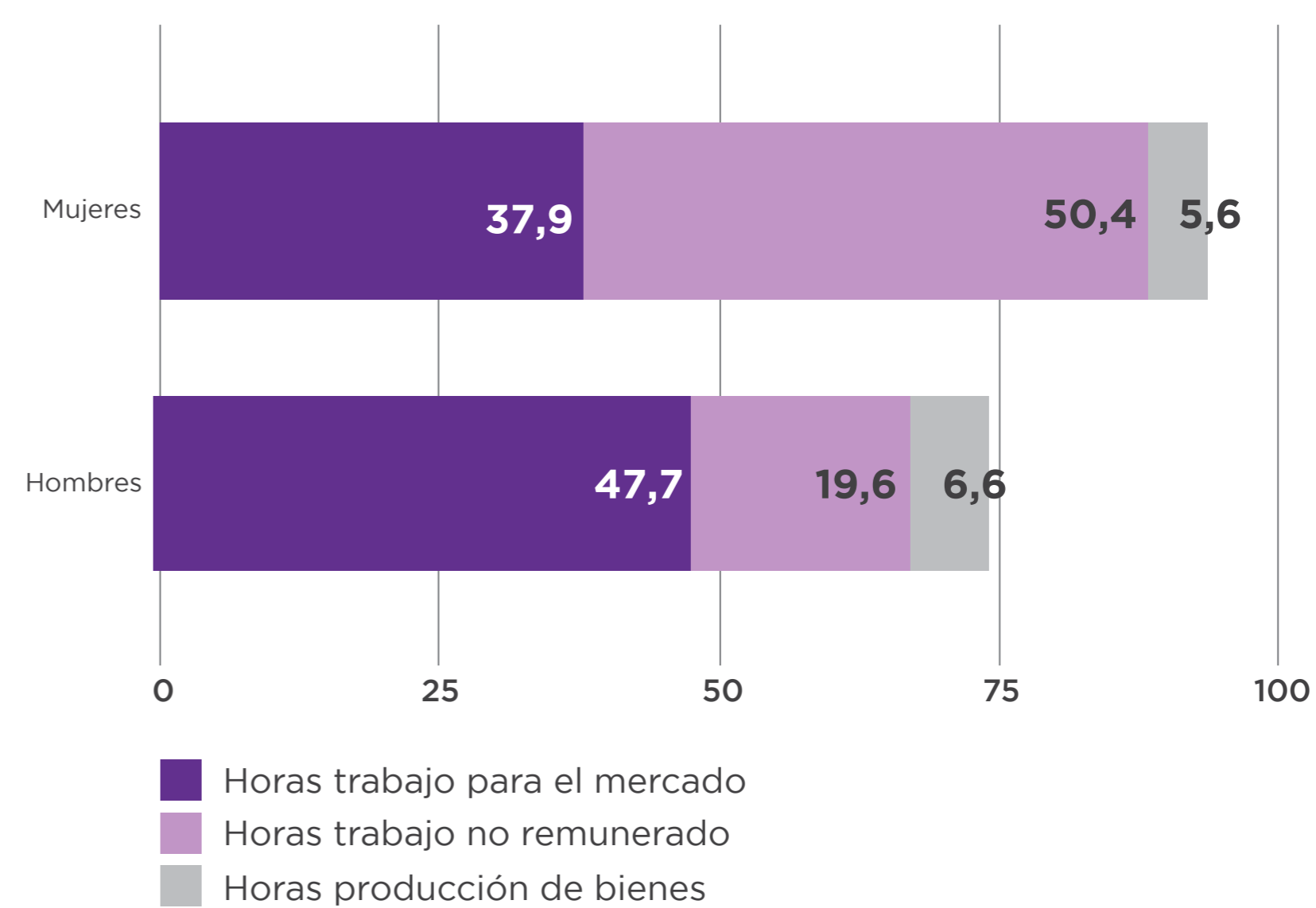


Si bien, la pandemia fue un golpe duro al empleo de hombres y mujeres, ellas tardaron más en recuperarse. ¿Por qué? En parte, porque enfatizó problemas estructurales que reducen las oportunidades para las mexicanas. El primero es la carga desproporcionada del trabajo no remunerado (TNR) que recae en las mujeres, la cual se agudizó en un momento donde las y los niños tomaron sus clases a distancia y el número de enfermos en el hogar aumentó considerablemente. Otros retos están relacionados con la concentración de trabajadoras en ciertos sectores, la falta de flexibilidad laboral en las empresas, la brecha salarial, así como la baja representación de mujeres en los puestos jerárquicos más altos.

En primera instancia, **las labores de cuidado del hogar y de los hijos en 2020 representaron el mayor aumento desde 2003 derivado del confinamiento.** Según la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT) 2019 del INEGI, mientras que una mujer dedica a estas actividades 50.4 horas

a la semana, un hombre destina 19.6 horas.

**La carga desproporcionada en el TNR implica que las mujeres tengan escasez de tiempo para destinarlo a actividades productivas como trabajar o estudiar.** Esto limita sus oportunidades para sumar capital humano lo que les ayudaría a insertarse en el mercado laboral y, con ello, tener ingresos propios para alcanzar su autonomía económica.



Gráfica 2. Promedio de horas a la semana por tipo de trabajo y por sexo, 2019. Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la ENUT 2019 del INEGI.





El segundo reto es que, de acuerdo con datos de la ENOE, **la participación de las mujeres en el mercado se concentra en los sectores de comercio, manufacturas y servicios**<sup>3</sup> los cuales fueron los más afectados por la pandemia y han tardado más en recuperarse. Prácticamente estas actividades requieren el contacto directo con las personas, lo que hizo difícil que las mujeres mantuvieran sus empleos.

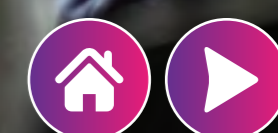
Durante el confinamiento, muchas empresas tuvieron que aprovechar esquemas de trabajo a distancia para continuar con sus actividades económicas. No obstante, en México muy pocas personas tuvieron esta posibilidad lo cual refleja el tercer reto.

De acuerdo con el estudio ¿Quién puede trabajar desde casa? Evidencia desde México<sup>4</sup>, solo entre 20% y 23% de las y los trabajadores mexicanos tienen ocupaciones que pueden realizarse vía remota. El porcentaje de la población con esta ventaja favorece más a los hombres que a las mujeres, así como aquellos que tienen mayores niveles de ingreso.

Esto supone un desafío adicional para las empresas y su plantilla laboral, ya que implica que muy pocas de ellas pueden adaptarse a una situación como la pandemia y generar políticas de flexibilidad laboral que les permita continuar con sus actividades normales.

<sup>3</sup>CEPAL, La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad, (2021). Consultado el 28 de enero de 2022 en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740_es.pdf)

<sup>4</sup> Luis Monroy-Gómez Franco, ¿Quién puede trabajar desde casa? Evidencia desde México, Centro de Estudios Espinosa Yglesias, (2020). Consultado el 31 de enero de 2022 en <https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/06-Monroy-G%C3%B3mez-Franco-2020.pdf>





**El cuarto problema al que se enfrentan las mujeres es la brecha salarial**, entendida como la diferencia de salarios entre hombres y mujeres. En el segundo trimestre de 2020 la brecha se redujo considerablemente: pasó de 15% a 8%, probablemente relacionado por la pérdida de empleos femeninos con menores ingresos. No obstante, para septiembre de 2021 esta diferencia aumentó a 13%, cercano a sus niveles habituales. Esta cifra implica que por cada \$100 que ganaba un hombre, las mujeres ganaban \$87.

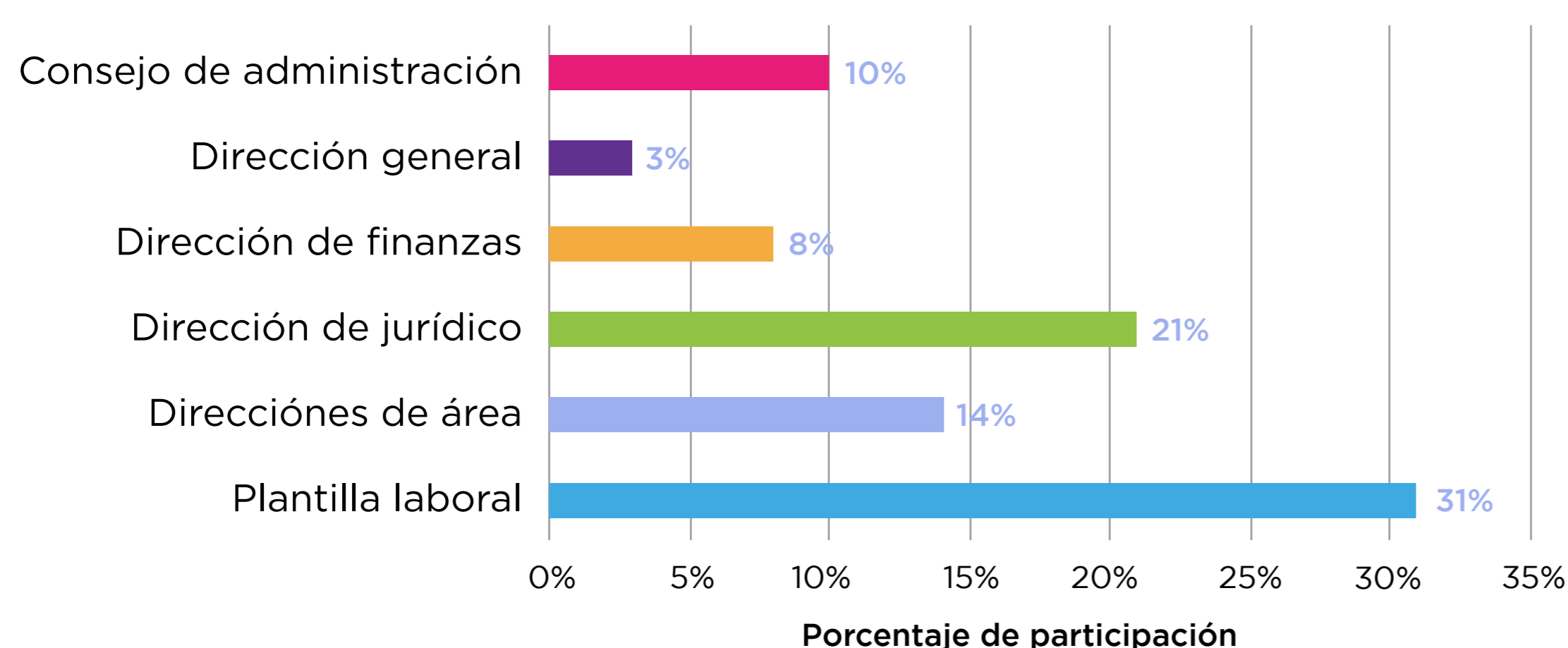
La concentración de las mujeres en los empleos menos remunerados, así como su participación en ciertos sectores y la alta carga de horas que destinan al TNR, son algunos de los factores que podrían enfatizar la brecha salarial.

**El quinto se relaciona con la baja participación de las mujeres en puestos de liderazgo en el sector privado.** Incrementar

la proporción de mujeres contribuye a fomentar la innovación, mejorar los retornos económicos y aumentar la productividad de las empresas. Una mayor diversidad se traduce en una cultura de crecimiento que aprovecha mejor el talento y las aptitudes de sus colaboradoras.<sup>5</sup>

De acuerdo con el estudio Transparencia en datos de género: el pendiente de las empresas mexicanas del IMCO, de 157 empresas listadas en las bolsas de valores en México, la representación de mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas.

Los datos indican que por cada 10 integrantes en los consejos de administración solo hay una mujer. Además, a pesar de que ellas representan 31% del total de la plantilla, únicamente cuatro empresas están dirigidas por una mujer.



Gráfica 3. Porcentaje de mujeres en las empresas por nivel jerárquico, 2021  
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de 157 empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores y la Bolsa Institucional de Valores, 2021.

<sup>5</sup>IMCO, Transparencia en datos de género: el pendiente de las empresas mexicanas, (2021). Consultado el 01 de febrero de 2022 en <https://imco.org.mx/33-empresas-listadas-en-las-bolsas-de-valores-no-tienen-mujeres-en-sus-consejos-de-administracion-ni-en-las-direcciones-relevantes/>



Consolidar plantillas laborales más diversas que detonen innovación<sup>6</sup> **requiere políticas de inclusión que permeen en toda la estructura organizacional de las empresas** de tal forma que incentiven la entrada, permanencia y crecimiento de las mujeres de manera natural y prolongada.

En el caso de las empresas invierten en diversidad e inclusión, los equipos de trabajo demuestran mayor adaptación y efectividad, lo cual se reconoce como una ventaja competitiva.<sup>7</sup> Esto se puede lograr a través de una agenda integral en la que colaboren todos los actores y se incluyan a los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones.

### **¿Qué se puede hacer desde la iniciativa privada para mejorar las condiciones laborales de las mujeres?**

El primer paso es generar datos. Sin evidencia que permita hacer un autodiagnóstico objetivo que refleje en dónde se concentran y se pierden las mujeres, es difícil diseñar e implementar estrategias que respondan a las necesidades diferenciadas que tiene el personal.

Además, a partir de la generación de indicadores y metas medibles se podrá evaluar si las políticas implementadas son exitosas o no. El paquete de estrategias de inclusión son un traje a la medida para cada empresa. Para ello, se requieren autodiagnósticos que visibilicen las barreras de crecimiento

de las trabajadoras y detecten las necesidades de la plantilla laboral. Finalmente, su implementación es un trabajo conjunto entre empleados y empleadores. Su efectividad dependerá del compromiso de la plantilla laboral y la flexibilidad de las empresas para implementar acciones que mejoren la calidad de vida de sus empleados y, con ello, aumente el sentido de corresponsabilidad, así como mayor valoración de sus organizaciones por parte de las y los tratrabajadores.



<sup>6</sup>Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall y Laura Sherbin, How Diversity Can Drive Innovation, (2013). Consultado el 4 de febrero de 2022 en <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

<sup>7</sup>Kevin Dolan, Vivian Hunt, Sara Prince y Sandra Sancier-Sultan, Diversity still matters, (2021). Consultado el 4 de febrero de 2022 en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>



## 2.2 Óptica Gender sobre la diversidad superficial dentro del mundo de la mujer: solteras, casadas, con hijos, sin hijos, preferencia sexual etc.

Como se abordó en el capítulo anterior, una de las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres para insertarse al mercado laboral es el TNR. Tan solo en 2020, estas labores que realizaron las personas de 12 años o más representaron un valor económico que asciende a 6.4 billones de pesos, equivalente al 27.6% del PIB nacional.<sup>8</sup>

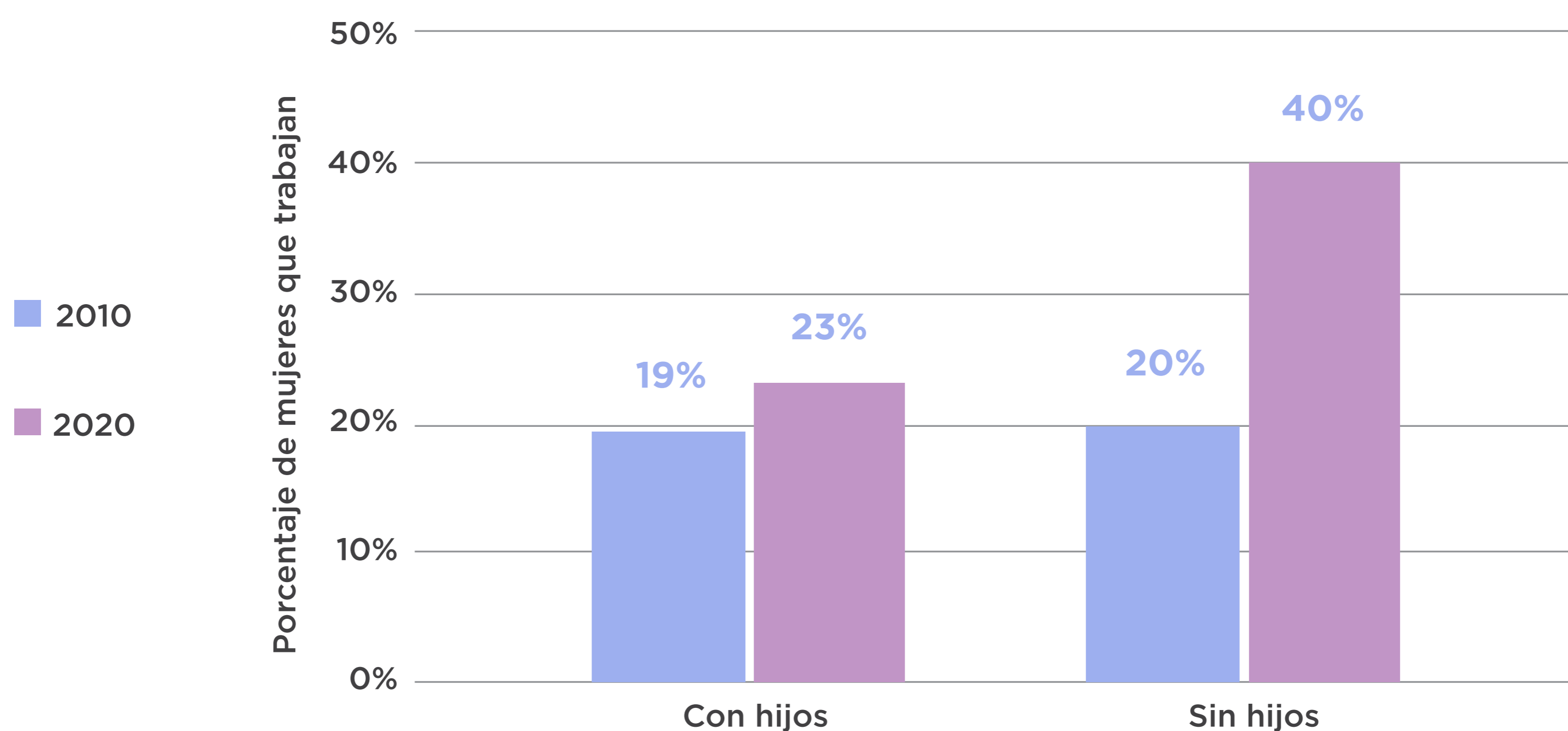
En 2019, las actividades del hogar y de cuidado representaron 23% del PIB. Para 2020, esta cifra fue de 28%, es decir, un incremento de cinco puntos porcentuales, el mayor cambio anual desde hace 17 años.

Lo anterior está relacionado a las dinámicas y los roles de género dentro de las familias. La evidencia de la Cuenta Satélite del Trabajo No Remunerado de los Hogares de México 2020 del INEGI muestra que, al desagregar los datos por estado civil, las mujeres aportan casi la mitad del valor económico del trabajo no remunerado de los hogares,

en comparación no solo con los hombres casados (16%) sino también con las mujeres solteras (25%).

Esto significa que aquellas mujeres casadas tienen menos oportunidades para insertarse al mercado laboral. De hecho, los datos del Censo de Población y Vivienda 2020 también concuerdan con los hallazgos. A pesar de que 30% de las mujeres de 15 a 64 años trabajan, esta proporción disminuye 10 puntos porcentuales (24%) cuando se casan.

La brecha se hace aún mayor cuando tienen hijos, pues según los datos, 23% de las mujeres casadas en edad laboral con familia trabajan, mientras que más de 65% se dedica a las labores domésticas. Esta proporción cambia considerablemente si no tienen hijos como lo muestra la gráfica 4.



Gráfica 4. Porcentaje de mujeres casadas con hijos y sin hijos que trabajan, 2010 y 2020  
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI.

<sup>8</sup>IMCO, La pandemia invisible: el trabajo no remunerado, (2021). Consultado el 01 de febrero de 2022 en [https://imco.org.mx/la-pandemia-invisible-el-trabajo-no-remunerado/#:~:text=En%202020%2C%20las%20tareas%20del,nacional%20en%202019%20\(25%25\)](https://imco.org.mx/la-pandemia-invisible-el-trabajo-no-remunerado/#:~:text=En%202020%2C%20las%20tareas%20del,nacional%20en%202019%20(25%25).).



Un estudio publicado por el Instituto Mexicano de Seguridad Social y el Colegio de México<sup>9</sup> demuestra que una de las mayores brechas laborales se observa durante el embarazo. Un año antes del nacimiento del bebé, 77% de hombres y 70% de mujeres cuentan con empleo formal en México. Sin embargo, la diferencia persiste hasta seis años después del nacimiento del bebé.

La decisión de entrar al mercado laboral no puede estar supeditada al deseo de tener una familia o casarse. Para ello, el sector privado puede revertir los efectos

a través del diseño e implementación de políticas vida-trabajo para que más mujeres continúen con su plan de vida a la vez que se integran a la economía.

En suma, existen desafíos para la entrada, permanencia y crecimiento de las mujeres dentro del mercado. El sector privado tiene la oportunidad de mejorar las condiciones laborales para sus trabajadoras a la vez que se convierten en un catalizador para el talento y la inversión.

<sup>9</sup> Campos-Vázquez et al., El efecto de la maternidad en el empleo y salarios, Instituto Mexicano del Seguro Social y El Colegio de México, (2021).





**EY**

Building a better  
working world

7

# Diversidad, equidad e inclusión en México (EY)



# VII Diversidad, equidad e inclusión en México (EY)

## Business Case

Existe evidencia desde diversos frentes tanto a escala global como a nivel local, sobre como la diversidad, equidad e inclusión (DEI) tienen diferentes impactos positivos para las empresas. En este sentido,

a través de diversos análisis se ha concluido que cuando una empresa fomenta de manera proactiva la DEI se pueden encontrar los siguientes beneficios<sup>1</sup>:



**19%** mayor retención de talento



**45%** más probabilidades de incrementar su presencia actual en el mercado



**57%** más colaboración en equipo



**70%** mayor probabilidad de triunfar en nuevos mercados



**12%** de esfuerzo extra por parte de los colaboradores



Equipos **10%** más rentables

El Benchmark de D&I realizado por INCluye en 2021 encontró que de las empresas participantes el 32% considera que la diversidad e inclusión ha tenido un impacto positivo en materia de creatividad e innovación y un 12% en la creación de nuevos productos. Asimismo, un 47% está interesada en fomentar la diversidad e inclusión por el impacto positivo que genera en materia de innovación en productos, servicios o procesos<sup>2</sup>.

Adicionalmente, de acuerdo con el Women Economic Forum se tiene documentado que cuando se fomenta la inclusión se puede observar hasta un 20% de mayor innovación

y hasta 19% mayores ganancias en temas vinculados a la innovación<sup>3</sup>.

Por su parte, Catalyst concluyó en un estudio, que comprendió varias geografías incluyendo a México, que cuando las personas en puestos gerenciales demuestran actitudes de liderazgo incluyente se puede observar hasta un 25% de mayor innovación por parte del personal<sup>4</sup>.

En temas de Innodiversidad, conforme al Center for Talent Innovation, se ha identificado que cuando una organización tiene un liderazgo incluyente, los empleados son hasta 3.5 veces más propensos a innovar y desarrollar todo su potencial<sup>5</sup>...

<sup>1</sup> EY México. Rodríguez, Abril "Un compromiso que nace desde adentro". Publicado el 23 de marzo de 2020 disponible en el siguiente enlace.

<sup>2</sup> INCluye Benchmark D&I 2021 disponible en el siguiente enlace.

<sup>3</sup> World Economic Forum. "Diversity, Equity and Inclusion 4.0 A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work". Junio 2022.

<sup>4</sup> Catalyst. Getting real about inclusive leadership. Mexico (report). Noviembre 2021 disponible en el siguiente enlace.

<sup>5</sup> EY Global "Why your D&I strategy should consider more than gender and background?"



Si bien estos datos debiesen bastar por sí solos para demostrar el robusto caso de negocios que conlleva la implementación de políticas de DEI para las empresas, aunado al tema ético de que ninguna organización debiese tolerar o incentivar conductas discriminatorias, en el ámbito corporativo encontramos que en México sólo cuatro de cada 10 empresas contemplan una cultura de inclusión<sup>6</sup>.

Ante esta realidad, diversas cámaras

empresariales, organismos internacionales, centros laborales y organizaciones de la sociedad civil han robustecido la evidencia sobre la importancia de que las empresas de forma orgánica adopten la diversidad, equidad e inclusión como un imperativo de negocios, el cual, beneficiará al talento existente, impulsando su desarrollo profesional y por consiguiente generará un ambiente más propenso a innovar.

## Legislación antidiscriminación y discriminación: barreras frente al talento y la innovación

No nos detendremos a analizar el marco normativo en materia de igualdad y no discriminación, por no ser objeto de este reporte, pero sí mencionaremos las leyes mexicanas que protegen el derecho a la igualdad y no discriminación en el empleo, sin mencionar los articulados específicos, teniendo como las más relevantes:

- Ley Federal del Trabajo
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley General para el Acceso a las Mujeres a Una Vida Libre de Violencia
- Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad

<sup>6</sup> Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos AMEDIRH. "Solo 4 de cada 10 empresas en México posee una cultura de inclusión". Blog de Recursos Humanos. 17 de marzo de 2020 consultado 9 de mayo de 2020.







A escala internacional México se ha adherido a diversos Convenios de la Organización Internacional del Trabajo, destacando el Convenio número 100 “sobre la igualdad de remuneración”, el Convenio número 111 “sobre la discriminación en el empleo y la ocupación”, así como el Convenio 183 “sobre la protección a la maternidad”. Asimismo, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha emitido precedentes resolviendo sobre la inconstitucionalidad de la discriminación en el empleo a personas con discapacidad<sup>7</sup>, o el establecimiento de requisitos laborales discriminatorios en función de sexo y edad.<sup>8</sup>

Ahorabien, a pesar de este andamiaje diversos grupos poblacionales de manera individual o colectiva experimentan discriminación desde diferentes espacios a lo largo de su vida laboral. Es decir, algunas personas viven esta falta de acceso a oportunidades desde el momento en que deciden aplicar a una vacante y persiste durante el desarrollo de su carrera profesional. Para los efectos de este reporte, nos apegaremos a la definición de

discriminación contenida en la Ley Federal para Prevenir la Discriminación, la cual establece que se entiende por discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos... género, preferencias sexuales (**sic**) o cualquier otra categoría protegida.”<sup>9</sup>

Mucho se habla sobre la discriminación en el empleo, como si ésta fuese una acción unidimensional y de un impacto directo, cuando en realidad se trata de un fenómeno multidimensional el cual abarca diferentes aspectos de la vida laboral, comprendiendo el desarrollo de carrera, el acceso a oportunidades en igualdad de condiciones, así como el sentido de seguridad psicológica, entre muchos otros temas.

<sup>7</sup> Amparo directo en revisión 138/2012.

<sup>8</sup> Amparo directo en revisión 992/2014.

<sup>9</sup> Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Artículo 1º. Fracción III. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación 22 de noviembre de 2021.








Por ello es importante entender el concepto de “discriminación estructural”, el cual en términos generales atiende a analizar la discriminación no como prácticas aisladas de ciertos individuos, sino como un sistema que genera y perpetúa estas distinciones de trato y desigualdad de acceso a oportunidades a nivel social. En palabras de Patricio Solís, la discriminación estructural implica que **“a) la discriminación se fundamenta en un orden social que es independiente de las voluntades individuales; b) la discriminación se constituye como un proceso de acumulación de desventajas, tanto a lo largo del curso de vida como entre las generaciones, y c) la discriminación tiene consecuencias macrosociales en los**

### **ámbitos del disfrute de los derechos y la reproducción de la desigualdad social”.**<sup>10</sup>

La discriminación estructural debe reconocerse como un problema social y debe ser combatida desde diversos frentes, trabajando primeramente en concientizar sobre los patrones que generan y replican estas prácticas al nivel de la sociedad y posteriormente en cambiar estas condiciones para crear entornos más incluyentes y humanos.

Es importante resaltar las consecuencias macrosociales que tiene la discriminación estructural en el ámbito laboral, tal y como lo menciona Solís en su estudio.<sup>11</sup>

Impacto de la discriminación estructural en el Mercado laboral	
 <p>Acceso a instituciones o procedimientos</p>	Contratación
	Entrevistas de trabajo
	Desempleo
 <p>Tratamiento diferencial y asignación de recompensas</p>	Ambiente de trabajo
	Salarios
	Beneficios laborales
 <p>Movilidad Interna</p>	Ascensos y descensos
	Despidos
	Recontratación
 <p>Actores clave</p>	Empleadoras/es
	Clientes
	Compañeras/os de trabajo
 <p>Consecuencias macrosociales</p>	Segregación ocupacional
	Probabilidades desiguales de movilidad ocupacional ascendente
	Brechas salariales
	Probabilidades desiguales de movilidad ocupacional ascendente

<sup>10</sup> Solís, Patricio. “Discriminación estructural y desigualdad social: con casos ilustrativos para jóvenes indígenas, mujeres y personas con discapacidad”. Secretaría de Gobernación, Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación. CEPAL Naciones Unidas. México, 2017.

<sup>11</sup> Op.Cit.



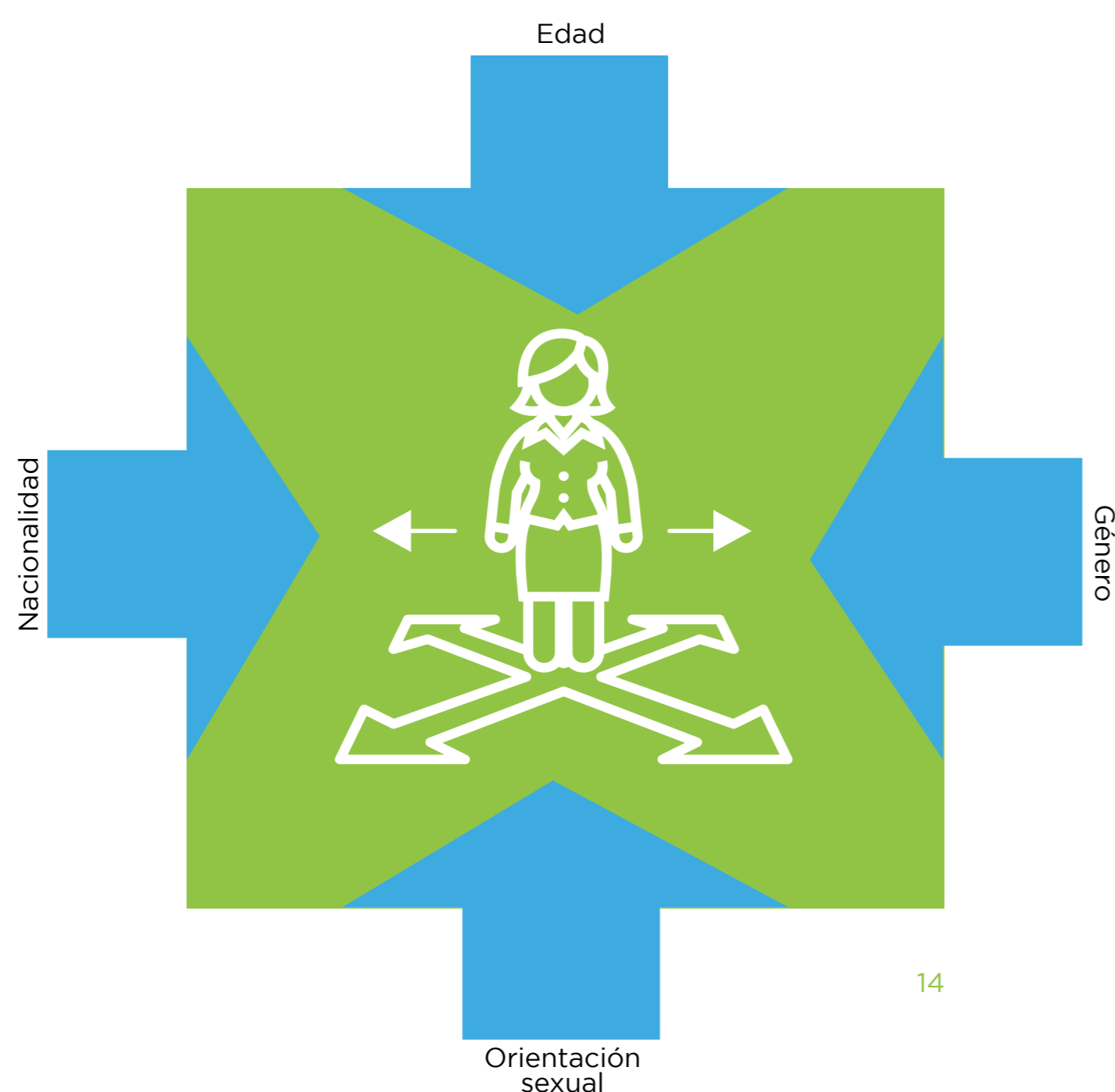
Debemos precisar que la discriminación no se presenta de manera homogénea para todos los integrantes de un determinado grupo. Es decir, existen personas que por la convergencia de ciertas condiciones personales se encuentran en condiciones de mayor desventaja frente a otros miembros del mismo grupo. Por ejemplo, no será igual la experiencia laboral de una mujer blanca de clase alta en la Ciudad de México que aquella de una mujer indígena en situación de pobreza y que además vive con una discapacidad. Estas barreras acumuladas o experiencias diferenciadas nos remiten al término de “interseccionalidad”, siendo ésta una categoría de análisis para referir los componentes que confluyen en un mismo caso, multiplicando las desventajas y discriminaciones. Un enfoque interseccional permite contemplar los problemas desde una perspectiva integral.<sup>12</sup>

El término “interseccionalidad” fue acuñado en 1989 por la profesora de derecho Kimberlé Williams Crenshaw, quien recurrió a la metáfora de la intersección o el cruce de calles para explicar como la raza y el género pueden afectar la vida de las mujeres de distintas formas”.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Glosario para la Igualdad “Interseccionalidad”. Instituto Nacional de las Mujeres, disponible en el siguiente enlace.

<sup>13</sup> Black Alexandra. Buller Laura. Ét Al. “Feminismo para mentes inquietas” Penguin Random House. Primera edición. 2019.





En ese sentido, cuando se planteen estrategias de inclusión para fomentar y desarrollar el talento se tiene que observar la interseccionalidad como categoría analítica y de implementación. Ya que al obviarla se puede caer en el error de generar políticas encaminadas a proteger solamente a un subgrupo específico dejando fuera a los demás integrantes del grupo.

Ahora bien, ¿Qué relación existe entre la discriminación y la falta de una cultura de innovación? Respecto a este punto, consideramos que cuando una persona experimenta un entorno laboral hostil, donde percibe ciertas actitudes discriminatorias por parte de su empleador, lo más probable es que no se sentirá con la libertad ni con la confianza de expresar sus ideas, por lo cual muy difícilmente podrá liberar todo su potencial, y por consiguiente innovar.

Las culturas laborales que incentivan la creatividad y la innovación son aquellas que generan espacios en los cuales las personas pueden sentirse en libertad de ser quienes son y como consecuencia enfocar su energía en desplegar su talento, sin temor a represalias. Es fundamental entender que para que exista innovación en una organización, se necesita generar seguridad psicológica para los colaboradores, la cual surge cuando se escuchan y consideran puntos de vista diversos.



<sup>14</sup> Elaboración propia.EY Mexico.



Cuando se fomenta la inclusión en los centros de trabajo y se desarrolla la seguridad psicológica<sup>15</sup> se puede observar mayor colaboración de equipo, conversaciones más honestas entre colegas y líderes, así como un mayor sentido de pertenencia, el cual potencia el talento y el reconocimiento, entre otros factores. En palabras del CEO Global de Great Place to Work Michael Bush

“

*“descubrimos que la seguridad psicológica es el principal impulsor de las ganancias ... de nuestro conjunto de preguntas, es el pronosticador más importante de rentabilidad”.*

”

## Población LGBTI+

A lo largo de la historia, la población LGBTI+<sup>16</sup> se ha enfrentado con diversos retos que en muchas ocasiones han implicado el menoscabo de sus derechos y oportunidades. En términos muy generales podemos considerar que el avance de los derechos del movimiento LGBTI+ ha tenido tres instancias principales: en un inicio se luchó para lograr despenalizar la homosexualidad, posteriormente en lograr leyes que prohibieran la discriminación y finalmente se alcanzó el reconocimiento de derechos en temas civiles como el matrimonio igualitario. Siendo México una sociedad predominantemente machista, éste ha sido un proceso paulatino y complejo, el cual no ha estado exento de problemáticas.

<sup>15</sup> De acuerdo con Great Place to Work Argentina, la seguridad psicológica se define como “aquellos ambientes donde las personas pueden exponer abiertamente sus ideas, preguntas, preocupaciones y/o errores sin sentirse temor a sentirse juzgadas” Para más información consultar el siguiente enlace.

<sup>16</sup> LGBTI+ es el acrónimo de lesbiana, gay, bisexual, trans, intersexual y el signo de más comprende a otros colectivos como el pansexual, queer, no binario, etc.





En este sentido, si bien actualmente contamos con legislación federal y local que prohíbe la discriminación por causa de orientación sexual e identidad de género, la realidad de muchos mexicanos es bastante distinta pues México ocupa el segundo lugar en crímenes de odio contra la población LGBTI+ a nivel mundial.

En el ámbito laboral salir del clóset, es decir, asumir abiertamente la orientación sexual o identidad de género en el espacio laboral, es un proceso personal y discrecional de cada colaborador. Dado que salir del clóset en el trabajo conlleva el riesgo de ser más propenso a sufrir discriminación por esta causa, es común que personas que son abiertas sobre su sexualidad fuera de la oficina, no la compartan en la misma por temor a represalias.

Este es un problema global que se presenta incluso en países desarrollados. Un 21% de empleados LGBTI+ en la Unión Europea

y un 36% en los Estados Unidos de América manifiestan haber sufrido discriminación en el trabajo por virtud de su orientación sexual. Esto ha generado que en Estados Unidos cerca del 46% de los colaboradores afirmen preferir mantenerse dentro del clóset en su trabajo.<sup>17</sup> Aun así, este número contrasta con jurisdicciones menos desarrolladas en temas de derechos humanos, como China, en donde sólo el 5% de los empleados LGBTI+ asumen abiertamente su orientación sexual en el trabajo.<sup>18</sup>

En México, conforme a la Encuesta de Diversidad y Talento LGBT 2018 realizada por ADIL y Nielsen, si bien el 80% de los encuestados manifestaron estar fuera del clóset con sus amistades, solamente el 44% declaró encontrarse fuera del clóset en su trabajo. Este número es un punto porcentual menor tratándose de personas menores de 35 años.

<sup>17</sup> HRC REPORT: Startling Data Reveals Half of LGBTQ Employees in the U.S. Remain Closeted at Work - Human Rights Campaign

<sup>18</sup> "The Risks of Coming Out at Work" The risks of coming out at work - BBC Worklife



Ahora bien, no obstante los retos existentes para la comunidad LGBTI+ en el país, es importante también reconocer los avances sustanciales alcanzados en los espacios laborales durante los últimos años. En este sentido, la inclusión del talento LGBT+ ha motivado a que cada vez más empresas y centros de trabajo establezcan estrategias para fomentar un sentido de pertenencia de las personas de la diversidad sexual y de género.<sup>19</sup>

De acuerdo con el índice “Human Rights Campaign EquidadMX Mejores Lugares para Trabajar LGBTQ+” en 2022 se certificaron 242 empresas, las cuales dan empleo a cerca de 1.2 millones de personas en nuestro país, lo que refleja un aproximado del 10% de la población que labora en centros corporativos. Un dato relevante del informe de HRC es que en la última edición las empresas de origen mexicano ocuparon el segundo lugar de organizaciones participantes.

Dentro de los esfuerzos y avances que se analizan en el índice mencionado, destaca que de las empresas participantes, 233 cuentan

con grupos de empleados LGBT+, mientras que 254 de las empresas participantes<sup>20</sup> imparten capacitaciones en materia de diversidad e inclusión, incluyendo sesiones con temática LGBT+.

Un elemento para destacar es cómo los centros laborales pueden modificar la percepción externa en torno a la inclusión de diferentes grupos poblacionales e incluso abogar por estrategias públicas que fomenten el avance de los derechos humanos y el reconocimiento de grupos históricamente en situación de discriminación y/o vulnerabilidad.

Al respecto, EY en colaboración con la Escuela de Derecho de la Universidad de Nueva York, DOW Química y Microsoft publicaron “Opening up the world: how multinational organizations can ascend the maturity curve on LGBT+ rights”<sup>21</sup> en el cual se ejemplifica de qué manera las empresas y en particular las corporaciones transnacionales pueden impactar positivamente en la inclusión de personas LGBTI+ en diferentes espacios y bajo distintos contextos.



<sup>19</sup> Para efectos conceptuales se utilizará la definición del Glosario de Diversidad Sexual y de Género publicado por el Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación, el cual, define a la diversidad sexual y de género como: “todas las posibilidades que tienen las personas de asumir, expresar y vivir su sexualidad, así como de asumir expresiones, preferencias u orientaciones sexuales. Parte del reconociendo de que todos los cuerpos ... tienen derecho a existir y manifestarse”.

<sup>20</sup> No todas alcanzaron la certificación.

<sup>21</sup> Para consultar el estudio completo por favor ingresar al siguiente enlace.



Dentro del estudio se identifican tres instancias o niveles del desarrollo LGBTI+ y se señala qué acciones pueden realizar los centros de trabajo para impulsar la inclusión, siendo éstas: 1) When in Rome, 2) Embassy (embajada), y 3) Advocate (agentes de cambio).

Sobre este modelo, que se conoce como el growth cycle o ciclo de madurez o crecimiento, se observa que para la primera instancia (when in Rome) las empresas deben considerar los riesgos legales que existen en un determinado país, por ejemplo, servir de espacios seguros en lugares en donde la homosexualidad sigue penalizada. No obstante, se recomienda que las empresas comiencen a tener conversaciones sobre género (que de manera amplia aplica a la diversidad sexual también), así como fortalecer la cultura del aliado.

En el nivel Embassy, el estudio sugiere que los centros de trabajo implementen políticas que beneficien a personas LGBT+ al interior de la organización, sin necesariamente ser vocales al respecto en el exterior. En esta instancia se recomienda forjar alianzas estratégicas<sup>22</sup>, fortalecer el involucramiento de las figuras de liderazgo, así como los grupos de empleados LGBT+ (ERGs o BRGs por sus siglas en inglés).

Finalmente, como cúspide del modelo de madurez se encuentra el nivel Advocacy o agente de cambio, en el cual las empresas manifiestan públicamente su apoyo a la comunidad LGBTI+ y se busca generar un impacto social más allá de la organización.



<sup>22</sup> En el caso de México destaca la red de empresas Pride Connection la cual es un grupo de corporativos y centros de trabajos fortalecen sus trabajos por la inclusión de personas LGBT+ a la par que se dan a conocer buenas prácticas de manera interna.







Adicionalmente, para generar un entorno más incluyente para la comunidad LGBT+, en la publicación “Making it real – globally: A practical guide for advancing lesbian, gay, bisexual and transgender diversity and inclusion across global companies” la consultora EY recomienda adoptar las siguientes acciones: (i) llevar a cabo una evaluación de oportunidades y riesgos; (ii) establecer políticas a nivel mundial e implementarlas a nivel local; (iii) argumentar a favor de la diversidad en las empresas; (iv) involucrar a personas defensoras y aliadas de la comunidad GBT+, (v) construir estrategias

que apoyen el crecimiento profesional; (vi) crear oportunidades para la tutoría inversa<sup>23</sup>; (vii) utilizar medios de comunicación social; (viii) desarrollar redes LGBT+; y finalmente (ix) medir y mejorar.<sup>24</sup>

Para empresas que están comenzando los esfuerzos de inclusión en temas LGBTI+ una recomendación sería consultar los requisitos para obtener la certificación de HRC – Equidad MX, así como adherirse a alguna organización como Pride Connection o a Cámaras Empresariales (i.e. y Brit Cham y American Chamber) que lideren esfuerzos en temas de inclusión LGBTI+.

<sup>23</sup> La tutoría inversa refiere cuando el proceso de tutoría o mentoraje se realiza por parte de una persona que se encuentra en un nivel organizacional menor hacia la persona mentorada que en este caso sería quien está en posiciones de liderazgo.

<sup>24</sup> EY Global. “Making it real – globally: A practical guide for advancing lesbian, gay, bisexual and transgender diversity and inclusion across global companies”. (Reino Unido: EY, 2017).





8

# Innovación, Cultura, Equidad y Pertenencia



VIII

# Innovación, Cultura, Equidad y Pertenencia

## Hallazgos

**E**n Dell creemos que la diversidad, es poder. El año pasado, la sociedad alcanzó un punto de inflexión mientras navegamos por los desafíos de 2021. La COVID-19 afectó de manera desproporcionada a las mujeres y a las comunidades desatendidas. Nos conectamos de nuevas maneras para apoyarnos mutuamente. Y trabajamos juntos hacia un lugar de trabajo y un mundo más equitativo e inclusivo.

Nuestro enfoque ha sido tomar medidas críticas para vivir lo que somos, una empresa diversa con perspectivas únicas, en nuestro nivel más profundo. Así que hemos pasado el año pasado escuchando a los miembros de nuestro equipo, haciendo los ajustes necesarios y tomando medidas

decididas en un camino a seguir. Nuestro camino a seguir, está allanado en nuestro entendimiento de que debemos hacernos responsables de hacer de Dell Technologies un lugar donde todos puedan prosperar como su auténtico yo.

Es por eso, que nuestros líderes tienen objetivos de diversidad vinculados a sus expectativas de desempeño y nuestros gerentes reciben comentarios sobre cómo les está yendo en el área de inclusión. La medición y la transparencia nos abren al aprendizaje y crecimiento continuos. Esto inspira nuevas prácticas comerciales equitativas y de innovación que podemos integrar en todos los rincones de nuestra organización.



Hemos anunciado nuestros objetivos de impacto social, **Progress Made Real** y nuestro plan para 2030. Nos esforzamos por crear un impacto positivo y duradero mediante el avance de la sostenibilidad, el cultivo de la inclusión y la transformación de vidas en todo el mundo, al tiempo que defendemos la ética y la integridad y nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades de empleo para todos.

Para 2030, el 50% de nuestra fuerza laboral global y el 40% de nuestros líderes mundiales de personas serán aquellos que se identifiquen como mujeres.

También hemos establecido metas específicas en torno al cultivo de la inclusión que se basan en la acción real:



Cada año hasta 2030, el 90% de nuestros empleados calificarán su trabajo como significativo



Para 2030, El 50% de nuestros empleados participarán en grupos de recursos para empleados para impulsar el impacto social



Cada año hasta 2030, el 75% de nuestros empleados creerán que su líder es inspirador



Para 2030, el 95% de nuestros empleados participarán en el aprendizaje fundacional anual sobre temas clave como el sesgo inconsciente, el acoso, la microagresión y el privilegio



Cada año hasta 2030, el 50% de las personas empoderadas por nuestras iniciativas sociales y educativas serán aquellas que se identifiquen como niñas, mujeres o grupos subrepresentados.

Estamos comprometidos a verificar nuestro progreso con respecto a estos objetivos anualmente. Para el éxito a largo plazo, cultivar la inclusión es tan importante como la tecnología innovadora de Dell.

Ahora, más que nunca, nuestros clientes esperan hacer negocios con empresas que adopten estos valores.



Con el fin de cumplir con nuestros objetivos de Diversidad e Inclusión para 2030, hemos identificado tres áreas de enfoque en las que organizar nuestras iniciativas y medir nuestro progreso:



### Construir y atraer

- Diversificar para cumplir con los trabajos en tecnología y aumentar la innovación
- Mirar más allá del grupo de talentos “tradicional”
- Asociarse para garantizar la preparación de la fuerza laboral



### Desarrollar y retener

- Empoderar para participar
- Apoyar las conexiones de los empleados
- Fortalecer a través del liderazgo, la conexión y el crecimiento de los empleados



### Escalar

- Educar para la igualdad en el lugar de trabajo
- Asociarse para apoyar la diversidad y la inclusión
- Desarrollar actividades innovadoras relacionadas con la diversidad

## Grupos de recursos para empleados

Amplificar las voces de los miembros del equipo para lograr un mayor impacto.

Los grupos de recursos para empleados (ERG) son comunidades dentro de Dell Technologies en las que los miembros del equipo con intereses o antecedentes comunes se conectan, aprenden, desarrollan nuevas habilidades e impactan en el negocio. Promueven un lugar de trabajo diverso e inclusivo que está alineado con nuestros valores, metas y objetivos comerciales.

En Dell Technologies, la pasión dentro de nuestros ERG nos ayuda a crear un sentido de inclusión para todos y permite que los miembros de nuestro equipo se muestren como auténticos Yo. Estos grupos también brindan oportunidades para el liderazgo,

un mayor compromiso de los empleados y una valiosa información sobre los clientes. Cada ERG construye su estrategia entorno a cuatro pilares:

- Impacto en la Comunidad
- Innovación Empresarial
- Desarrollo Profesional
- Experiencia de los Miembros del Equipo

Se alienta a los miembros del equipo que participan en los ERG a pensar fuera de la caja, utilizando su experiencia y perspectivas únicas para mejorar el entorno de trabajo y lograr la integridad del negocio



## STEMAspire

Desmitificando las carreras STEM.

Para seguir creciendo y expandiendo el talento, necesitamos escalar. Los estudiantes que se identifican como mujeres representan una fuente sin explotar de talento potencial.

**“Solo el 35% de los estudiantes de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) en la educación superior a nivel mundial son mujeres, y las diferencias se observan dentro de las disciplinas STEM”**

según Cracking the code: girls' and women's education in STEM publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Como parte de la industria de TI, vemos esta disparidad en el grupo de talentos. A escala, necesitamos aumentar, alentar y empoderar a los estudiantes que se identifican como mujeres para estudiar materias STEM, graduarse con títulos relacionados con la tecnología y seguir carreras emocionantes en ciencia y tecnología.

El objetivo de STEMAspire es alentar a los estudiantes universitarios de STEM que se identifican como mujeres a terminar sus estudios y continuar construyendo sus carreras en STEM y campos relacionados con la tecnología.

El programa de tutoría ofrece modelos a seguir que apoyarán y guiarán a los estudiantes a través de su viaje. También incluye eventos como tutoría de velocidad, clubes de lectura, recorridos por el sitio y charlas inspiradoras de líderes dentro de Dell Technologies.

Pasar a un formato virtual en 2020 fue un desafío, pero también permitió que el programa se volviera más ágil y llegara a un público más amplio en todas las ubicaciones. En última instancia, este programa se trata de impactar nuestro ecosistema más amplio y contribuir a los objetivos de diversidad de Dell Technologies.

Queremos abrir puertas para más personas y encontrar grandes talentos. Planeamos continuar agregando a nuestra cartera de talentos a través de este programa.





9

# Casos de éxito



# IX Casos de éxito

## Caso de éxito American Express México



American Express Company (México) es una compañía global de Servicios Financieros con operaciones en más de 200 países y con presencia en México desde 1852.

Se caracteriza por ofrecer Servicios Superiores que exceden las expectativas de los Clientes en productos financieros, como Tarjetas personales de servicio y crédito, Tarjetas corporativas y en servicios de viajes de placer y de negocios.

American Express proporciona a sus Clientes acceso a productos, ideas y experiencias que enriquecen la vida y contribuyen al éxito empresarial.

La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado, cuando se estableció en Acapulco la primera oficina foránea de la Empresa en el mundo, en 1852, sólo dos años después de su fundación. Desde entonces, su desarrollo en el país ha sido notable, ya que México se ha convertido en uno de sus más importantes mercados fuera de los Estados Unidos.

Nos enorgullecemos de nuestra larga trayectoria en la construcción de una red diversa y una cultura inclusiva que acepta

las diferencias. Nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión han jugado un papel esencial para impulsar nuestro negocio hacia el éxito y hacer de nuestra empresa un gran lugar para trabajar. Nuestra estrategia nos ha permitido crear equipos diversos que genera voces poderosas y creativas que logran experiencias únicas para ofrecer a nuestros clientes que es uno de nuestros objetivos.





Establecemos procesos para compensar a todos de manera justa y los revisamos con regularidad. En el pasado nuestro objetivo era la “paridad salarial” sin embargo queríamos dar el siguiente paso y garantizar el 100% de equidad salarial sin diferencias estadísticas.

En 2017 revisamos las prácticas con expertos independientes, para llevar a cabo una revisión salarial y en 2019 cubrimos a toda nuestra base. Ajustamos y en 2020 alcanzamos la equidad salarial, sin diferencias estadísticas para todos los géneros a nivel mundial, para colegas de todas las razas y etnias.

Creemos que cuanto más amplio y más diverso es un equipo, mejores serán los resultados. Es necesario fomentar un ambiente donde todos nuestros colegas sientan que pertenecen donde puedan hablar y tener conversaciones honestas para que podamos prosperar como equipo y para que nuestra compañía continúe siendo exitosa.

## Caso de éxito AT&T México



Históricamente, la industria de las telecomunicaciones se ha caracterizado por ser un sector dominado casi en su totalidad por hombres. Esto es un problema transversal, sin embargo, hay una línea de acción que puede empezar a revertir esta situación: más mujeres en posiciones de liderazgo. Creemos que este aspecto es clave, ya que no solo tiene un impacto en la cultura de la organización, también ayuda a crear modelos a seguir para niñas y jóvenes con un interés de desarrollarse en las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

Con esto en mente, AT&T México cuenta con una iniciativa para atacar de frente este reto: Mujeres Technology, un programa que busca proveer a las mujeres de nuestro equipo con los skills necesarios para crecer dentro de la compañía, con el fin de incrementar el número de mujeres en puestos directivos en el área de Network.

Desde sus inicios, AT&T se ha caracterizado por fomentar la innovación en todos los sentidos. El ejemplo más grande de esto está en su origen: Alexander Graham Bell registró la primera patente estadounidense del teléfono después de experimentar por años con aparatos auditivos (su esposa y madre eran sordas). Tiempo después, en 1885, Bell estableció American Telephone & Telegraph, mejor conocida ahora como AT&T.



Actualmente, AT&T es una compañía líder en telecomunicaciones a nivel mundial, destacando por sus servicios en telefonía (móvil y fija), servicios de internet y banda ancha, además de soluciones empresariales en temas de conectividad. Está compuesta por más de 210 mil colaboradores a nivel mundial, ofreciendo cobertura en 111 países y con ingresos consolidados de más de 168 mil millones de dólares al cierre del 2021.

**En AT&T México, la diversidad e inclusión son parte esencial de nuestra operación. Desde hace tiempo, buscamos permear estos dos conceptos no solo dentro de nuestro personal, sino también en las comunidades e industria en la que trabajamos.**

Adicional a esto, estamos convencidos de que promover la diversidad no solamente es lo correcto, sino que también es una buena decisión de negocios. Estudios señalan que equipos de trabajo diversos tienden a tomar mejores decisiones que equipos sin diversidad, además de que la inclusión aumenta la colaboración, compromiso y retención de empleados.

Para 2021, el programa de Mujeres Technology se planteó el objetivo interanual de incrementar en tres puntos porcentuales el número de mujeres en posiciones de liderazgo dentro del área de Network después de cerrar el 2020 con una participación de 11.5%. Se seleccionó esta área ya que el reto de encontrar mujeres con el perfil requerido es particularmente complicado en México (del 2012 a 2021, apenas 3 de cada 10 profesionales en carreras STEM son mujeres).

Entre las actividades que destacan de este programa se encuentra Proyecto Atrévete, durante el cual mujeres desarrollan proyectos de mejora con mentoras, quienes les brindan retroalimentación efectiva, tips y su experiencia para robustecer sus propuestas. Dichos proyectos son posteriormente presentados ante líderes de la Vicepresidencia, con el objetivo de que eventualmente estas ideas sean implementadas dentro de AT&T México. Esto contribuye a que estemos en un constante proceso de innovación dentro de la compañía y ayuda a fortalecer el crecimiento, empoderamiento y liderazgo de las participantes.

Además, realizamos cápsulas informativas donde se comparten casos de éxito de mujeres líderes mexicanas, abordando sus éxitos y consejos de cómo seguir sus pasos para inspirar a otras mujeres.

Como resultado, cerramos el 2021 superando el objetivo que se había planteado de inicio, alcanzado una participación del 15% de mujeres en posiciones de liderazgo en el área.

Sabemos que todavía hay camino por recorrer en este tema, pero estamos orgullosos de los pasos que hemos dado en tan poco tiempo. Para 2022, seguiremos implementando actividades que nos ayuden a seguir siendo un ejemplo en temas de diversidad e inclusión en el sector y continuar emparejando la cancha para las mujeres que forman parte del sector de telecomunicaciones.



## Caso de éxito Bonafont

“Una marca que abanderara la diversidad inclusiva en México”



**C**omo parte de su modelo de negocio, Bonafont de Grupo Danone, promueve valores e iniciativas a favor de la diversidad inclusiva dentro de la organización con sus colaboradores y fuera de la compañía de la mano con sus consumidores, a fin de contribuir a la igualdad de género en México.

Este 2022, Bonafont cumple 30 años de ser marca pionera de agua embotellada y en promover hábitos de hidratación saludable. También es la primera marca en firmar una alianza con ONU Mujeres para impulsar la diversidad inclusiva y la igualdad de género, a través de un proyecto de transformación dentro de la organización, un programa de empoderamiento económico y una iniciativa en contra de la violencia de género abanderados por Carrera Bonafont.

Dado el contexto de desigualdad de género que se vive en el país y al interés de los consumidores por atender este tema, Bonafont ha evolucionado su comunicación para promover la igualdad de género, a través de acciones entre las que destaca Carrera Bonafont, invitando a las mujeres aligerarse de cargas, prejuicios y barreras para lograr todo lo que se propongan.

De esta manera, Bonafont ha consolidado su liderazgo en un mercado altamente competitivo, construyendo equity como una marca con propósito social y con atributos positivos que la diferencian y posicionan como una marca poderosa, que predomina en la mente de los consumidores, que es cercana, significativa y preferida por los mexicanos.





Grupo Danone México es una compañía líder en su sector, con más de 40 años de presencia en el país, siendo uno de los mercados más importantes para el Grupo en América Latina.

Cuenta con más de 14 mil colaboradores, más de 90 centros de distribución y 35 plantas a nivel nacional, teniendo como misión “brindar salud a través de la alimentación y la hidratación al mayor número de mexicanos posibles”. Grupo Danone tiene un amplio portafolio de productos de categorías saludables y líderes del mercado en México:

- Productos lácteos (Danone, Danonino, Activia, Danup, Vitalínea, Oikos, Danette y Dany)
- Productos de origen vegetal (Silk)
- Aguas (Bonafont natural presentaciones individuales y garrafones, Bonafont Levité - agua infusionada-, Bonafont Aguas Frescas, Bonafont kids).

El modelo de negocios de Grupo Danone opera apegado a la filosofía corporativa del “Doble Proyecto” y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, a fin de garantizar el crecimiento rentable y el progreso social de las comunidades en donde opera, siendo el pilar de diversidad inclusiva, un motor de transformación dentro y fuera de la compañía, a través de la marca Bonafont.

Bonafont es una marca pilar para Grupo Danone en México, siendo pionera de agua embotellada y en promover el consumo de 2 litros de agua diarios entre la población. También es la marca de agua líder en el mercado y la más amada por los mexicanos (de acuerdo con Kantar), además de ser la 5ta marca de agua más importante a nivel global.



La forma de hacer negocios de Grupo Danone se basa en la filosofía corporativa del “Doble Proyecto”, bajo el cual se compromete a generar un impacto económico y social positivo en cada comunidad donde opera.

Además, su modelo de negocios se apega a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, a fin de garantizar el crecimiento rentable y el progreso social, siendo el pilar de diversidad inclusiva un motor para la transformación basado en tres ejes de trabajo: cultura y comportamientos, balance de género y orígenes diversos.

De manera interna, fomentar un ecosistema inclusivo dentro de la organización ha permitido disminuir sesgos, acercar brechas, incrementar de manera importante el número de mujeres en todos los niveles y desarrollar equipos altamente competitivos, capaces de romper paradigmas y reinventar la manera de operar.

Fuera de la compañía, de la mano con sus consumidores, Grupo Danone tiene el compromiso de impulsar un México más igualitario a través de Bonafont, primera marca en crear una iniciativa como Carrera Bonafont, la más grande del mundo para mujeres a favor del empoderamiento y la primera también en firmar una alianza con ONU Mujeres para avanzar en materia de igualdad de género, por medio de la creación de un programa de empoderamiento económico y una iniciativa para disminuir la situación de violencia de género en Iztapalapa, uno de los municipios con mayor índice de violencia en el país

**Para Grupo Danone/Bonafont la diversidad inclusiva es un tema urgente de atender y que requiere de la participación de todos los sectores, ya que impacta de manera directa en el desarrollo de la sociedad, la productividad y el crecimiento del país.**

De manera interna con los colaboradores, en los últimos años, se han logrado avances de diversidad inclusiva con cifras récord

- Disminución de la brecha salarial de un 9% a un 3%
- La población total de mujeres creció en un 33%.
- El 41% de posiciones de managers son ocupados por mujeres
- Creció +75% el número de mujeres directoras
- Se incrementó en +70% el número de mujeres preventa
- Actualmente se cuenta con +300 mujeres en la operación.
- Política parental inclusiva para cuidador primario o secundario sin importar el género, considera la llegada del bebé ya sea por nacimiento o adopción y es superior a la ley para que los padres puedan pasar más tiempo con el bebé.
- Se cuenta +16 salas de lactancia repartidas en sitios, plantas y corporativo.





Fuera de la compañía, con la comunidad y con sus consumidores, Bonafont de Grupo Danone tiene el compromiso de impulsar un México más igualitario.

En 2018, Bonafont fue la primera marca a nivel mundial en firmar una alianza con ONU Mujeres para el desarrollo de un programa de empoderamiento económico dirigido a mujeres de Juchitán Oaxaca y Estado de México. Gracias a este programa, 2,200 mujeres han logrado emprender, incrementando sus ventas netas en un 40% y creando cooperativas, impactando de manera positiva a su familia y a su comunidad.

En 2020, Bonafont fortaleció su alianza con ONU Mujeres, con el fin de mejorar las condiciones de seguridad de las mujeres en Iztapalapa, el tercer municipio del país con mayor número de feminicidios.

Estas acciones sociales con impactos concretos en la comunidad también han contribuido a consolidar el liderazgo de Bonafont en un mercado altamente competido, construyendo equity como una marca con propósito social y con atributos positivos que la diferencian y posicionan como una marca poderosa, que predomina en la mente de los consumidores, que es cercana, significativa y preferida por los mexicanos.

- Más del 30% de los consumidores mexicanos conocen las acciones que Bonafont realiza en conjunto con ONU Mujeres a favor del empoderamiento y la igualdad de género.
- Las acciones realizadas a nivel digital tienen un alcance del 65% y más de 950 M de impactos, generando un sentimiento positivo casi en su totalidad en un 96%.



La diversidad inclusiva es un tema urgente de atender y que requiere de la participación de todos los sectores. Si prevalecen las tendencias actuales y de acuerdo con datos de ONU Mujeres, se necesitarán más de 70 años para colmar totalmente la desigualdad.

Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, es un factor clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es bueno para toda la sociedad y facilita el desarrollo social y económico de los países. Las mujeres aportan de manera significativa a las economías, ya sea en empresas, en el campo, como emprendedoras o en el trabajo del hogar no remunerado.

Por lo anterior y dada la preocupación de sus consumidores por atender este tema, Bonafont ha construido una marca con propósito que impulsa la igualdad de género en México con el acompañamiento de ONU Mujeres.

Bonafont invita a las mujeres a que se aligeren de cargas, culpas, prejuicios y barreras, a través de su comunicación y acciones como Carrera Bonafont (la más grande del mundo para mujeres) y que en los últimos años se ha enfocado a ser una iniciativa que apoya la creación de proyectos inclusivos como; proyecto de transformación interna dentro de Bonafont/Grupo Danone, programa de empoderamiento económico para mujeres de Juchitán Oaxaca y Estado de México, así como una iniciativas para mejorar la situación de violencia de género.

Construir una marca con propósito con el involucramiento de sus consumidores, ha contribuido a que Bonafont consolide su liderazgo en un mercado altamente competido, construyendo equity como una marca con propósito social y con atributos positivos que la diferencian y posicionan como una marca poderosa, que predomina en la mente de los consumidores, que es cercana, significativa y preferida por los mexicanos.



# Caso de éxito Infonavit



El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda (Infonavit) es la institución gubernamental que otorga soluciones financieras a las personas trabajadoras con la finalidad de que éstas puedan acceder a una vivienda. En su página web el Instituto manifiesta que fomentan un ambiente de respeto a los derechos humanos, equidad e igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, sin importar su edad, ideología, preferencia sexual, origen étnico o discapacidad. En este sentido, cuentan con diferentes reconocimientos en materia de diversidad incluyente, como el nivel “Oro” en la Norma Mexicana en Igualdad y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015, el Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo y el Distintivo Empresa Familiarmente Responsable.

Los esfuerzos públicos entorno a la inclusión de personas LGBTI+ se observan a través de diferentes posicionamientos públicos, destacando en junio de 2019<sup>1</sup> el llamado del Instituto a los matrimonios del mismo sexo a acceder a créditos conyugales ya que hasta esa fecha solo se habían otorgado 710 hipotecas a matrimonios igualitarios<sup>2</sup>.

En junio de 2020 el Infonavit se adhirió a la red de empresas Pride Connection<sup>3</sup> y actualmente cuenta en el máximo puntaje por Human Rights Campaign Equidad MX.

Entre mayo de 2019 y junio de 2021 se han otorgado 21,226 créditos en beneficio de 10,613 parejas del mismo sexo a través del esquema de financiamiento “Crédito Conyugal Infonavit y Unamos Créditos”<sup>4</sup> lo que representa una derrama económica superior a 7 mil millones de pesos. Durante esas fechas y atendiendo al tipo de financiamiento, de los 1,238 créditos ejercidos a través del “Crédito Conyugal Infonavit”, se benefició a 619 matrimonios igualitarios, y de los 19,988 financiamientos originados con “Unamos Créditos”, esquema que permite a dos personas adquirir una vivienda de forma conjunta sin necesidad de estar casados, se benefició a 9,994 parejas del mismo sexo.



<sup>1</sup> Boletín 035. “Infonavit llamada a matrimonios del mismo sexo a solicitar crédito conyugal en el Instituto”. Junio 2019.

<sup>2</sup> Informe HRC Equidad MX 2022.

<sup>3</sup> Boletín 045. “Infonavit celebra primer año de red por diversidad sexual”. Junio. 2020.

<sup>4</sup> Boletín 26. “Infonavit promueve la diversidad sexual y no discriminación entre trabajadores”. Junio 2021.





El Infonavit cuenta con una ERG LGBTI+ “Red por la Diversidad”, la cual comenzó con 40 personas en 2019 y para finales de 2021 tenía 367 miembros. Estos esfuerzos han derivado en que el Instituto fuera reconocido en el 2020 por Great Place to Work en la categoría “Diversidad e Inclusión”.

El programa “Unamos créditos”<sup>5</sup> permite que las personas puedan tramitar créditos para comprar una vivienda ya sea con un familiar o con una persona co-residente en donde se incluyen a amigos o parejas en caso de no estar casados, pero sí que tengan la calidad de co-residentes. Bajo este esquema las dos personas tienen el derecho de propiedad. Con este programa el mismo Instituto se posiciona como un organismo innovador en materia de acceso a la vivienda con independencia de la orientación sexual de las personas.

## Caso de éxito Grupo Expansión, ADIL y Love4All



Grupo Expansión en alianza con ADIL y Love4All en 2019 publicaron la primera edición de “Los 41+1 Ejecutivos LGBT”, con el objetivo de visibilizar a personas que son abiertamente LGBTI+ en el mundo empresarial.

El número 41 hace referencia al evento histórico “el baile de los 41”<sup>6</sup> que fue una fiesta realizada en 1901 a la que acudieron homosexuales, que posteriormente fueron apresados y ridiculizados en los medios de la época por su orientación sexual; convirtiéndose así este número en una referencia en México a la comunidad homosexual.

La idea de generar la lista surgió tras conversaciones entre Grupo Expansión, ADIL y Love4All en las que enfatizaron sobre la importancia de cambiar los estereotipos que se tienen sobre la comunidad LGBTI en el espacio laboral y mostrar a ejecutivos orgullosos de su orientación sexual e identidad de género que han tenido carreras destacadas.

<sup>5</sup> INFONAVIT. Programas “Unamos créditos”. Disponible en el siguiente enlace

<sup>6</sup> Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Los 41.



En su página web ADIL señala:

**“Con esta lista, pretendemos no solo dar visibilidad a la gente valiente que tiene la libertad de compartir esta parte de su vida personal en tiempos de oficina; si no también utilizar esta lista como mensaje optimista para todas aquellas personas que aún no deciden “salir del clóset”.**

En los tres años que lleva la publicación se ha observado un incremento de solicitantes para aparecer en el listado y dar de forma orgánica mayor visibilidad a las personas LGBTI+ (que así lo decidan) para ser referentes en el mundo empresarial como agentes de cambio en sus industrias. Es importante mencionar que no todas las personas o altos ejecutivos deciden participar, pero esta publicación marcó un referente en torno a la representatividad de la diversidad sexual en puestos directivos en México.

Para el 2021 se observó un incremento en torno a la participación femenina cuya representación ascendió a 19.6%. Esto es plausible, pues normalmente las lesbianas no suelen compartir su orientación sexual en el trabajo por temor a tener que enfrentar un “doble techo de cristal”<sup>7</sup>, al tener los retos que conlleva el ser mujer y parte del colectivo LGBTI+.

Si bien este esfuerzo lleva poco tiempo, consideramos que ha marcado un antes y un después en torno a lo

siguiente: (i) publicidad de manera orgánica para los centros laborales en torno a que son espacios en donde puedes desarrollar tu carrera sin que la orientación sexual o identidad de género sea un impedimento; (ii) visibilizar casos de éxito y con ello impactar positivamente a futuro talento LGBTI+ al ver referentes en todas las empresas e industrias; y (iii) generar redes de networking entre personas ejecutivas y normalizar la discusión sobre la existencia de personas LGBTI+ en posiciones de liderazgo.

Finalmente, consideramos muy oportuno el que la publicación saliera en una prestigiosa revista de negocios que no está enfocada al colectivo LGBTI+.



<sup>7</sup> Los 41+1 Ejecutivos LGBT de 2021 ([expansion.mx](https://www.expansion.mx))





10

# Construyendo una cultura innovadora: Idea Final



X

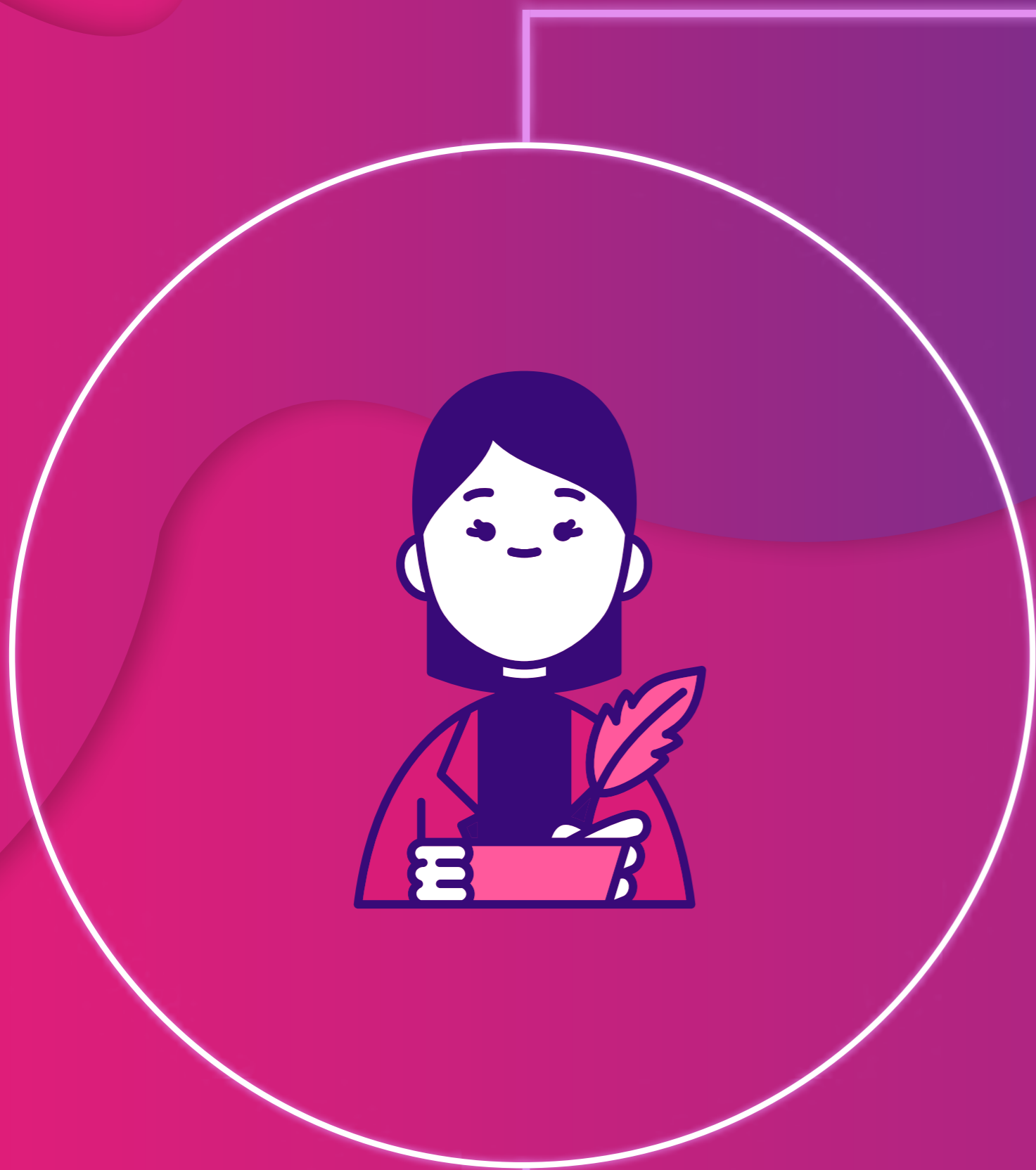
# Construyendo una cultura innovadora

## Idea Final

Los equipos diversos permiten esquivar las costosas trampas de la conformidad, siendo un nutriente esencial del pensamiento innovador, tan necesario en estos momentos para las organizaciones, independientemente de su campo de actividad, debido a las fuertes exigencias propias de un mundo en incertidumbre.

La Diversidad Audaz es entonces una apuesta no solo por la supervivencia organizacional, sino también por el mantenimiento del reto continuo, la creatividad y el propósito, entretejidos con la autenticidad propia de cada uno de los colaboradores, y todo el potencial que esta mezcla pone a disposición, con la aspiración de construir un futuro colectivo.





11

# Acerca de los Autores



XI

# Acerca de los autores



## Acerca de Great Culture to Innovate®

En GCTI® hacemos de la Cultura de la Innovación un factor clave para organizaciones que buscan fortalecer sus ventajas competitivas, para que puedan no solo adaptarse al cambio, sino aún más importante, que puedan volverse líderes del mismo.

## ¿Cómo hacemos lo que hacemos?



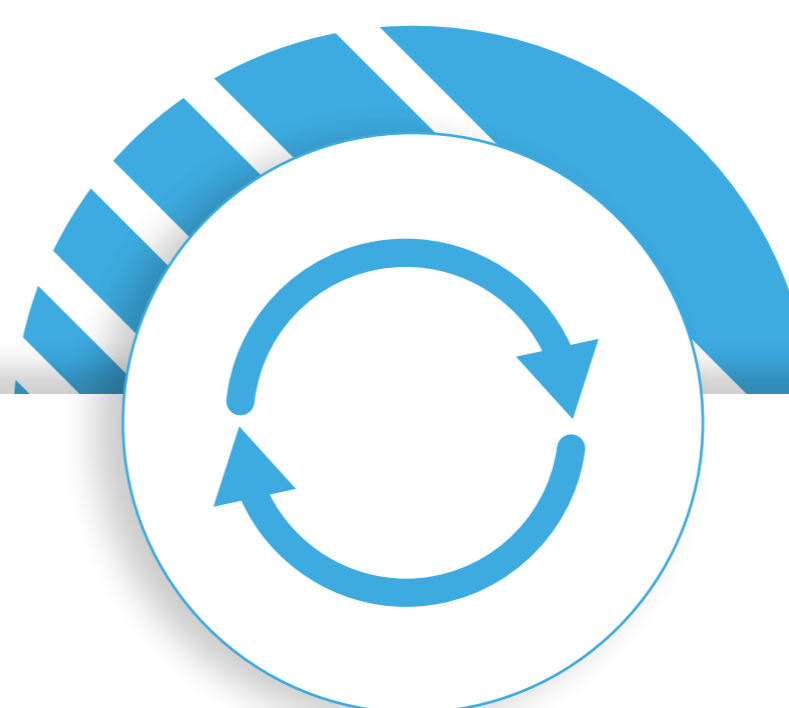
### Valoramos

A través de nuestra metodología de ciencia de los datos, identificamos los aspectos claves propios de su organización que le permitirán construir una sólida Cultura de Innovación



### Creamos conciencia

Lo ayudamos a crear conciencia y compromiso en la organización: un paso fundamental en un proceso de transformación exitoso



### Transformamos

Diseñamos planes de acción e iniciativas para fortalecer áreas específicas que tengan un impacto en el desarrollo de una cultura de innovación



### Acompañamos

Le ayudamos en la ejecución, medición y seguimiento a los planes de acción, y a comunicar el impacto del proceso de transformación

## Acerca de IMCO

El Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO) es un centro de investigación apartidista y sin fines de lucro que tiene el objetivo de enriquecer el debate y la toma de decisiones de política pública con evidencia y análisis de alto rigor técnico para avanzar hacia un México más próspero, incluyente y justo. La institución tiene la visión puesta en transformar a México con datos, argumentos técnicos y nuevas tecnologías. Toda crítica con propuesta, toda propuesta con fundamento.



Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.



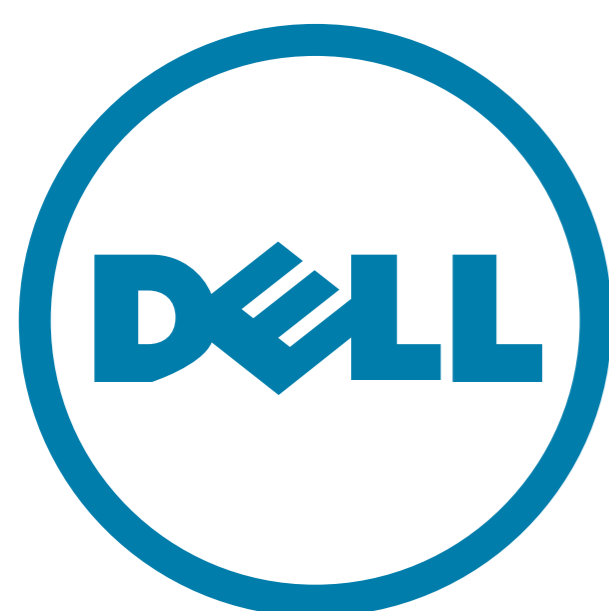
# Acerca de los autores



## Acerca de EY

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales. Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.



## Acerca de Dell Technologies

Dell Technologies (NYSE:DELL) ayuda a las organizaciones y a las personas a construir su futuro digital y a transformar cómo trabajan, viven y juegan. La empresa proporciona a clientes la gama de servicios y tecnología más amplia e innovadora del sector para la era digital.



## Acerca de People's Voice

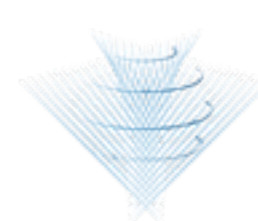
Somos una firma apasionada por la comprensión y análisis de fenómenos psicosociales. Nuestro equipo se formó en la representación de Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, lo cual le permitió conocer millones de opiniones de colaboradores sobre el Ambiente Laboral que se tradujeron en el desafío de entender cuáles eran los resultados más relevantes, sus conexiones e implicaciones, riesgos, oportunidades y cómo podrían capitalizarse estas.





# GREAT CULTURE TO INNOVATE®

[boldiversity.com](http://boldiversity.com)  
[www.greatculturetoinnovate.mx](http://www.greatculturetoinnovate.mx)



People's Voice  
Data Science for Psychosocial Phenomena

