



AMEXCAP®

# PAQUETE DE HERRAMIENTAS

“ESTUDIO DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN  
EN CAPITAL PRIVADO”

Asociación Mexicana de Capital Privado

*Noviembre 2020*





Autora: Jimena Cousté  
Colaboradoras:  
Mónica Pascua  
Christine Kenna  
Sofía Garrido

Patrocinadores: Intralinks, Silicon Valley Bank, Spencer Stuart

## ACERCA DEL ESTUDIO DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN CAPITAL PRIVADO (“EDIC”)<sup>1</sup>

En 2019 la Asociación Mexicana de Capital Privado en México (“AMEXCAP”) instauró el Comité de Inclusión y Diversidad (“CID”) con el fin de trabajar en proyectos e iniciativas que facilitaran a los fondos de Capital Privado en México la adopción de medidas para cerrar la brecha de género. Integrado por representantes de las principales estrategias de inversión de Amexcap, el CID impulsó la realización del EDIC, estudio que se lanzó en el marco de la Cumbre de Capital Privado de AMEXCAP 2020 el pasado mes de agosto.

El EDIC es un diagnóstico que permite cuantificar el nivel de percepción sobre la falta de participación de las mujeres en la Industria de Capital Privado en México, así como su relación con la existencia de políticas dentro de los fondos de Capital Privado para verdaderamente lograr cerrar la brecha de género. Se trata de un primer diagnóstico que permite tener una línea de base para poder medir con claridad los avances.

Si bien es cierto, el tema de diversidad e inclusión no solo abarca a las mujeres, sino que engloba a diversas minorías subrepresentadas. El EDIC funge solo como un parámetro inicial para medir la diversidad y la inclusión con un enfoque de género en la Industria. Posteriormente se buscará estudiar la representación de otros grupos de minorías.

El EDIC busca sentar las bases para aprovechar la oportunidad y los beneficios de incorporar a las mujeres en los puestos de toma de decisiones en la Industria de Capital Privado en México. Actualmente vemos que la Industria en México está madurando y para acelerar este proceso se requiere acercar a los fondos las mejores prácticas de diversidad e inclusión que existen en la industria a nivel global para hacerla competitiva.

El esfuerzo de incrementar la participación de las mujeres en la Industria es un reto compartido de manera global, y para poder medir avances y comprender el impacto de las iniciativas implementadas de diversidad e inclusión de género, es necesario tener una base objetiva de la cual partir.

<sup>1</sup> El EDIC se puede descargar en la siguiente liga:  
<https://amexcap.com/2020/08/12/estudio-de-diversidad-e-inclusion-en-capital-privado-edic/>


La Industria tiene una escasez de talento femenino a lo largo de los distintos niveles profesionales, pero principalmente en el nivel senior cuya característica principal está ligada a la toma de decisiones, destacando aquellas decisiones de inversión que son las propias del negocio.

Las estadísticas resultantes del EDIC muestran de forma objetiva que existe una amplia brecha de género en la Industria de Capital Privado en México y evidencian la urgencia de aprovechar las oportunidades de invertir en las mujeres.

La adopción de medidas y programas de diversidad e inclusión necesita constituir un asunto prioritario para la Industria para continuar adaptándose a las mejores prácticas y estándares a nivel internacional, y para materializar los beneficios de la rentabilidad que conlleva una cultura basada en la diversidad e inclusión. El primer paso para alcanzarlo es traducir el compromiso y voluntad de los socios y las socias en hechos.

Como Industria, se requiere unir esfuerzos y hacer un frente común para atraer, promover y retener mujeres. Es por ello que la AMEXCAP en complemento al EDIC se dio a la tarea de integrar un paquete de herramientas alineado a las mejores prácticas de diversidad e inclusión, personalizadas a la Industria de Capital Privado en México. Consideramos que estas herramientas son de fácil ejecución y que permitirán a los fondos conocer de manera sencilla las principales intervenciones que se deben implementar para formar una cultura diversa e inclusiva con igualdad de oportunidades y sin brechas de género.

Agradecemos a nuestra Directora de Investigación Mónica Pascua quien supervisó el presente trabajo, así como a Jimena Cousté autora de esta recopilación, y a todos los integrantes del CID por su apoyo permanente para trabajar en el tema y en las diferentes iniciativas.



Eduardo Cortina  
Presidente AMEXCAP



Liliana Reyes Castrejón  
Directora General AMEXCAP

# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Glosario de Términos   | 6  |
| Resultados EDIC  | 8  |
| Paquete de Herramientas  | 9  |
| Introducción   | 10 |
| Etapa 1 Alinear  | 12 |
| 1. Compromiso de GPs   | 12 |
| 2. Estrategía de negocio y estrategia de diversidad  | 14 |
| 3. Designar al equipo o a la persona responsable para ejecutar la estrategia de diversidad e inclusión | 15 |
| Etapa 2 Diagnosticar   | 16 |
| 1. Comprender los sesgos inconscientes   | 16 |
| 2. Analíticas  | 18 |
| 3. Identificar las normas, políticas y procesos que afectan la diversidad e inclusión                  | 19 |
| Etapa 3 Intervenir   | 21 |
| 1. Atracción y selección   | 22 |
| 2. Desarrollo  | 26 |
| 3. Evaluación de desempeño   | 29 |
| 4. Promoción, compensación y otros beneficios  | 30 |
| 5. Retención   | 34 |
| 6. Seguridad laboral: Protocolo Violencia, Acoso y Hostigamiento Sexual                                | 35 |
| Etapa 4 Implementar  | 37 |
| Etapa 5 Evaluar  | 39 |
| Conclusión   | 41 |
| Referencias  | 42 |
| Anexo 1 Formatos   | 46 |
| Anexo 2 Recursos   | 48 |
| Agradecimientos  | 53 |
| Disclaimer   | 53 |



# GLOSARIO

## DE TÉRMINOS

**Carried Interest:** Se refiere a la participación de los beneficios que General Partners reciben [1].

**Diversidad e Inclusión:** La diversidad se refiere a todas las formas en las que las personas son distintas desde género, raza, orientación sexual, edad, etnia, apariencia, habilidades físicas y cognitivas, nacionalidad, idioma, religión, nivel socioeconómico, afiliación política, estado marital, educación, personalidad, entre otras. La diversidad es la combinación de todas estas diferencias visibles e invisibles que moldea la forma de pensar, el comportamiento y la comunicación de las personas [2] [3].

La inclusión es el sentido de pertenecer de las personas dentro de la organización al sentirse respetado o respetada y valorado o valorada por su singularidad y sus contribuciones en el trabajo. Es estar integrado en los grupos y redes formales e informales dentro de una organización [3] [4].

**Este primer estudio está enfocado exclusivamente en la diversidad e inclusión de género. Estudios posteriores serán necesarios para analizar la participación de otros grupos de personas que estén subrepresentados dentro de la Industria de Capital Privado en México.**

**EDIC:** Estudio de Diversidad e Inclusión en Capital Privado.

**Fondo(s):** Para propósito del estudio, este término hace referencia a las firmas de Capital Privado.

**General Partners (GPs):** Administradores del Fondo, Gestores Profesionales, Socios y/o Socias de la firma de Capital Privado.

**Igualdad de Género:** Se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades entre hombres y mujeres. La igualdad de género supone tomar en cuenta las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres reconociendo su diversidad [5].

**Industria:** Para propósitos del estudio, este término hace referencia a la Industria de Capital Privado en México.

**Investment Professionals:** Personal involucrado en roles relacionados a la búsqueda, análisis, ejecución y decisiones de inversión y está clasificado en nivel senior, nivel medio y nivel de entrada. Estos roles también son referidos como equipo de inversión.

**Key Performance Indicators (KPIs):** Indicadores clave de desempeño ligados al cumplimiento de un objetivo específico.

**Nivel Entrada:** Las posiciones que abarca este nivel son Asociado(a) y Analista. La principal responsabilidad en este nivel es apoyar al equipo de inversión en los procesos de análisis, búsqueda, evaluación, ejecución y gestión de transacciones.

**Nivel Medio:** Las posiciones que abarca este nivel son Principal, Vicepresidente y Director(a). Las principales responsabilidades en este nivel son la evaluación, ejecución y gestión de transacciones. Las personas que ocupan este cargo no son responsables de las decisiones finales de las transacciones y de las desinversiones, pueden o no participar en el carried interest ganado por el administrador del fondo tras una desinversión y/o en la utilidad de la empresa gestionada.

# GLOSARIO

## DE TÉRMINOS

**Nivel Senior:** Las posiciones que abarca este nivel son Managing Director, Managing o General Partner y Socio(a). Este nivel es principalmente responsable del liderazgo general de la firma y la supervisión del equipo de inversión. Las personas que ocupan estas posiciones están directamente involucradas en la búsqueda, evaluación, ejecución y gestión de las transacciones. Son típicamente responsables de las decisiones finales de las transacciones y de las desinversiones, es decir, pueden tomar una decisión de inversión de forma independiente o por lo menos tienen un asiento con voto en el Comité de Inversión. Normalmente participan en el carried interest ganado por el administrador del fondo tras una desinversión y/o en la utilidad de la empresa gestionada.

**Non-Investment Professionals:** Personal involucrado en otros roles fuera de actividades relacionadas a la búsqueda, análisis, ejecución y decisiones de inversión. Por ejemplo, los departamentos de: finanzas, operaciones, marketing, relación con inversionistas, legal, cumplimiento corporativo, administrativo, comunicación, recursos humanos, sistemas, contabilidad, así como otros cargos específicos que no sean considerados investment professionals. Estos roles también son referidos como equipo, integrantes, puestos o posiciones non-investment.

**Pipeline:** Se refiere al flujo de llegada de talento en el proceso de atracción y selección.

**Sesgos inconscientes:** Son asociaciones mentales no intencionales y automáticas que se manifiestan cuando individuos emiten juicios influenciados por el género, la raza u otras características personales provenientes de estereotipos sociales, o bien, de sus propias creencias, tradiciones, normas, valores, cultura y/o experiencias [6] [7].

# RESULTADOS EDIC

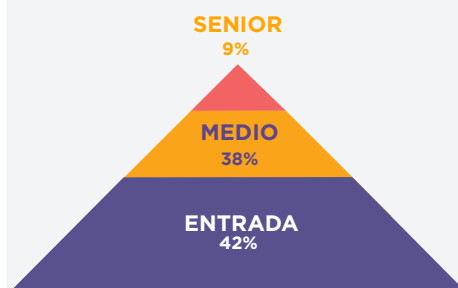


El **96%** de GPs reiteraron el compromiso de su fondo con la **diversidad e inclusión** de género, el **97%** reconoció el vínculo de **los beneficios** al incorporar **la diversidad e inclusión de género** y la mejor toma de decisiones.

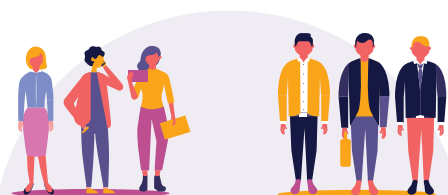
En los fondos de **Venture Capital** con más de **\$25 millones de dólares** en AUM en **México** el **6%** de las posiciones de nivel senior **están representadas por mujeres.**

**22%** de los fondos **NO** cuenta con ninguna mujer en su equipo de inversión.

## REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN LA INDUSTRIA



**91%** DE LAS PERSONAS QUE **TOMAN DECISIONES** EN LOS EQUIPOS DE INVERSIÓN **SON HOMBRES**



**76%** de los fondos **no tienen mujeres senior** en sus equipos de inversión.



**84%** DE GPs **CONSIDERA** QUE SU FONDO SE ENCUENTRA EN UNA **ETAPA DE INICIAL A INTERMEDIA** EN REFERENCIA A LA **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO.**



**71%** DE LOS FONDOS, **NO CUENTAN CON PROGRAMAS DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO.** SIN EMBARGO EL

**44%** DE GPs HAN SIDO CUESTIONADOS POR LPs SOBRE LAS **PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO** DE SUS FONDOS.



**30%** de los fondos no cuentan con una política clara que favorezca la **NO DISCRIMINACIÓN**

**34%** de los fondos no cuentan con un protocolo de actuación frente a casos de **violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual**

**74%** de los fondos cuentan con una política clara de igualdad salarial y de compensación entre hombres y mujeres que desempeñan tareas y cargos similares; sin embargo el

**70%** no cuenta con una política clara para solventar diferencias en igualdad salarial

y sólo el **34%** mide la brecha salarial.

## RETOS

- **INCREMENTAR** el PIPELINE de **MUJERES** en el nivel de entrada.
- **FORMULAR** INDUSTRIA atractiva para las **MUJERES.**
- **FORMALIZAR** POLÍTICAS DE **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.**
- **ESTABLECER** PROGRAMAS de liderazgo.

# PAQUETE DE HERRAMIENTAS



Etapa **1**  
Alinear

1. Contar con el **compromiso de GPs.**
2. Formular la **estrategia de diversidad e inclusión** ligada a la **estrategia de negocios.**
3. Designar al equipo o a la **persona responsable** para **ejecutar la estrategia de diversidad e inclusión.**



Etapa **2**  
Diagnosticar

1. Comprender los sesgos inconscientes.
2. Contar con analíticas actuales de la diversidad e inclusión.
3. **Identificar las normas, políticas y procesos** que afectan la diversidad e inclusión.



Etapa **3**  
Intervenir

- **Atracción y selección.**
- **Desarrollo.**
- **Evaluación de desempeño.**
- **Promoción, compensación y otros beneficios.**
- **Retención.**
- **Seguridad laboral.**



Etapa **4**  
Implementar



- Paso 1:** Desarrollar el plan de acción.
- Paso 2:** Lograr el compromiso de las personas.
- Paso 3:** Comunicar las iniciativas.



Etapa **5**  
Evaluar

- **Seguimiento periódico.**
- **identificar métricas.**
- **Evaluar avances.**



# INTRODUCCIÓN

Con el fin de apoyar a los fondos dentro de la Industria de Capital Privado en México y de acuerdo con los resultados y el diagnóstico del “EDIC”, se presenta a continuación un paquete de herramientas prácticas

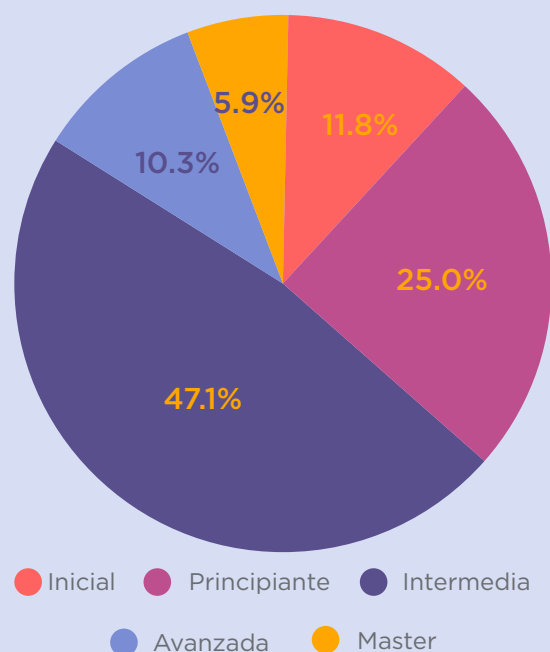
y de fácil implementación para que los fondos puedan incorporarlas dentro de su planeación y de sus políticas internas, con el fin de incentivar e incrementar la participación y representación de mujeres a lo largo de los distintos niveles profesionales dentro de sus equipos.

El EDIC presentó un diagnóstico general sobre la representación de las mujeres en la Industria de Capital Privado en México y sobre el establecimiento, dentro de los fondos, de las prácticas y políticas que incentivan la diversidad e inclusión; las iniciativas presentadas en este paquete de herramientas se basan en dicho diagnóstico. **Según los resultados mostrados en el EDIC, el 83.8% de los fondos encuestados se encuentran en una etapa de inicial a intermedia en la incorporación de programas de diversidad e inclusión**, por lo que el contenido de este reporte es relevante para la mayoría de los fondos [8].

Los fondos pueden tomar este paquete de herramientas como una guía que deberá ser adaptada a la situación y a las necesidades

## Etapa de maduración en cuanto a diversidad e inclusión de género

% de respuestas



n=68

FUENTE: Encuesta GPs EDIC 2019.

Resultados EDIC

particulares de cada fondo. **No existe un programa de diversidad e inclusión único que garantice soluciones y resultados a todo el universo de organizaciones** [9]. Cada fondo deberá innovar y adecuar las medidas aquí propuestas a su estrategia de negocios y cultura organizacional, y aplicarlas de manera transversal [10] [11] [12] [13] para lograr conducir a las personas hacia las metas deseadas en términos de igualdad de género [9].

El objetivo de este paquete de herramientas es que los fondos de manera decisiva integren un programa de diversidad e inclusión apoyándose en la serie de lineamientos prácticos y específicos planteados en el presente documento.

La decisión de los fondos de comenzar debe ser inmediata, no esperar a que exista la información “perfecta”, **sino comenzar a trabajar con lo que se tiene**. Crear un plan basándose en la situación actual y, en paralelo, ir visualizando y desarrollando un plan para el mediano y largo plazo [9].

El paquete de herramientas presentado en este documento resultará de gran valor para los fondos que

quieran impulsar a las mujeres y aprovechar los beneficios de la diversidad e inclusión; para los que buscan ser parte de una nueva tendencia de inversión y que buscan atraer a inversionistas bajo un enfoque de género; y, para las personas integrantes de los fondos, y de otras industrias, que busquen comprender e implementar un programa de diversidad e inclusión dentro de sus organizaciones.

Algunos estudios revelan que los factores que hacen que los programas de diversidad e inclusión sean efectivos son: **la persistencia para lograr los objetivos, el compromiso y la pasión del liderazgo senior y medio, la comunicación transparente de los resultados, y la perspectiva integral y holística de los programas de diversidad e inclusión** [10] [3].

La metodología e iniciativas presentadas están alineadas a las mejores prácticas y modelos de cambio a nivel internacional, referenciando propiamente las fuentes a lo largo del documento<sup>2</sup>. Es una metodología amplia donde se estudian los distintos ángulos que existen en la administración del talento. **Los esfuerzos para generar cambios positivos en los fondos que permitan lograr la igualdad de género deben ser integrales**, ya que programas aislados (por ejemplo, implementar solo un programa de mentoría o únicamente ofrecer trabajo flexible) no resultan suficientes para alcanzar los objetivos [9].

El paquete de herramientas se divide en cinco distintas etapas, en donde cada una conlleva a su vez sus propias metas:

- ▶ **Etapa 1: Alinear**
- ▶ **Etapa 2: Diagnosticar**
- ▶ **Etapa 3: Intervenir**
- ▶ **Etapa 4: Implementar**
- ▶ **Etapa 5: Evaluar**

Al estar la Industria de Capital Privado en México en una etapa temprana en cuanto a la diversidad e inclusión de género, **los fondos que lleven a cabo de manera pronta prácticas que favorezcan la diversidad e inclusión, tendrán una ventaja competitiva sobre el resto en la atracción y retención del talento y en el crecimiento de oportunidades de inversión al ampliar su red de emprendimiento** [14].



<sup>2</sup> La metodología que desglosa las etapas de este paquete de herramientas fue elegida de acuerdo con los modelos presentados principalmente en las siguientes investigaciones y referencias [9]; [34]; [17]; [10].

# ETAPA 1

## ALINEAR

En esta etapa el objetivo principal es **alinear de manera transversal y holística la estrategia de diversidad e inclusión**. Transversal en el sentido que debe ser instalada en todos los niveles y funciones dentro de los fondos, y holística ya que debe ser entrelazada con la estrategia de negocios y con las distintas normas, procesos y políticas existentes.

Las metas de esta etapa son:

1. Contar con el **compromiso** de GPs.
2. Formular la estrategia de diversidad e inclusión ligada a la **estrategia** de negocios.
3. Designar al **equipo o a la persona responsable** para ejecutar la estrategia de diversidad e inclusión.

### 1. Compromiso de GPs.

La forma de poder pasar de objetivos prioritarios y estratégicos hacia comportamientos deseados dentro de una organización es mediante el ejemplo, empezando por el peldaño más alto de una organización hacia el nivel más bajo.

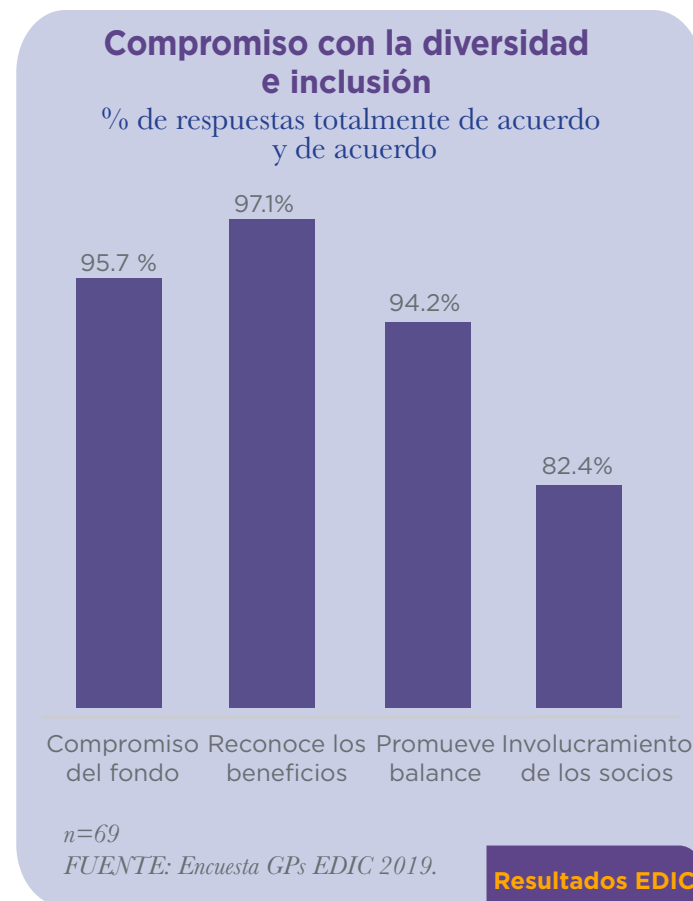
El rol de GPs es establecer la diversidad e inclusión de género como **prioridad del fondo fundamentando su decisión en los beneficios que brindará al negocio**.

Para demostrar dicha prioridad GPs, requieren **comunicar, ejemplificar, accionar y ser perseverantes** [15] [3].

GPs pueden respaldarse en el modelo de **sombra del liderazgo** [16] cuya funcionalidad es facilitar que líderes sean capaces de dirigir comportamientos que incentiven la diversidad e inclusión. El modelo consta de cuatro vertientes definidas a continuación:

#### ¿Qué es lo que digo?

Activamente, repetitivamente, enérgicamente y transparentemente se deben comunicar: los beneficios de la



diversidad e inclusión, la situación actual de la diversidad e inclusión dentro del fondo, las formas de medición de la diversidad e inclusión y, en su momento, la presentación de avances y celebración de logros [16].

GPs necesitan comenzar un diálogo de diversidad e inclusión en todos los niveles del fondo [10]. La intención de este diálogo, adicional a dar apertura sobre el tema, es comprender la percepción de los integrantes del fondo sobre la cultura organizacional, saber si ésta permite que las personas sean quienes realmente son y si estimula y valora las contribuciones individuales, y en caso de que esto no sea así, escuchar ideas sobre la forma en cómo el fondo pudiera garantizar el sentido de inclusión para destacar el máximo potencial personal [17].

#### ¿Cómo actúo?

La forma de actuar de GPs es clave pues replica el modelo a seguir. La misión de GPs es formar equipos que continúen con los mismos comportamientos e identificar comportamientos incompatibles con la nueva cultura diversa e inclusiva [16].

De manera inmediata, el liderazgo puede poner en práctica las nuevas conductas esperadas, por ejemplo, al buscar proyectos de alto valor que potencialicen la carrera de las mujeres, al incentivar las contribuciones de todos los participantes en las juntas, y al tener empatía con el equipo [18].

#### ¿A qué le doy prioridad?

GPs reflejarán la prioridad en el tema al tener un rol activo estructurando, ejecutando, evaluando y aplicando las políticas y prácticas formales e informales que incentiven un ambiente diverso e inclusivo, por ejemplo, deben ser las personas que aprovechan al máximo las políticas que incentivan el balance trabajo y vida personal [16].

#### ¿Cómo lo mido?

Por último, la medición de un programa de diversidad e inclusión denota la persistencia y la prioridad para el liderazgo. En un principio, se deben conocer las analíticas que permiten ubicar las barreras que inhiben la diversidad e inclusión en los fondos para establecer iniciativas y posteriormente indicadores que permitan evaluarlas periódicamente [16].

Para el éxito del programa se requiere tener una visión integral y transversal, no basta con solo contar con el compromiso de GPs sin la acción, ni con las métricas sin la pasión del liderazgo, pues **para alcanzar metas se requiere de un/una líder con influencia que dirija y tome decisiones para generar cambios tanto culturales como en los procesos** [9] [17] [3].

El camino hacia la diversidad e inclusión toma tiempo y esfuerzo por lo que la perseverancia es clave. Se requiere de un profundo y sostenido involucramiento de GPs para comprometer y alinear al resto de integrantes del fondo, y que ellos a su vez repliquen los comportamientos deseados y actúen conforme las metas y prioridades establecidas [12].

## 2. Estrategia de negocio y estrategia de diversidad.

**La estrategia de diversidad e inclusión debe estar entrelazada con la estrategia de negocio;** debe ser el sustento para conformar una cultura diversa e inclusiva que reúna valores, políticas y procesos que forjen los comportamientos de las personas [3] [17]. Asimismo, tiene que contemplar el impacto que la misma tendría en los objetivos del negocio atando los objetivos a una meta de cumplimiento [9] [19] [20] [21].

La estrategia también estipula un **plan de acción que defina comportamientos necesarios** para llegar a los objetivos y **que identifique las iniciativas** que conducen a lograr estos comportamientos, **así como sus respectivos indicadores** que permitan garantizar el progreso [9] [19].

Para el plan de acción y el establecimiento de las iniciativas de manera concreta, los fondos tienen que realizar previamente un proceso de análisis profundo sobre la diversidad e inclusión que les permita comprender desde donde se parte, y de ahí definir hacia donde se dirigen los esfuerzos.

### Esquema de la Estrategia.

La estrategia de diversidad e inclusión propuesta consta de los siguientes rubros. En el anexo se podrá ver un formato detallado con ejemplos [19] [20] [9] [21]:

- A.** Objetivos del negocio.
- B.** Impacto de la diversidad e inclusión.
- C.** Objetivo de la diversidad e inclusión.
- D.** Meta de la diversidad e inclusión.
- E.** Comportamientos esperados (*se definen en la etapa de Diagnóstico*).
- F.** Meta de los comportamientos esperados.
- G.** Iniciativas que originan los comportamientos (*se definen en la etapa de Intervención*).
- H.** KPIs.

Algunos ejemplos de objetivos de diversidad e inclusión que los fondos podrían incluir son [21] [22]:

- ▶ Lograr igualdad en el número de hombres y mujeres seleccionados.
- ▶ Retener mujeres en puestos de inversión.
- ▶ Igualar las tasas de promoción a lo largo de los distintos niveles.
- ▶ Aumentar la representación de mujeres senior.
- ▶ Incrementar el compromiso laboral de las personas que trabajan en el fondo.

**Los valores centrales del fondo deben acoger la diversidad e inclusión para que pueda ser parte de la cultura.** Es deseable que exista un manifiesto que exprese lo que significa para el fondo la diversidad e inclusión, los motivos por los que se decidió crear dicha estrategia, los beneficios y oportunidades que traerá para el fondo y los objetivos generales de la estrategia, pues demostrará el compromiso y la prioridad de generar un cambio propositivo para el talento y para el negocio [21] [17].

## 3. Designar al equipo o a la persona responsable para ejecutar la estrategia de diversidad e inclusión.

Hay estudios que muestran que, para que un programa de diversidad e inclusión sea efectivo y genere resultados, es necesario que se le asigne a una persona o a un equipo la responsabilidad de coordinar los esfuerzos y de ejecutar y evaluar la estrategia de diversidad e inclusión de forma clara y precisa [12] [21].

**La persona o el equipo responsable necesita asumir el proyecto como propio y hacer que suceda la estrategia de diversidad e inclusión,** asegurando que las medidas se implementen, coordinando las iniciativas entre las distintas áreas y brindando apoyo a los usuarios en los métodos, herramientas y métricas de evaluación [17].

La persona o el equipo responsable deberá tener acceso a cualquier clase de información interna relacionada con la diversidad e inclusión necesaria para analizar y evaluar los avances. Deberá tener la autoridad suficiente para cuestionar sobre el cumplimiento de las metas y para tomar decisiones sobre el desarrollo e implementación de soluciones de manera inmediata, en caso de que no se estén dando los resultados esperados [21] [12].

A continuación, se presenta una descripción de las responsabilidades básicas que abarca dicho rol<sup>3</sup> [23]:

- ▶ Investigar, desarrollar, recomendar y ejecutar estrategias para fomentar los objetivos de diversidad e inclusión.
- ▶ Revisar las prácticas y políticas actuales, evaluando y analizando en qué medida apoyan u obstaculizan los objetivos de diversidad e inclusión.
- ▶ Recopilar y analizar datos estadísticos para evaluar la plantilla del fondo de acuerdo con los estándares y objetivos de diversidad e inclusión.
- ▶ Elaborar e implementar estrategias de atracción y contratación de talento diverso.
- ▶ Desarrollar y/o adquirir capacitación y desarrollo para ayudar a iniciativas de diversidad e inclusión.
- ▶ Brindar orientación a las personas involucradas en la ejecución de evaluación de desempeño y otras evaluaciones y políticas de las personas empleadas.
- ▶ Mantener el conocimiento en temas relacionados con la diversidad e inclusión, legislación vinculada y mejores prácticas.
- ▶ Coordinar capacitación necesaria para cumplir con los objetivos de diversidad e inclusión.

Una vez garantizado el cumplimiento de la etapa de alineación al contar con el compromiso pleno de los GPs, con el planteamiento de una estrategia de diversidad e inclusión ligada a la estrategia de negocios y con una persona o equipo responsable para encaminar la estrategia, se puede proceder a la siguiente etapa para diagnosticar internamente el estatus de la diversidad e inclusión estudiando de manera integral y transversal los sesgos, las analíticas del personal y las prácticas y políticas que impactan en la diversidad e inclusión.

<sup>3</sup> Ver anexo Formatos para mayor detalle de la descripción de puesto.

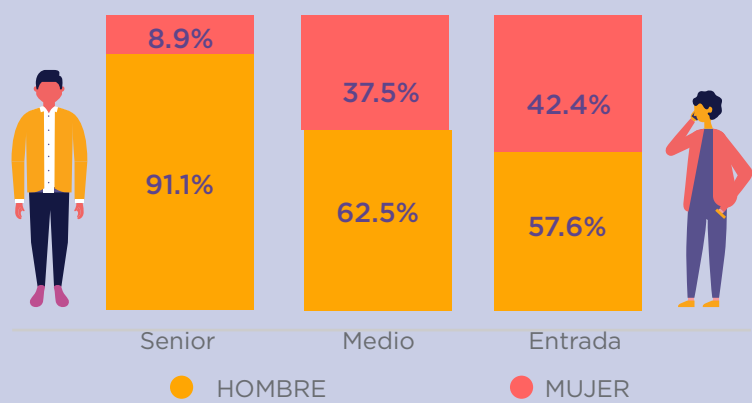


## ETAPA 2 DIAGNOSTICAR

El EDIC abarcó un diagnóstico general de la Industria de Capital Privado en México, sin embargo, es necesario que cada fondo analice internamente su fuerza laboral, normas, políticas, procesos y cultura organizacional para diseñar sus propias iniciativas de diversidad e inclusión, ya que **no existe un programa único que garantice los mismos resultados en todas las organizaciones, ya que cada entidad tiene sus propias características y necesidades.**

### Representación por género por nivel profesional en la muestra de la Industria

% de la participación de hombres y mujeres en los fondos



Nivel Senior n=161; Nivel Medio n=178; Nivel Entrada n=120  
FUENTE: Encuesta Administrativa EDIC 2019.

Resultados EDIC

El **diagnóstico** es de suma importancia para que los fondos puedan **tomar decisiones de manera objetiva basándose en analíticas y evitar decidir con base en supuestos e hipótesis** [9] [24].

El objetivo de la etapa de diagnóstico es comprender la situación actual y específica de los fondos que limita o incentiva la diversidad e inclusión, y comprender las barreras que existen para que posteriormente se puedan estructurar intervenciones adecuadas para eliminar dichas barreras.

Las metas de esta etapa son:

1. Comprender los **sesgos inconscientes**.
2. Contar con **analíticas actuales** de la diversidad e inclusión.
3. Identificar las **normas, políticas y procesos** que afectan la diversidad e inclusión.

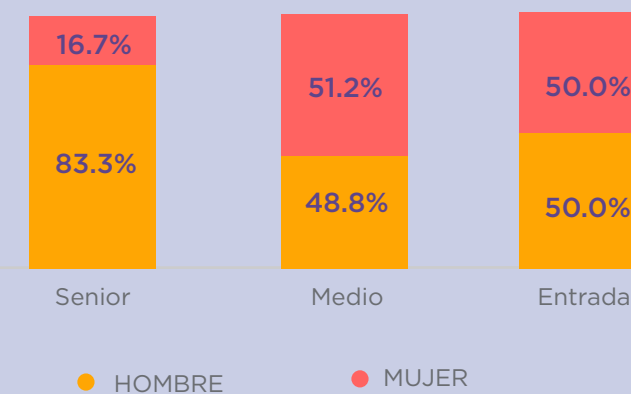
### 1. Comprender los sesgos inconscientes.

Para comprender los sesgos inconscientes se requiere informarse y para ello se sugiere que los fondos desarrollen un entrenamiento de sensibilización de dichos sesgos, ya sea desarrollado internamente o contratado externamente con especialistas<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> En los anexos Recursos y Directorio se pueden encontrar distintas opciones para facilitar este objetivo.

### Representación por género por nivel profesional en Venture Capital

% de la participación de hombres y mujeres en los fondos



Nivel Senior n=66; Nivel Medio n=52; Nivel Entrada n=40  
FUENTE: Encuesta Administrativa EDIC 2019.

Resultados EDIC

**Los sesgos inconscientes no son intencionales, pero intervienen en las decisiones** y se pueden notar cuando las personas juzgan o toman decisiones influenciadas por intuiciones, estereotipos o creencias propias [25]. Los sesgos dentro de una organización se ven manifestados principalmente en procesos de atracción, selección, promoción y evaluación de talento [10].

El objetivo de comprender los sesgos inconscientes no es en sí eliminarlos, sino **lograr mitigarlos, interrumpirlos y controlarlos.**

Existen diversas situaciones comunes

y recurrentes dentro de las organizaciones que muestran la existencia de sesgos inconscientes, por ejemplo [26]:

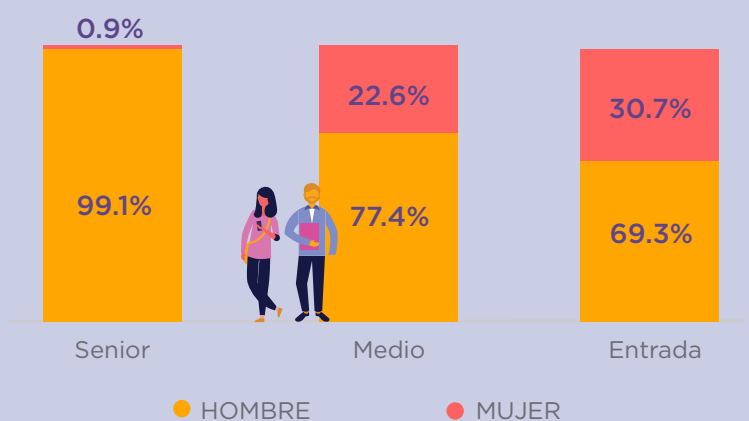
1. La existencia de un muro maternal que cuestiona el compromiso y la competencia de las mujeres [10].
2. Las mujeres tienden a demostrar más su trabajo ya que se les tiende a dar menos crédito en sus éxitos y son criticadas con más fuerza por sus fracasos [10].
3. Las mujeres se autoneinan menos para promociones [10].
4. Personas candidatas para ser seleccionadas en el nivel de entrada tienen mayor probabilidad de ser evaluadas con base en estereotipos por tener poca experiencia [27].
5. La selección de personas candidatas fundamentada en la existencia de una química natural o en intereses comunes [28].

**El entrenamiento en sesgos inconscientes facilita la detección de estos sesgos y brinda mecanismos para controlarlos** [17].

Es importante que las personas responsables de evaluar en los procesos de atracción, selección, desarrollo y promoción tomen este tipo de capacitaciones para que comprendan

### Representación por género por nivel profesional en Private Equity

% de la participación de hombres y mujeres en los fondos



Nivel Senior n=51; Nivel Medio n=52; Nivel Entrada n=55  
FUENTE: Encuesta Administrativa EDIC 2019.

Resultados EDIC

cómo sus decisiones pueden favorecer a ciertos grupos de personas y desfavorecer a otros [17].

Una **capacitación efectiva de sesgos inconscientes** debe tener las siguientes características [17] [29] [25] [30]:

1. Estar enfocada en **mensajes positivos** sobre cómo el entrenamiento ayudará a los participantes y a la organización.
2. Abarcar **todos los niveles**, cargos y grupo de personas.
3. Proveer **estrategias** para manejar y controlar los sesgos.
4. Facilitar el **cuestionamiento de decisiones**.
5. Adoptar **ejemplos** basados en situaciones particulares de las organizaciones.
6. Impulsar a los participantes a desarrollar un **plan de acción**.
7. Mostrar apertura para **recibir retroalimentación** de los participantes.
8. **Ser evaluada** según los objetivos logrados.

Sin embargo, es importante recalcar que el entrenamiento por sí mismo, no será suficiente para el control de sesgos inconscientes. Se necesita de un conjunto de iniciativas que ayuden a que la solución sea consistente y sostenible [31].

Existen opciones, que se detallarán en la siguiente etapa, para estructurar sistemáticamente los procesos y circuitos de administración de talento y facilitar el control de los sesgos existentes. Por ejemplo, eliminar nombres e incluso direcciones de las personas candidatas, emplear entrevistas estructuradas, evaluar con base en comportamientos y competencias, entre otras medidas [25].

## 2. Analíticas.

La identificación objetiva y analítica del talento es imprescindible para poder estructurar un programa efectivo de diversidad e inclusión.

Los fondos requieren **hacer una radiografía del talento**, incluyendo el número de personas de acuerdo a su género por nivel e identificar el flujo de estas personas, de manera piramidal y lateral, **analizado de forma periódica**, para poder detectar las limitantes internas que existen para crear una cultura basada en la igualdad de oportunidades [32] [17].

Este análisis deberá **visibilizar el flujo de personas desde la contratación, desarrollo, promoción y en su caso salida** para comprender los puntos críticos que pueden impactar en la participación de las mujeres [3].

Lo ideal para este análisis es contar con información de por lo menos un año atrás, sin embargo, si no se cuenta con ella, se necesita empezar a generarla para tener un parámetro inicial y más adelante poder comparar. Asimismo, es deseable determinar el desempeño actual del fondo y de los equipos que estuvieron involucrados en cada empresa del portafolio para en un futuro poder rastrear y evaluar cómo impactaron en los resultados las estrategias de diversidad e inclusión de manera organizacional y grupal [17].

### ¿Cómo se recolecta esta información?

La información se elabora por medio de datos existentes dentro de los sistemas del fondo, o bien, por medio de instrumentos de recolección como encuestas, entrevistas y grupos focales.

### ¿Cuál es la información básica que se debe recolectar?<sup>5</sup> [32]

1. Niveles profesionales dentro del fondo.
2. Número de personas en cada nivel desglosado por género al inicio del periodo estudiado.
3. Número de personas en cada nivel desglosado por género al final del periodo estudiado.
4. Número de personas contratadas en el periodo estudiado por género y por nivel.
5. Número de personas promovidas en el periodo estudiado por género y por nivel.
6. Número de salidas en el periodo estudiado por género y por nivel.

Se deben identificar las áreas o funciones en las que participan las mujeres y hacer una distinción en aquellas que impactan directamente en los resultados del fondo y en aquellas que son operativas y sin impacto en resultados.

Un estudio demostró que a las mujeres se les asigna proyectos de menor valor en comparación con los que se asignan a los hombres, lo que puede dar lugar a aparentar un menor rendimiento de las mujeres; sin embargo, al asignarles a hombres y mujeres proyectos del mismo valor, el rendimiento permanece equivalente [33]. Por ello es deseable que los fondos midan las oportunidades donde participan las mujeres, por ejemplo, el tamaño de las inversiones lideradas por hombres y mujeres, asientos en los Consejos de las empresas del portafolio, entre otras, para asegurar que se esté dando acceso similar a proyectos de valor agregado.

**Es necesario también conducir un análisis detallado de igualdad salarial para determinar si existe o no una brecha salarial entre personas que ocupen mismas posiciones y tengan mismas responsabilidades<sup>6</sup>.**

El objetivo de dicho análisis es comprender dónde se encuentran las barreras dentro del proceso de administración del talento para poder distinguir si existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y en qué punto se empieza a perder la participación de las mujeres, para diseñar intervenciones que mitiguen directamente esos puntos.

## 3. Identificar las normas, políticas y procesos que afectan la diversidad e inclusión.

La información cuantitativa no es suficiente para hacer una evaluación completa de la diversidad e inclusión de género dentro de los fondos, también se deben identificar las normas, políticas y procesos relacionados con el propósito de detectar y comprender cómo afectan en la composición de la fuerza laboral [34].

<sup>5</sup> Para mayor información de este análisis revisar el modelo ILM de Mercer en <https://www.mercer.com/about-mercer/lines-of-business/talent/internal-labor-market-analysis.html>.

<sup>6</sup> Para mayor referencia sobre cómo efectuar un análisis de salarios ver más adelante el apartado *Compensación*.

La cultura organizacional se forma por normas, políticas y procesos y por los valores intrínsecos en ellos que definen e influyen en la forma en la que las personas se comportan tanto dentro como fuera de la organización. La cultura se aprende a través de estas normas, políticas y procesos, pero también observando la relación entre el personal y los símbolos que existen a su alrededor [35].

Los fondos deberán **distinguir si cuentan con las siguientes normas, políticas y procesos** internos, o bien, evaluarlos en el supuesto de que cuenten con ellos, y en aquellos casos donde aplique, **desglosar la información por género:** [9] [13]

- ▶ Política de atracción y selección.
- ▶ Política de promoción y retención.
- ▶ Política de salida.
- ▶ Plan de desarrollo de liderazgo.
- ▶ Política de capacitación.
- ▶ Proceso de evaluación de desempeño.
- ▶ Programa de compensación y beneficios.
- ▶ Igualdad salarial.
- ▶ Código de ética y conducta.
- ▶ Política de acoso y hostigamiento sexual.
- ▶ Políticas de trabajo flexible.
- ▶ Comunicación interna y externa.
- ▶ Oferta de valor al empleado.

Se deben **examinar** los siguientes puntos en la evaluación de normas, políticas y procesos:

- ▶ Mitigación y control de sesgos inconscientes.
- ▶ Disponibilidad de la información desglosada por género.
- ▶ Impacto en la atracción, selección y retención del talento.
- ▶ Impacto en el compromiso y satisfacción del talento.
- ▶ Impacto en la promoción y desarrollo del talento.
- ▶ Respaldo de la igualdad salarial y de compensación.
- ▶ Promoción de igualdad de oportunidades.

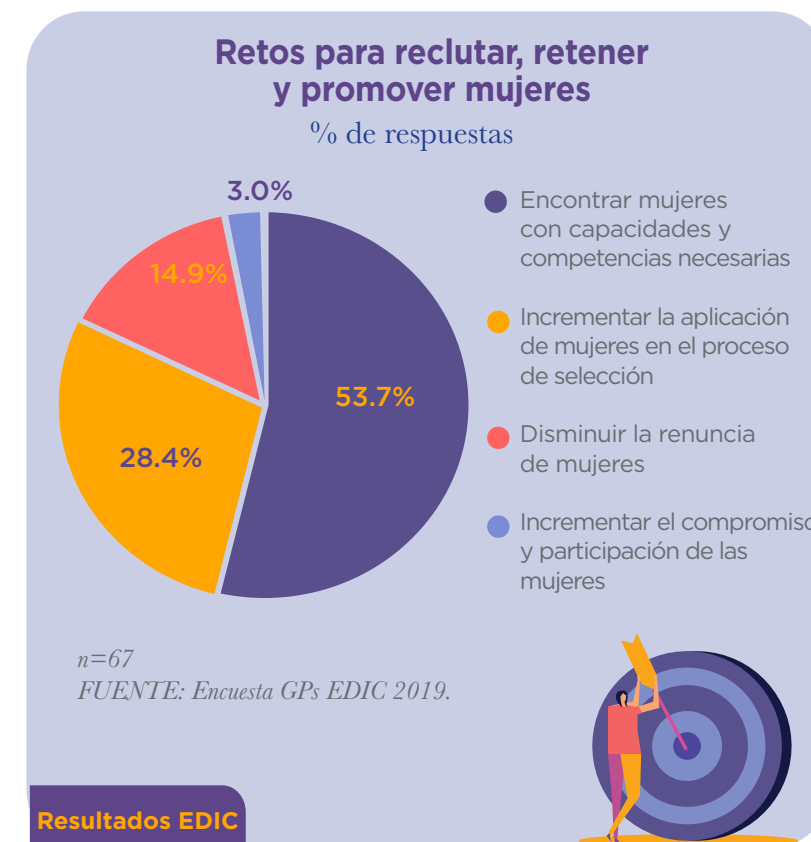
La meta última del diagnóstico, tanto cualitativo como cuantitativo, es conocer por qué y dónde se están formando barreras que impiden lograr la igualdad de género.

**El éxito de una cultura diversa e inclusiva se dará cuando se logre un cambio profundo al generar políticas que neutralicen los procesos que tienden a favorecer a un grupo específico de personas, que visibilicen los sesgos inconscientes en los procesos y en los comportamientos de las personas, que brinden condiciones adecuadas para que las mujeres puedan seguir desarrollándose, y que monitoreen y evalúen con base en indicadores [10].**

Al término de esta sección, los fondos pueden retomar su estrategia de diversidad e inclusión y definir, de acuerdo con el diagnóstico interno realizado, cuáles son los comportamientos que esperan se manifiesten dentro del fondo destacando sus metas respectivas.

## ETAPA 3 INTERVENIR

De acuerdo con el diagnóstico generado y detectados los factores que impactan positiva o negativamente en la atracción, selección, promoción y retención de las mujeres, el objetivo de esta etapa es que los fondos estructuren una serie de intervenciones para ser implementadas en una etapa posterior.



El paquete de herramientas aquí presentado, otorga una serie de iniciativas de acuerdo con los resultados del EDIC. **Los fondos, fundamentándose en su propio diagnóstico, podrán tomar y adecuar las medidas que mejor les convengan para sus necesidades y estrategia de diversidad e inclusión.**

Es importante destacar que existe tecnología ligada a la diversidad e inclusión que ayuda de manera sistemática a identificar y mitigar sesgos inconscientes y a medir algunas de las iniciativas planteadas a continuación. El uso de esta tecnología por sí sola no generará soluciones; no obstante, sirve como una herramienta de apoyo en la ejecución de una estrategia integral<sup>7</sup>[31].

Las intervenciones aquí propuestas están divididas en seis partes relacionadas a los procesos de administración de talento:

1. Atracción y selección.
2. Desarrollo.
3. Evaluación de desempeño.
4. Promoción, compensación y otros beneficios.
5. Retención.
6. Seguridad laboral.

<sup>7</sup> En el anexo Recursos se pueden encontrar distintas opciones de tecnología orientada a diversidad e inclusión.

## 1. Atracción y selección.

Para tener un proceso de atracción y selección de talento que controle sesgos inconscientes que afecten decisiones, y que impulse comportamientos favorables en grupos subrepresentados, se sugieren las siguientes intervenciones:

1. Descripción de puesto con base en competencias y usando lenguaje neutral.
2. Ampliar canales de búsqueda de talento.
3. Eliminación de información no relevante en aplicaciones.
4. Entrevistas estructuradas y muestra de trabajo.
5. Evaluación de selección.
6. Facilitar igualdad de condiciones para las mujeres.

### 1.1 Descripción de puesto con base en competencias y usando lenguaje neutral.

La descripción de puesto es la primera impresión que se tendrá del fondo frente a las personas candidatas.

Para lograr una estructura en el proceso de atracción y selección de talento que controle sesgos inconscientes y se enfoque en comportamientos y competencias esperadas, y no en las características físicas de la persona candidata, se necesita comenzar con la descripción correcta de la vacante (Bohnet citado en [28]).

Una descripción de puesto efectiva debe estar compuesta por aquellos comportamientos y competencias que mediante un análisis se determinen como los factores que conducen a una persona hacia el éxito y buen rendimiento en esa posición.

Para ello los fondos requieren determinar un mapa de competencias<sup>8</sup> que se deberá crear con la participación de las personas que vayan a trabajar directamente con la persona contratada para definir en conjunto y establecer un acuerdo sobre cuáles son las competencias y comportamientos requeridos para desempeñarse con éxito [36] [37].

En este sentido se sugiere seguir el siguiente proceso [38]:

1. Definir las metas y los retos que tendría la persona que ocupe la vacante.
2. Determinar las competencias técnicas y de liderazgo necesarias y su nivel de dominio.
3. Definir los comportamientos que traducen las competencias.
4. Otorgar una puntuación a cada competencia identificada para posteriormente obtener un promedio ponderado y determinar la importancia de cada competencia.

Una vez que se tiene la información, se deberá proceder a redactar la descripción del puesto cuidando el uso del lenguaje, ya que éste perpetúa los estereotipos y más aún en aquellos trabajos que son dominados por personas de algún género.

Ciertas palabras o formas de describir las vacantes pueden atraer o repeler a que apliquen determinados grupos de personas candidatas [17]. Existen palabras que tienen códigos de género implícitos, es decir, se relacionan con estereotipos de género. Por ejemplo, algunas palabras con connotación masculina serían activo, competitivo, determinante, retador, decisivo, independiente, objetivo, entre otras, y algunas palabras con connotación femenina serían comprometido, cooperativo, interpersonal, leal y apoyador [20] [17] [39].

**El uso de palabras con connotación masculina puede hacer que las mujeres perciban que no encajan y resulten menos interesadas en dichas posiciones, aunque se consideren a sí mismas competentes para desempeñarse exitosamente** [39] [17].

Por ello, es de suma relevancia que para la atracción de mujeres se usen descripciones de puestos con palabras neutras, o bien, se use un balance entre las palabras con códigos de género tanto masculino como femenino (Bohnet citado en [28]).

Existen programas que ayudan tanto en el proceso de descripción de puestos como en el uso de palabras neutras<sup>9</sup>.

### 1.2 Ampliar canales de búsqueda de talento.

Para incrementar el número de mujeres que aplican a vacantes es necesario ampliar los canales tradicionales de búsqueda de talento y evitar localizar talento en redes personales o por medio de referidos, pues la tendencia sería encontrar personas candidatas con características similares a las que ya se tienen [40].

El fondo debe hacer una búsqueda activa en estos canales no tradicionales y crear una red externa con grupos, organizaciones o asociaciones que puedan contribuir a conseguir talento diverso [13]. Algunos ejemplos son redes de mujeres<sup>10</sup>, organizaciones en otros sectores, universidades (enfocándose en otras carreras universitarias donde exista mayor representación de mujeres) y eventos de networking que sean diversos e inclusivos.

**La búsqueda se debe orientar hacia las competencias requeridas para el puesto y no hacia la experiencia en la Industria, pues al investigar en canales no tradicionales, es probable que existan pocas mujeres con dicha experiencia pero sí con las competencias necesarias** [21] [41].

En caso de hacer el proceso de selección a través de *headhunters*, se deben generar acuerdos con dichos proveedores de servicio y brindarles un informe sobre la estrategia de diversidad e inclusión que estableció el fondo. Asimismo, es importante conocer las herramientas y procesos que siguen los *headhunters* para mitigar sesgos inconscientes y asegurar que sus procesos sean compatibles con los requeridos por el fondo [13] [17].

<sup>8</sup> En el anexo Recursos se puede encontrar información sobre el desarrollo de mapas de competencias.

<sup>9</sup> En el anexo Recursos se pueden encontrar distintas opciones e información de tecnología ligadas a este objetivo.

<sup>10</sup> Un ejemplo de dichas redes es “Mujeres Invirtiendo”, grupo de mujeres profesionistas que pertenecen a la Industria de Capital Privado.

### 1.3 Eliminación de información no relevante en aplicaciones.

Procesos “ciegos” de selección de talento sirven para mitigar sesgos inconscientes y contratar al mejor talento con base en competencias. Estos procesos consisten en eliminar información no relevante que identifique a las personas candidatas de los curriculums o de las aplicaciones, como por ejemplo nombres, direcciones y edad, **con el fin de enfocarse exclusivamente en competencias y evitar que características personales influyan en las decisiones** [42] [40] [43].

A pesar de que existen softwares<sup>11</sup> que ayudan a conducir este proceso, cualquier persona ajena al proceso de selección podría eliminar dicha información con algo tan simple como un plumón. Cuando se elimine la información no esencial, se le debe asignar a cada persona candidata un número y usarlo como referencia a lo largo del proceso hasta que se inicien las entrevistas [42].

### 1.4 Entrevistas estructuradas y muestra de trabajo.

Las personas candidatas deberán ser evaluadas a través de entrevistas estructuradas y/o pruebas que evalúen una situación particular del trabajo.

**Las entrevistas estructuradas son aquellas en las que a todas las personas candidatas se les pregunta lo mismo y en el mismo orden, y están basadas en conductas y competencias** [17] [43]. Este tipo de entrevistas ayudan a dirigirse hacia los factores que efectivamente impactan en el desempeño de la persona, a diferencia de las entrevistas sin estructura que no predicen el desempeño [44].

La finalidad de estas entrevistas es, al igual que las otras intervenciones, controlar sesgos inconscientes y enfocarse en el talento y futuro desempeño de las personas, y así, tomar decisiones usando datos concretos y no supuestos [14].

Es esencial eliminar de la decisión de selección de talento la verificación de que una persona candidata encaje en la cultura organizacional. Para afirmar este supuesto, la persona entrevistadora de manera inconsciente busca confirmar sus propias creencias al lograr conexiones con las personas candidatas explorando intereses similares, lo que supuestamente se traduciría en un engrane con la cultura, y pone directamente en desventaja a otras personas candidatas, pues la resolución quedaría respaldada en detalles irrelevantes [37] [40] [45] [43].

Por otro lado, hay estudios que sugieren hacer pruebas que sean muestras de trabajo para que se puedan **observar las competencias de las personas candidatas al replicar tareas y responsabilidades que atañen a la posición. Este tipo de pruebas son el mejor indicador del desempeño** y ayudan a calibrar las decisiones, pues se observa la calidad del trabajo y no las características personales [21] [43].

El fondo debe entonces desarrollar preguntas específicas para la encuesta estructurada y una prueba de muestra de trabajo que en conjunto reflejen si la persona candidata cuenta con los factores críticos (previamente determinados en la descripción de trabajo) para tener un buen desempeño<sup>12</sup>.

### 1.5 Evaluación de selección.

No solo basta con hacer entrevistas estructuradas, en paralelo debe existir una forma equitativa de evaluar acorde a criterios establecidos para mitigar sesgos en la selección [46] [43].

El proceso de evaluación que a continuación se detalla es objetivo y justo, ya que ayuda a calibrar las decisiones al observar exclusivamente la calidad del trabajo y las competencias necesarias para la vacante [17] [43].

Las prácticas que se sugieren seguir son las siguientes:

#### **Definir previo a la entrevista, la rúbrica de evaluación con base en competencias y comportamientos deseados.**

En conjunto con la definición de las preguntas de la entrevista estructurada y prueba de muestra de trabajo, se requiere establecer criterios de valoración específicos que estén basados en la demostración de las competencias y comportamientos deseados. Esto se puede realizar al explorar las distintas respuestas que las personas candidatas podrían dar a cada pregunta, y utilizando esa información, se desarrolla la rúbrica de evaluación [21] [37] [13] [27] [47] [43].

#### **La entrevista debe ser conducida por una persona entrevistadora a la vez.**

Para evitar que las decisiones se puedan ver influenciadas por opiniones de otros, la entrevista debe ser conducida de manera separada, es decir, por una persona entrevistadora a la vez [44].

Cuando la decisión de selección abarque la opinión de varias personas, se necesita definir al inicio del proceso, una ruta de decisión especificando la mecánica de votos, poder de veto, empate, entre otros [45].

#### **La persona entrevistadora debe calificar en el momento que se esté haciendo la entrevista.**

La persona entrevistadora debe calificar las respuestas de la entrevista de manera inmediata ya que, si se deja pasar tiempo, la memoria podría favorecer sesgadamente a aquellas respuestas que fueron más intensas o a aquellas personas candidatas que hayan dado una “buena impresión” y el contenido en sí de las respuestas podría pasar a un segundo plano [44] [45] [17] [43].

#### **La evaluación de selección debe hacerse comparando simultáneamente las respuestas de todas las personas candidatas sobre una pregunta específica.**

Cuando se hayan completado las entrevistas y se tengan las evaluaciones, se necesita comparar las respuestas de las personas candidatas sobre una pregunta particular de manera simultánea, por ejemplo, el resultado de la pregunta 1 de la persona A se compara con la respuesta 1 de la persona B y simultáneamente con la pregunta 1 del resto de las personas candidatas. De preferencia, se deben esconder las respuestas previas para disminuir predisposiciones y llevar a cabo un proceso lo más neutral posible sin dar cabida a estereotipos o a impresiones [44] [45] [43].

#### **Las personas entrevistadoras deben enviar el formato de evaluación y opinión de forma individual previo a reunirse entre ellas.**

Para evitar que las personas entrevistadoras sean influenciadas por las decisiones y comentarios de las otras personas, se deben enviar los formatos de evaluación y opinión sobre las personas candidatas antes de que se lleve a cabo una reunión donde se vaya a discutir y resolver cuál será la persona que ocupará la posición vacante [44] [13] [17] [43].

<sup>11</sup> En el anexo Recursos se pueden encontrar distintas opciones e información de tecnología ligadas a este objetivo.

<sup>12</sup> En el anexo Formatos se presentan algunas ligas que contienen ejemplos de preguntas para formular y evaluar una entrevista estructurada.

## 1.6 Facilitar la igualdad de condiciones para las mujeres.

Existen ciertas medidas que se pueden implementar a lo largo del proceso de atracción y selección que pueden favorecer el número de mujeres candidatas y seleccionadas, entre ellas:

- ▶ Presentar **información sobre la estrategia de diversidad e inclusión** y sobre el compromiso con el balance de trabajo y la vida personal en la descripción de trabajo hará que las mujeres sientan mayor seguridad y les llame más la atención aplicar a la posición vacante [48] [45] [17].
- ▶ En caso de que el sueldo sea negociable, se puede contribuir a cerrar la brecha salarial y a fomentar las competencias de negociación de las mujeres, al **mencionar transparentemente que existe la posibilidad de negociar** el salario [49] [50].
- ▶ Asegurar que en la **terna final del proceso de selección existan por lo menos dos mujeres**, ya que existe mayor la probabilidad de que una mujer sea seleccionada [51].

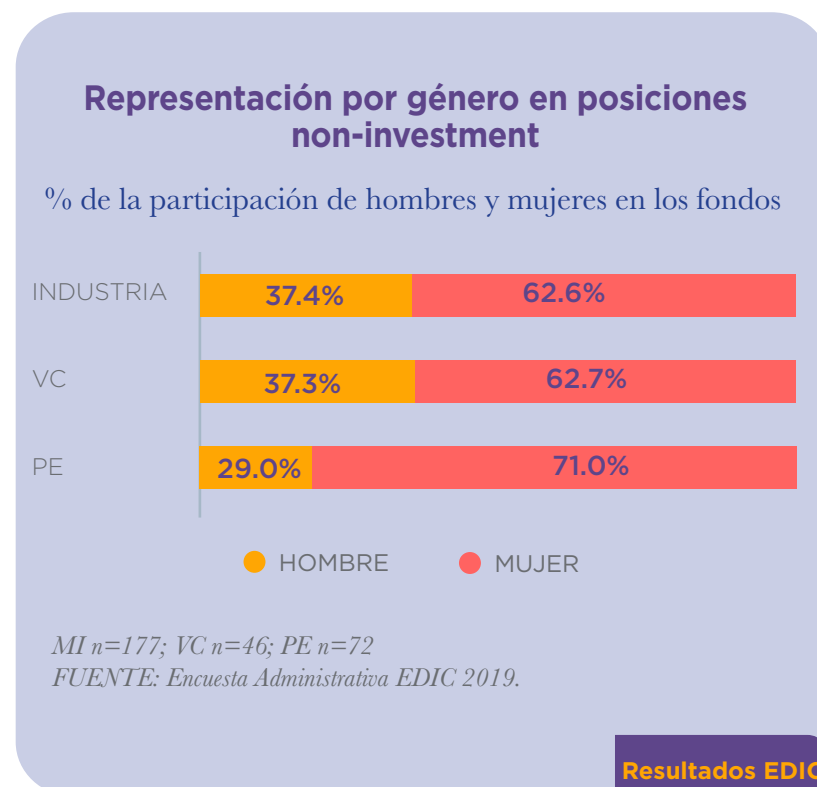
Los fondos necesitan estar conscientes que la búsqueda y la selección de talento femenino puede tomar tiempo [37]. **La perseverancia es clave para contar con una cultura diversa e inclusiva, por ello es importante insistir y no cerrar el proceso de selección hasta que exista el número de personas candidatas representativas de cada género** [52].

## 2. Desarrollo.

El liderazgo del talento femenino se cultiva por medio del desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que ayuden a aumentar su grado de confianza y de seguridad [53]. **A través de programas de desarrollo de liderazgo, los fondos pueden destacar el talento de las mujeres y facilitar su ascenso a lo largo de la carrera profesional.**

Los programas de capacitación y liderazgo cuyo objetivo es desarrollar el talento femenino, deben estar diseñados para brindarles no solo competencias técnicas, sino también sociales e interpersonales [53] [9].

Se sugieren los siguientes programas de desarrollo del talento femenino para incentivar, formar e impulsar competencias de liderazgo [54]:



## 2.1 Mentoría y patrocinio.

El patrocinio es de gran valor para el avance de las mujeres en la carrera profesional ya que las personas patrocinadoras, quienes deben ser líderes con un nivel destacado, se aseguran de que las mujeres patrocinadas sean visibles al interceder por ellas y al recomendarlas para tomar nuevas responsabilidades, oportunidades y promociones de gran exposición [54] [53] [55].

La mentoría, igualmente valiosa en desarrollar el liderazgo de las mujeres, se diferencia del patrocinio, por ser una relación donde se brinda apoyo, consejos, enseñanzas, retroalimentación y asesoría [55].

**Los fondos necesitan estructurar e introducir programas formales de mentoría y patrocinio para que puedan desarrollar efectivamente a las mujeres en todos los niveles.**

**Los programas deben ser estructurados de forma igualitaria para hombres y mujeres garantizando las mismas oportunidades de acceso, con las mismas personas mentoras o patrocinadoras, con un mismo nivel de influencia y con una misma directriz de intervención** [54].

La inversión en un programa de patrocinio es un acelerador para la carrera profesional de las mujeres pues existe una mayor probabilidad de que las mujeres no cuenten con una red de contactos influyentes en la que se puedan apoyar para estimular su crecimiento profesional [56].

El programa de patrocinio puede facilitar a que las mujeres accedan a oportunidades y experiencias de alto valor que con mayor frecuencia son ofrecidas a los hombres [9] [33]. Por ejemplo, en el caso de los fondos, las personas patrocinadoras pueden intervenir en ello al asegurar que las mujeres senior tengan acceso al igual que los hombres a inversiones cuyos montos sean equivalentes y donde puedan tomar decisiones y formen parte de los Consejos de Administración. Con respecto a las mujeres en nivel medio o nivel de entrada, las personas patrocinadoras deben respaldar que estas mujeres puedan participar al igual que los hombres en los equipos de inversión de transacciones que tengan valor y potencial semejante. El objetivo es lograr mismo grado de exposición de hombres y mujeres tanto en el fondo como en la Industria.

Por lo tanto, los fondos que decidan establecer estos programas requieren formular una política donde se establezcan [56]:

- ▶ Conductas y comportamientos aceptados.
- ▶ Expectativas de ambas partes.
- ▶ Metas concretas, medibles y accionables.
- ▶ Frecuencia de las reuniones.
- ▶ Control para monitorear el progreso.
- ▶ Mecanismo formal para finalizar las relaciones.
- ▶ Métricas, herramientas y/o encuestas para analizar la efectividad del programa.

Por lo que respecta a un programa de mentoría, y de acuerdo con el modelo citado en el reporte de AON y Bord Bia, se sugieren las siguientes responsabilidades de la persona mentora y de la persona que recibe la mentoría [20]

La persona que recibe la mentoría debe:

1. Estar comprometida con su propio desarrollo y aprendizaje.
2. Ser responsable en darle continuidad al proceso.
3. Tener claridad sobre las metas del programa.
4. Tener la apertura para recibir retroalimentación.
5. Tener la disposición de aplicar lo aprendido y monitorear el avance.

La persona mentora debe:

1. Crear una relación abierta y un espacio seguro.
2. Incentivar el desarrollo y aprendizaje de la persona que recibe la mentoría.
3. Enseñar habilidades y comportamientos laborales efectivos.
4. Ampliar la red de contactos de la persona que recibe la mentoría.
5. Ayudar a identificar y superar obstáculos.

Por último, es deseable añadir el cumplimiento de la responsabilidad de las personas mentoras y patrocinadoras en su evaluación de desempeño para asegurar la motivación y compromiso con el programa y con el progreso de la persona que está recibiendo la mentoría o el patrocinio [21] [54].

## 2.2 Redes de mujeres.

Las redes de mujeres son un espacio donde las mujeres comparten experiencias y donde se promueve la exposición, las conexiones y el contacto con otras mujeres líderes. Son grupos en los que se discuten necesidades particulares de las personas del mismo género, dejando de lado las jerarquías<sup>13</sup>.

**En estos espacios seguros se fomenta el empoderamiento, la motivación y la aspiración de mujeres al identificarse entre ellas** [53].

Por ello, la apertura y el acceso de las mujeres del fondo a este tipo de grupos, puede incentivar la diversidad e inclusión, no solo por el desarrollo de las mismas mujeres, sino también por la atracción de talento femenino.

El fondo por tanto podrá implementar esta iniciativa al:

- ▶ Establecer grupos de apoyo de mujeres de manera interna.
- ▶ Apoyar el acceso de las mujeres que trabajan en el fondo a redes de mujeres externas.
- ▶ Patrocinar y/u organizar eventos para ampliar las redes de mujeres cuidando que el lugar y los horarios sean inclusivos [17].

## 3. Evaluación de desempeño.

Durante el proceso de evaluación de desempeño, se pueden manifestar sesgos cognitivos que pueden favorecer a ciertos grupos de personas, por lo que se requiere estructurar procesos y sistemas que logren mitigarlos. **La evaluación de desempeño requiere estar alineada a analíticas y métricas objetivas, ya que, si se da espacio a una evaluación subjetiva, se daría apertura a la interferencia de sesgos en la toma de decisiones** [57].

Como parte de las evaluaciones de desempeño, se necesita contar con planes personales de desarrollo, los cuales deben estar alineados a los mapas de competencias previamente establecidos para poder dirigir a las personas a conseguir sus propias metas e incentivar en ellas los comportamientos y actitudes deseados [17] [36]. El establecimiento de planes de carrera sirve como guía para que las personas dirijan el desarrollo de sus competencias y habilidades, y de la misma manera, incrementen su compromiso y motivación al percibir que existe interés en su carrera y avance profesional<sup>14</sup>[58].

Para ello se sugiere que los fondos adopten las siguientes prácticas que facilitan la mitigación de sesgos inconscientes tanto en el proceso de evaluación de desempeño como en la intervención de la persona evaluadora.

### Prácticas para mitigar sesgos inconscientes en el proceso de evaluación de desempeño:

- ▶ Establecer que la frecuencia de las evaluaciones de desempeño sea de preferencia semestral, o bien, anual [17].
- ▶ Asignar a las personas desde el proceso de incorporación al fondo (o tan pronto como sea posible), objetivos claros y fundamentados, tanto individuales como en equipo, con el fin de revisarlos y actualizarlos en cada evaluación [59].
- ▶ Asegurar que las metas y criterios de evaluación sean equivalentes entre roles similares [59].
- ▶ Estructurar la evaluación como un proceso de retroalimentación fluido, donde se comuniquen y se sugieran medidas efectivas para conseguir los resultados esperados [36].
- ▶ Crear un mecanismo basado en métricas que permita monitorear el progreso y que logre detectar sesgos y limitantes que impidan el avance [59].
- ▶ Eliminar las autoevaluaciones, ya que hombres y mujeres tienen distintos grados de confianza en sí mismos, lo que puede impactar e influenciar en las decisiones de las personas evaluadoras [60] [59].
- ▶ Asegurar que el uso de esquemas de trabajo flexibles no afecte la evaluación enfocándose en las metas y en los resultados [3].

<sup>13</sup> En el anexo Recursos se podrán encontrar opciones de Redes de Mujeres.

<sup>14</sup> En el anexo Recursos se podrá encontrar más información sobre el desarrollo de planes de carrera.

### Prácticas para mitigar sesgos inconscientes de la persona evaluadora:

- ▶ Incentivar la responsabilidad de las personas evaluadoras en el proceso de evaluación y hacer notar su repercusión directa en el desempeño de las personas y en los resultados del fondo [57].
- ▶ Previo a la evaluación, brindar una guía que recuerde cómo se pueden mitigar los sesgos que se pueden presentar durante el proceso [61] [62].
- ▶ Calibrar las evaluaciones comparando resultados entre colegas, para que en conjunto determinen si se está evaluando de manera justa [61], o bien, calibrar decisiones con base en curvas o escalas [57].
- ▶ Establecer retroalimentación frecuente, formal o informal, de manera clara y específica sobre lo que se necesita para seguir progresando en la carrera profesional [41] [59].
- ▶ Comprender objetivamente los resultados logrados por las mujeres para mitigar sesgos en la evaluación al calificar con base en resultados y no en estereotipos [63].
- ▶ Igualar el peso que tienen eventos, fracasos o resultados negativos entre los géneros [59].

## 4. Promoción, compensación y otros beneficios.

### Resultados EDIC

En los **fondos encuestados** con más de **\$25 millones de dólares** en AUM en **México**, el **3.3%** de las posiciones de nivel senior están **ocupadas por mujeres**.

En los **fondos de Venture Capital** encuestados con más de **\$25 millones de dólares** en AUM en **México**, el **5.6%** de las posiciones de nivel senior **son ocupadas por mujeres**.

En los **fondos de Private Equity** encuestados con más de **\$25 millones de dólares** en AUM en México, el **1.1%** de las posiciones de nivel senior son **ocupadas por mujeres**.



### 4.1 Promoción.

Los fondos deben analizar los factores que incentivan el avance profesional de las mujeres y aquellas experiencias que dan un mayor grado de exposición con el propósito de asegurar que hombres y mujeres participen en ellas por igual [9]. De esta manera, se empieza a formar un terreno de oportunidades y condiciones equivalentes donde personas, sin importar el género, puedan ser identificadas como talento con alto potencial y tengan la misma posibilidad de ser candidatas para futuras promociones y planes de sucesión.

Al igual que los procesos e iniciativas mencionadas a lo largo de este reporte, el proceso de promoción se necesita respaldar en analíticas e información objetiva, ya que en industrias dominadas por hombres se tiende a favorecer a los mismos por ser estereotipados como personas con un mayor potencial comparado con las mujeres [57].

### Se sugiere fijar las siguientes medidas para crear un proceso de promoción bajo igualdad de condiciones y oportunidades entre las personas:

- ▶ Establecer un esquema de promociones y estándares basados en resultados [59] y alineado al plan personal de carrera y desarrollo.
- ▶ Generar una rúbrica y criterios claros y objetivos de promoción [62] [26].
- ▶ Contar con una guía que recuerde cómo se pueden controlar los sesgos antes de empezar con el proceso [62].
- ▶ Incluir mismo número de personas candidatas de cada género y en caso de aplicar, tener por lo menos dos mujeres en la terna final [51] [27].
- ▶ Comparar las evaluaciones de las personas candidatas en conjunto de manera simultánea [44] [45] [43] [64].
- ▶ Publicar transparentemente el avance de promociones y los niveles de compensación ligados a cada nivel para impulsar la confianza [59].
- ▶ Dar retroalimentación continua para equilibrar el nivel de confianza entre hombres y mujeres y que puedan corregir sus propios sesgos [60].
- ▶ Animar a las mujeres a auto nominarse en posibles promociones [65] [26].
- ▶ Ser transparente y comunicar cuando exista espacio para negociar un paquete de compensación y beneficios ligados a la promoción [65] [26].
- ▶ Llevar un registro de asignación de las personas en proyectos de alto valor y exposición [26].
- ▶ Identificar a las personas que han aportado pocas ideas y opiniones en juntas, o hayan sido frecuentemente interrumpidas, para reforzar su participación y escuchar sus contribuciones [26].
- ▶ Agendar reuniones en lugares, ambientes y horarios inclusivos y neutros [26].

Los fondos deben repensar cómo están llevando a cabo sus procesos de promoción y comprender su alcance en la diversidad e inclusión de género.



## 4.2 Compensación.

Los fondos necesitan asegurar un proceso de compensación salarial igualitario, justo, objetivo y enfocado en el talento, que incentive comportamientos y competencias deseadas y controle sesgos inconscientes [9].

Para ello se necesita establecer una política y procedimiento activo de igualdad salarial, determinando responsables para su monitoreo y evaluación constante.

### Análisis de Igualdad Salarial.

#### Resultados EDIC



**74% de los fondos** cuentan con una política clara de **igualdad salarial** y de compensación entre hombres y mujeres que desempeñan tareas y cargos similares; sin embargo el **70% no cuenta con una política clara** para **solventar diferencias en igualdad salarial** y sólo el **34% mide la brecha salarial**.

Se requiere tener el compromiso de medir y revisar por lo menos una vez al año la igualdad salarial y asegurar mismos beneficios y compensaciones entre personas con mismas responsabilidades y puestos. Para ello, se sugiere la siguiente metodología [66]:

**Paso 1:** Recolectar una base de datos mínimos necesarios e incorporarlos en una matriz:

- ▶ Salario base y otras compensaciones presentado de forma anualizada.
- ▶ Género.
- ▶ Localidad.
- ▶ Antigüedad.
- ▶ Niveles / responsabilidades.
- ▶ Calificación de desempeño.

**Paso 2:** Establecer un límite de tolerancia de diferencia salarial, el cual funcionará como una medida que, en el caso de ser rebasada, se requerirá generar una investigación profunda para determinar el origen de la brecha salarial.

**Paso 3:** Comparar salarios de personas con mismas responsabilidades y nivel para definir si existe una brecha salarial.

**Paso 4:** En caso de que exista una brecha salarial, investigar la causa y presentar una explicación de la misma. Se necesita incluso cuestionar si el factor que supuestamente lo explica es justificable o no, es decir, analizar e indagar detenidamente cada uno de los argumentos para detectar si alguna de las explicaciones recae en discriminación de género. Algunas de las razones de que exista una brecha salarial pueden ser:

- ▶ Diferencia en el salario de entrada.
- ▶ Bonos discrecionales.
- ▶ Puestos y responsabilidades mal categorizados y mal definidos.

**Paso 5:** Desarrollar una estrategia y un plan de acción para eliminar la brecha salarial definiendo metas realistas con tiempos estimados, identificando prioridades y determinando los costos en los que se incurrirá.

Para mantener la igualdad salarial se necesita establecer una política clara para el control de incrementos salariales y justificación de salarios, bonos y cualquier otra clase de compensación [66]. Asimismo, dar transparencia sobre la compensación y, en su caso, sobre la posibilidad de negociar salarios (o bien otorgar el máximo de compensación que se tenga destinado para determinado puesto) conduce al cierre de la brecha de género [67].

## 4.3 Otros beneficios.

Para que existan más mujeres en el medio laboral se necesitan esquemas de trabajo flexibles que permitan balancear el trabajo con otras responsabilidades, sobre todo aquellas relacionadas a los cuidados [3] [21]. El síndrome de doble jornada y una forma de trabajo 24/7 imponen barreras para el crecimiento profesional de las mujeres [10].

**Por ello, la flexibilidad en el trabajo es un factor fundamental en los esquemas laborales modernos y se necesita desarrollar una cultura de aceptación de dicho beneficio y descartar que esta medida pueda limitar el avance profesional** [3].

Existe una variedad de beneficios al contar con flexibilidad en el trabajo y estructuras de apoyo en los cuidados como: mejorar la atracción de talento, incentivar el compromiso de las personas, reducir el absentismo, retener talento, incrementar la productividad, dar continuidad laboral, entre otros [68] [69].

Algunos esquemas de trabajo flexible que los fondos pueden adoptar para brindar condiciones y facilidades que requieran sus integrantes para conciliar su trabajo con otras responsabilidades son [68]:

- ▶ **Flexibilidad de horarios:** Posibilidad de escoger horarios laborales.
- ▶ **Semana de trabajo comprimida:** 40 horas de trabajo por semana comprimidas en menos de 5 días.
- ▶ **Tiempo parcial:** Menos de 40 horas laborales de trabajo a la semana.
- ▶ **Trabajo compartido:** Dos personas que comparten una posición de trabajo de tiempo completo.
- ▶ **Trabajar desde casa o flexibilidad de locación:** Trabajo fuera de la oficina.

Otra herramienta es extender las licencias parentales creando una cultura de aceptación sobre las mismas que contribuye a reforzar la idea de que los cuidados no solo conciernen a las mujeres; hombres y mujeres deben tener los incentivos necesarios para hacer uso de la licencia sin repercusión alguna en su carrera profesional [21] [41].

Adicionalmente, los fondos pueden apoyar a las personas con responsabilidades de cuidado infantil facilitando o subsidiando acceso a guarderías, brindando servicios de personas que sean un respaldo para madres o padres en caso de necesitar trabajar horas extras o cuando los niños o las niñas se enfermen, y teniendo facilidades para continuar con la lactancia [69].

Por último, de la mano de las medidas que apoyen los cuidados debe acondicionarse un **programa de reincorporación laboral para las personas que tomen licencias parentales** estableciendo políticas para antes, durante y después de la licencia [20].

Las políticas sugeridas son:

#### Antes de la licencia.

- ▶ Asegurar la seguridad y el bienestar de la persona adaptando las condiciones de trabajo necesarias.
- ▶ Crear una estructura para entregar y dar seguimiento a responsabilidades.
- ▶ Definir acuerdos sobre condiciones de contacto y acceso al correo electrónico.
- ▶ Considerar la opción de acordar ciertos días de contacto durante la licencia que puedan ser adicionalmente remunerados, o bien, ser reemplazados extendiendo la licencia.
- ▶ Hacer una evaluación de desempeño previa a la licencia.

#### Durante la licencia.

- ▶ Mantener el contacto con la persona según se haya acordado.
- ▶ Informar a la persona sobre oportunidades de trabajo o de promoción en caso de que surjan y sobre situaciones particulares que puedan generar cambios en su trabajo.

#### Reincorporación al trabajo.

- ▶ Examinar ajustes en los esquemas de trabajo en caso de que se necesite.
- ▶ Considerar llevar a cabo la reincorporación de forma gradual.
- ▶ Platicar sobre la transición de regreso.
- ▶ Dar las facilidades necesarias para la reincorporación, como por ejemplo una sala de lactancia.

Las personas líderes tienen que comunicar y animar activamente el uso de estos beneficios, destacando que no son solo beneficios para las mujeres, sino también para hombres. De esta manera se pueden romper estereotipos de género y evitar generar dudas sobre el compromiso y la ambición de las mujeres, lo que pudiera en su momento ocasionar una disminución en la delegación de responsabilidades hacia las mujeres, y, por ende, una falta de motivación en ellas al sentirse relegadas [41].

## 5. Retención.

La retención del talento está ligada al compromiso de las personas. Los factores que ayudan a aumentar el compromiso de las personas dependen de las particularidades de cada organización. Los fondos con su diagnóstico pueden detectar los factores que determinan el compromiso de sus integrantes.

El compromiso es sentir el trabajo como un logro personal, tener un fuerte sentido de

pertenencia y lealtad hacia la organización y adoptar los objetivos, metas y resultados de la organización como propios [70].

El compromiso y la productividad del talento femenino se pueden incentivar al contar con programas que apoyen a las mujeres a manejar la carga desproporcional de cuidados y sus responsabilidades [9].

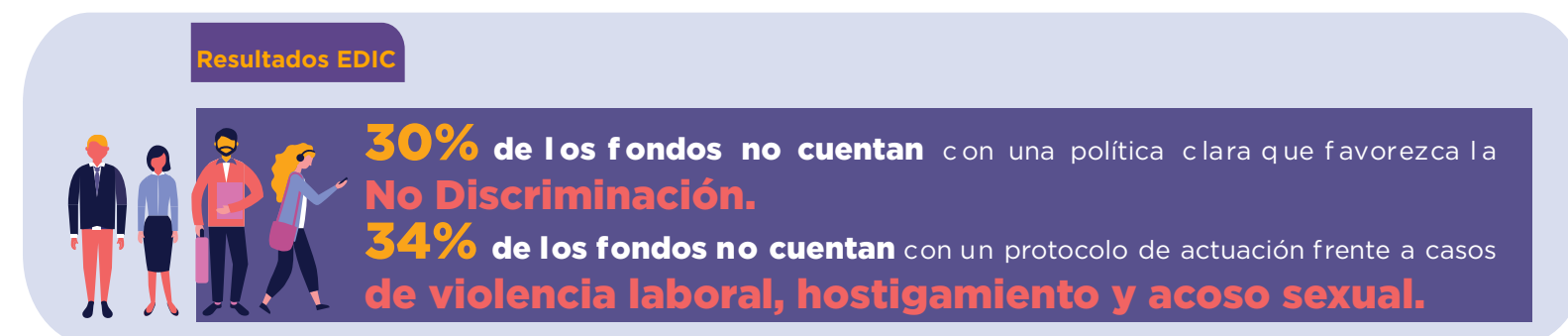
Los fondos deben monitorear activamente a su talento estableciendo encuestas de compromiso laboral que les permitan conocer la percepción del personal y les brinden información sobre cuáles son los factores que pueden contribuir a la retención de talento, y en este caso de las mujeres. Las encuestas tienen que ser analizadas y desglosadas por género y por niveles para poder distinguir diferencias.

Para entrelazar la diversidad e inclusión a las encuestas de compromiso laboral, se deben incluir este tipo de preguntas [20]:

1. ¿Las personas son tratadas de manera igualitaria y justa sin importar su género, edad, nacionalidad, orientación sexual, religión, discapacidad o cualquier otra característica?
2. ¿Puedo ser yo mismo/misma en el trabajo?
3. ¿Mis distintos puntos de vista son valorados?
4. ¿Las diferencias son valoradas?

De igual manera, los fondos requieren estructurar una encuesta de salida para poder comprender los motivos y percepciones de las personas que dejen de manera voluntaria o involuntaria la organización. La información de dicha encuesta también se debe analizar por género para poder detectar brechas en caso de existir<sup>15</sup>.

## 6. Seguridad laboral: Protocolo Violencia, Acoso y Hostigamiento Sexual<sup>16</sup>



La reciente obligación a los centros de trabajo de implementar protocolos para la prevención de discriminación y atención de casos de violencia y acoso u hostigamiento sexual surge a raíz de las reformas a la Ley Federal del Trabajo publicadas en mayo del 2019.

<sup>15</sup> En el anexo de Formatos se pueden encontrar ejemplos de encuestas de compromiso laboral y salida.

<sup>16</sup> Esta sección fue escrita en colaboración con Mayeli Cabral, abogada especialista en derecho laboral empresarial y actualmente labora como asociada en la firma Chevez, Ruiz, Zamarrípa en el área de consultoría y litigio laboral.

Si bien es cierto que la elaboración del protocolo no es suficiente, es un buen comienzo para que los fondos y sus integrantes colaboren para disminuir y evitar estas conductas, haciendo conciencia de ellas, identificándolas y sancionándolas dentro de la organización.

No existe ninguna disposición legal amplia que señale de manera detallada lo que debe contener el protocolo, por lo que cada fondo puede diseñar su propio documento, tomando especial consideración en los siguientes puntos:

1. Señalar el alcance y objetivo del protocolo, definiciones de los conceptos que serán utilizados y los medios de difusión que tendrá el documento dentro de la organización.
2. Informar la manera en la que el fondo realizará acciones de prevención y educación del personal.
3. Establecer los actores estratégicos para la implementación de este, es decir, la creación de un Comité o Comisión de atención y seguimiento, sus funciones y responsabilidades.
4. Crear un procedimiento para la atención de casos, confidencialidad de las partes, documentación, resolución y sanciones.

Para la elaboración del protocolo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha puesto a disposición pública una herramienta que puede ser utilizada para la elaboración del documento, un modelo de protocolo que puede ser implementado en los fondos o ser tomado como base para la elaboración y diseño de uno propio. El contenido dependerá del número de personas empleadas y procesos internos, pero dicho modelo es un buen punto de partida<sup>17</sup>.

**El protocolo es obligatorio para todas las organizaciones, y el incumplimiento a esta obligación dará pie a multas adicionales que establece la Ley Federal de Trabajo a la organización que realice actos de hostigamiento sexual o tolere o permita actos de acoso u hostigamiento sexual en contra de sus trabajadores, las cuales van de 250 hasta 5000 UMAs (Unidad de Medida y Actualización).**

El trabajo digno y la vida libre de violencia, más que tratarse de un beneficio es un derecho, y los fondos deben garantizar ambientes seguros para las mujeres dentro de su medio laboral mediante el reconocimiento de una cultura que no tolera el acoso ni el hostigamiento sexual. Es de suma importancia el compromiso del liderazgo pues son los que pueden vigilar el ejercicio de esta política y revisar a profundidad y dar soluciones a las denuncias hechas para poder garantizar una cultura de cero tolerancia [11].

Al concluir esta etapa, los fondos pueden retomar su estrategia de diversidad e inclusión, para definir las iniciativas que van a implementar y la forma en cómo se medirá la efectividad de las mismas.

## ETAPA 4 IMPLEMENTAR

Una vez que los fondos determinen cuáles son las intervenciones que se deben adoptar para ayudar a solucionar las limitantes internas de diversidad e inclusión detectadas en el diagnóstico, se debe desarrollar un plan de acción para detallar su correcta implementación. El plan de acción debe estar en completa sintonía con la estrategia de diversidad e inclusión previamente definida.

Los cambios no son inmediatos, el plan de acción necesita ser realista y ejecutable, es más importante la calidad de la implementación que la cantidad de intervenciones a ser adoptadas. De igual forma, se necesitan establecer los recursos necesarios para la implementación de cada intervención.

En esta etapa se recomienda seguir los siguientes pasos:

### Paso 1: Desarrollar el plan de acción.

Las acciones determinadas y alineadas con la estrategia de diversidad e inclusión deben ser específicas, medibles, ejecutables y contar con un tiempo definido [3].

Según un reporte de Harvard Business School, para lograr que un plan de implementación sea de calidad, realista y ejecutable es necesario descomponer las acciones en pasos muy específicos e ir definiendo por cada paso **quién, cómo y cuándo**, así como destacar los recursos que se necesitan para completar cada acción [71].

La incorporación de las intervenciones dentro de las políticas y código de conducta forma parte del plan de acción para asegurar la delimitación de los comportamientos esperados y reafirmar la prioridad y el formalismo de la diversidad e inclusión [72].

El código de conducta tiene que formularse de manera que las personas lo comprendan, dando ejemplos claros de conductas y de situaciones posibles que incentiven o reprimen la diversidad e inclusión, estableciendo el proceso de denuncia de comportamientos discriminatorios, especificando las repercusiones y el proceso que se seguiría al no cumplir con dicho código, entre otras situaciones que enmarquen las normas y los comportamientos esperados en la organización<sup>18</sup>[72].

### Paso 2: Lograr el compromiso de las personas.

Existe mayor probabilidad de que las personas repliquen comportamientos sabiendo que otras personas ya lo hacen, pues comunica aquello que es lo normal y lo apropiado

<sup>17</sup> En el anexo de Formatos se encuentra la liga de dicho modelo de protocolo.

<sup>18</sup> En el anexo Formatos se pueden encontrar ejemplos de código de conducta y de políticas.

dentro de una cultura [73]. Por este motivo, **es necesario lograr el compromiso de la diversidad e inclusión de género entre las personas para poder propagar los nuevos comportamientos de manera transversal.**

Las personas líderes con gente a su cargo necesitan dar el ejemplo e incentivar el uso de las políticas establecidas, pues de lo contrario se podría dar un mensaje implícito de que existe menos compromiso con el trabajo de aquellas personas que sí hacen uso de las iniciativas de diversidad e inclusión [74].

La adherencia de la diversidad e inclusión a la cultura surge cuando las personas en nivel medio y senior ayudan a generar la aceptación del programa de diversidad e inclusión comunicando sus beneficios y haciendo uso del mismo, lo que por ende impacta en atraer, desarrollar y retener talento [3]. Lo ideal es que las personas líderes estén incentivadas con las metas de diversidad e inclusión al ligarlas a su desempeño y resultados [10] [12].

Está demostrado que las organizaciones con hombres que apoyan la diversidad e inclusión de manera activa tienen mayor representación de mujeres [75]. Por ello, se tiene que garantizar el compromiso de los hombres y su comprensión sobre las dificultades que enfrentan las mujeres en el avance hacia posiciones de toma de decisiones. Se debe incentivar a los hombres a asumir la diversidad e inclusión como prioridad y como una relación de ganar-ganar y no como un juego de suma cero [10] [76].

### Paso 3: Comunicar las iniciativas.

La comunicación contribuye a manifestar la prioridad del fondo con la diversidad e inclusión de género.

Los fondos necesitan crear una oferta de valor para comprometer al talento interno y atraer al talento externo destacando los beneficios, prácticas y políticas diversas e inclusivas con las que cuenta. La oferta de valor del fondo deberá ser **pública, abierta y transparente** lo que permitirá atraer y retener al mejor talento [77].

Los fondos necesitan revisar los materiales de comunicación, incluyendo el **lenguaje** y las **imágenes**, pues reflejan valores socioculturales, normas y creencias aceptadas que forman una cultura y reflejan la diversidad e inclusión. Por ello deben asegurar que hombres y mujeres estén representados de la misma manera y que se use lenguaje inclusivo que rompa con estereotipos de género [78] [79]. Usar señalizaciones que reflejen una cultura diversa e inclusiva dirige el comportamiento de las personas hacia esa dirección, ya que funcionan como recordatorios que alteran decisiones [80].

El fondo necesita hacer un **perfil electrónico** en redes sociales y sitio de internet donde pueda presentar de manera transparente las iniciativas adoptadas, los avances y los éxitos de la diversidad e inclusión de género, garantizando el uso de lenguaje y de imágenes diversas e inclusivas [17] [13].

La estrategia de comunicación **pública** del fondo sobre la diversidad e inclusión ayuda a sostener el compromiso del fondo y demuestra su responsabilidad con la igualdad de género [81].

## ETAPA 5 EVALUAR

Para tener la seguridad y certeza de que las intervenciones están dando los resultados esperados, se necesita generar un **proceso estructurado de seguimiento periódico y continuo, identificando las métricas con las que se monitorearán y evaluarán los avances para poder hacer las adecuaciones necesarias y alcanzar los objetivos** [10].

### Resultados EDIC

El **76%** de los **fondos encuestados** que conforman la muestra **de la Industria**, el **62.5%** de los fondos encuestados de **Venture Capital** y el **92.9%** de los fondos encuestados de **Private Equity no tienen mujeres senior en sus equipos de inversión.**

Cerca de una **cuarta parte de los fondos encuestados no cuenta con ninguna mujer** en su equipo de inversión.

El **22.2%** de los **fondos encuestados** que conforman la muestra de la Industria, el **12%** de los fondos encuestados de **Venture Capital**, y el **29.4%** de los fondos encuestados de **Private Equity** tienen equipos de inversión de **sólo hombres**, es decir, **no hay ninguna mujer en el nivel senior, medio y de entrada.**



La evaluación debe abarcar no solo los números de representación de hombres y mujeres, sino también los impactos específicos de las políticas, programas y prácticas establecidas y cuyos indicadores de medición previamente se definieron [3].

Los fondos, de acuerdo con las intervenciones que implementen y los comportamientos que esperan ver manifestados, tienen que establecer indicadores que midan el funcionamiento efectivo de las iniciativas. Una vez que se hayan puesto en marcha las intervenciones habrá que determinar si se dieron mejoras, por lo que se tiene que recolectar información a través de los sistemas o datos que generen los procesos internos de los fondos, o bien, aplicando encuestas [81].

Una buena herramienta para reflejar de forma transparente el compromiso y responsabilidad de la organización con el progreso, la evaluación y el monitoreo periódico de las acciones y los resultados de la estrategia de diversidad e inclusión es el uso de un tablero de control. En el estudio de Mercer se hace referencia a un tablero de control que ilustra la representación y flujo del talento femenino a lo largo de distintas fases de la administración de talento y funciones, así como KPIs que miden las iniciativas establecidas [3].

Se pueden establecer indicadores para cualquier aspecto y en cualquier ámbito. Lo que se necesita distinguir es el objetivo del indicador y los datos que requerirán ser recopilados

para valorar resultados a lo largo del tiempo y así saber si las iniciativas están conduciendo al fondo por el camino correcto, y en caso de que no sea así, ajustar las medidas.

Adicional a los indicadores demográficos, la representación de las mujeres en los distintos niveles profesionales y al análisis de brecha salarial, algunos ejemplos de KPIs son [82] [20] [69] [53] [83] [84] [85]:

- ▶ Porcentaje de rotación desglosado por género.
- ▶ Porcentaje de absentismo desglosado por género y por personas que tienen hijos.
- ▶ Porcentaje de promoción desglosado por género.
- ▶ Porcentaje del compromiso de los integrantes desglosado por género.
- ▶ Porcentaje de personas que usan una determinada política de diversidad desglosado por género.
- ▶ Porcentaje de personas que tomaron cierto entrenamiento desglosado por género.
- ▶ Porcentaje de retención desglosado por género.
- ▶ Retención de mujeres con hijos menores a 5 años.
- ▶ Porcentaje de mujeres que piden licencia por maternidad y regresan a trabajar por un tiempo mínimo de un año.
- ▶ Proporción de mujeres promovidas con respecto al total de mujeres elegibles para la promoción
- ▶ Número de quejas y denuncias desglosado por género.
- ▶ Proporción de mujeres seleccionadas con respecto al número de mujeres elegibles para ocupar una vacante.
- ▶ Número de mujeres candidatas.
- ▶ Tiempo para completar una vacante.
- ▶ Porcentaje de personas candidatas por fuente de atracción de talento.

**La diversidad e inclusión de género dentro de las organizaciones se consigue a través de la experimentación, analizando los datos y determinando las medidas que se considere puedan reducir la brecha de género, y es solo a través de evaluación como se podrá garantizar que dichas medidas sean efectivas [80]. La perseverancia es el valor crucial para tener una estrategia de diversidad e inclusión de género exitosa.**



## CONCLUSIÓN

Este paquete de herramientas permite que los fondos tengan los mecanismos para accionar y puedan aprovechar los beneficios en la rentabilidad al incorporar la diversidad e inclusión de género. Los fondos cuentan ahora con estrategias que facilitan una cultura diversa e inclusiva y que están alineadas a las mejores prácticas y estándares a nivel internacional. Es momento para que los fondos se basen en dichas estrategias y herramientas y formulen un programa de diversidad e inclusión para lograr incrementar la representación de las mujeres en todos los niveles dentro de su estructura.

La creación de una cultura diversa e inclusiva requiere de tiempo y de recursos. La aplicación de las medidas y el establecimiento de estrategias de diversidad e inclusión es un proceso experimental que puede tener avances y retrocesos; sin embargo, es parte del aprendizaje y de la adopción de medidas personalizadas para cada fondo. Es fundamental medir la efectividad del programa de diversidad e inclusión de género de forma objetiva mediante el uso de métricas e indicadores.

La Industria requerirá de investigaciones posteriores que permitan:

- ▶ Conocer los avances de los fondos en cuanto a la diversidad e inclusión de género.
- ▶ Evaluar la adopción de los fondos del enfoque con perspectiva de género en las inversiones.
- ▶ Valorar la propagación de medidas de diversidad e inclusión de género en las empresas invertidas por parte de los fondos.

**Los fondos requieren extender el diálogo de diversidad e inclusión de género con las empresas invertidas y con los inversionistas institucionales para poder abarcar de manera holística, transversal e integral la diversidad e inclusión de género a lo largo del ecosistema de inversión.**

**La Industria necesita unirse y avanzar de manera conjunta para que en una segunda edición del EDIC se puedan ver reflejados los logros en la atracción, selección, promoción y retención de las mujeres y visualizar el progreso en la eliminación de las brechas de género.**

# REFERENCIAS

- [1] J. Chen, «Carried Interest,» Investopedia, 6 February 2020. [En línea]. Available: <https://www.investopedia.com/terms/c/carriedinterest.asp>. [Último acceso: 15 June 2020].
- [2] A. Polonskaia, «Lecture 5,» de NYU Managing Diversity and Inclusion, 2015.
- [3] R. Edwards, R. Guzzo, C. Jackson, A. Knoepfmacher y H. Nalbantian, «Let's get real about equality, when women thrive 2020 report,» Mercer, 2020.
- [4] F. A. Miller y J. H. Katz, The Inclusion Breakthrough, Berret-Koehler Publishers, 2002.
- [5] UN Women, «Concepts and Definitions,» [En línea]. Available: <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>.
- [6] International Labour Organization, «Act/Emp Research Note. Breaking barriers: unconscious gender bias in the workplace,» International Labour Organization, Ginebra, 2017.
- [7] SHRM, «Quiz Unconscious Bias,» 2020.
- [8] J. Cousté, «Estudio de Diversidad e Inclusión en Capital Privado,» AMEXCAP, 2020.
- [9] Mercer, «Accelerating for Impact 2018 gender inflection point, when women thrive, businesses and societies thrive,» Mercer, 2018.
- [10] G. Desvaux, S. Devillard, A. de Zelicourt, C. Kossoff, E. Labaye y S. Sancier-Sultan, «Women Matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity,» McKinsey Global Institute, 2017.
- [11] G. Fahs, «Guidelines for VCs Writing Discrimination & Harassment Policies,» 2018.
- [12] Project Include, «Implementing inclusive cultures».
- [13] Diversity VC, «Diversity in venture capital a practical toolkit for VC funds,» Diversity VC, 2018.
- [14] NVCA-Deloitte, «NVCA - Deloitte Human Capital Survey,» NVCA- Deloitte, 2019.
- [15] Project Include, «Defining Culture».
- [16] Chief Executive Women & Male Champions of Change, «It starts with us- The Leadership Shadow,» Australian Human Rights Commission, 2014.
- [17] Diversity VC & Atómico, «Diversity and Inclusion in Tech,» Diversity VC & Atómico, 2018.
- [18] J. Clempner, «Women in Financial Services 2020,» Oliver Wyman, 2020.
- [19] R. S. Kaplan y D. P. Norton, Strategy'Maps:'Converting'Intangible'Assets'into' Tangible'Outcomes, Harvard Business Press, 2014.
- [20] AON & Bord Bia, «Diversity & Inclusion Toolkit,» AON & Bord Bia, 2018.
- [21] International Finance Corporation; Oliver Wyman; RockCreek, «Moving toward gender balance in private equity and venture capital,» IFC, Washington, 2019.
- [22] Canadian Institute of Diversity and Inclusion, «Locking in your leadership: Toolkit for Developing a Diversity and Inclusion Strategy,» Canadian Institute of Diversity and Inclusion, 2014.
- [23] SHRM, «Diversity Manager - Job Descriptions,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/job-descriptions/pages/diversity-manager.aspx>.
- [24] A. Diaz, K. Rowshankish y T. Saleh, «Why data culture matters,» McKinsey Quarterly, 2018.
- [25] J. A. Segal, «Three steps for addressing unconscious bias at work,» SHRM, 2017.
- [26] J. C. Williams y S. Mihaylo, «How the best bosses interrupt bias on their teams,» Harvard Business Review, 2019.
- [27] R. Thomas, M. Cooper, E. Konar, A. Bohrer, A. Mohsenin, L. Yee, A. Krivkovich, I. Starikova, J. Huang y D. Zanoschi, «Women in the workplace,» McKinsey and Company & LeanIn.Org, 2019.
- [28] R. Knight, «Seven practical ways to reduce bias in your hiring process,» Harvard Business Review, 2017.
- [29] F. Dobbin y A. Kalev, «Why Diversity Programs Fail,» Harvard Business Review, 2016.
- [30] A. Lindsey, E. King, A. Membere y H. Cheung, «Two types of diversity training that really work,» Harvard Business Review, 2017.
- [31] S. Sherman Garr y C. Jackson, «Diversity & Inclusion Technology: The Rise of a Transformative Market,» Mercer & Red Thread Research, 2019.
- [32] P. Milligan y J. Zimmerman, «The Mercer When Women Thrive Story, reflections on building a diverse workforce with an inclusive culture,» Mercer, 2019.
- [33] J. Madden, «Performance-Support Bias and the Gender Pay Gap among Stockbrokers,» Gender & Society, vol. 26, n° 3, pp. 488-518, 2012.
- [34] SHRM, «How to develop a diversity and inclusion initiative,» SHRM, 2020.
- [35] G. R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 7° ed., Prentice-Hall, 2013.
- [36] S. Chowdhury y E. Field, «Setting the “how” in performance management,» McKinsey and Company, 2019.
- [37] J. C. Ames y C. Coplen, «Solving the “disappearing” women problem,» Spencer Stuart, 2018.
- [38] M. A. Campion, A. A. Fink, B. J. Rugeberg, L. Carr, G. M. Phillips y R. B. Odman, «Doing Competencies well: Best practices in competency modeling,» Personnel Psychology, pp. 225-262, 2011.
- [39] D. Gaucher, J. Friesen y A. C. Kay, «Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality,» Journal of Personality and Social Psychology, 2011.
- [40] M. Chatfield-Taylor y J. Blank, «Authentic Inclusion, foundational diversity strategies for private equity and venture capital,» Caldwell, 2019.
- [41] World Economic Forum, «Ensuring a Level Playing Field; Women in Private Equity,» World Economic Forum, Suiza, 2015.
- [42] D. Bortz, «Can blind hiring improve workplace diversity?,» SHRM, 2018.
- [43] I. Bohnet, «Orchestrating smarter evaluation procedures,» de What works: Gender equality by design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 2016, pp. 123-145.
- [44] I. Bohnet, «How to take the bias out of interviews,» Harvard Business Review, 2016.
- [45] Project Include, «Hiring».
- [46] J. Levashina, C. J. Hartwell, F. P. Morgeson y M. A. Campion, «The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the research literature,» Personnel Psychology, vol. 67, pp. 241-293, 2014.

- [47] S. Kelner, F. Leonardi, L. Menezes y N. von Rosty, «Three Ways Leaders Get Assessments Wrong (and How to Get Them Right),» Spencer Stuart, 2018.
- [48] Glassdoor, «Is salary transparency more than a trend?,» 2015.
- [49] A. Leibbrandt y J. A. List, «Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence From A Large Scale Natural Field Experiment,» National Bureau Of Economic Research, 2012.
- [50] L. Babcock y S. Laschever, Women don't ask: The high cost of avoiding negotiation, Nueva York: Bantam, 2007.
- [51] S. K. Johnson, D. R. Hekman y E. T. Chan, «If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired,» Harvard Business Review, 2016.
- [52] S. M. Ishmael, «Lessons in inclusive hiring: what I've learnt,» 2017.
- [53] E. Bolio, V. Ibarra, M. Renteria y G. Garza, «Una ambición dos realidades,» McKinsey & Company, México, 2018.
- [54] I. Bohnet, «Getting help only takes you so far,» de What works: Gender equality by design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 2016, pp. 82-99.
- [55] Catalyst, «Catalyst,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.catalyst.org/topics/sponsorship-mentoring/>.
- [56] Project Include, «Investing in sponsorships».
- [57] I. Bohnet, «Applying Data to People Decisions,» de What works: Gender equality by design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard Business Press, 2016, pp. 103-122.
- [58] SHRM, «Developing Employee Career Paths and Ladders,» SHRM, 2020.
- [59] Project Include, «Providing Feedback».
- [60] I. Bohnet, «Leveling the Playing Field,» de What works: Gender Equality by Design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 2016, pp. 182-198.
- [61] L. Bock, Work Rules, Nueva York: Twelve, 2015.
- [62] R. Thomas, M. Cooper, E. Konar, M. Rooney, M. Noble-Tolla, A. Bohrer, L. Yee, A. Krivkovich, I. Starikova, K. Robinson, M.-C. Nadeau y N. Robinson, «Women in the workplace 2018,» McKinsey&Company & Lean In, 2018.
- [63] I. Bohnet, «Unconscious Bias is Everywhere,» de What works: Gender Equality by Design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 2016, pp. 21-43.
- [64] I. Bohnet, A. van Geen y M. H. Bazerman, «When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation,» Harvard Business School, 2012.
- [65] I. Bohnet, «Doing it yourself is risky,» de What works: Gender Equality by design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard Business Press, 2016, pp. 62-81.
- [66] Workplace gender equality agency, «Guide to gender pay equity,» Australian government, 2018.
- [67] Project Include, «Compensating fairly».
- [68] SHRM, «Managing Flexible Work Arrangements,» SHRM, 2020.
- [69] IFC, «Tackling Childcare: A guide for employer - supported childcare,» IFC, 2019.
- [70] Mercer, «Inside Employees Minds, Discovering what drives female engagement in the US workplace,» Mercer, 2017.
- [71] Harvard Business School, «Action Plans: The Architecture of Implementation,» de Strategy: Create and implement the best strategy for your business, Boston, Harvard Business School Press, 2006.
- [72] Project Include, «Guide to writing a code of conduct».
- [73] I. Bohnet, «Shaping Norms,» de What works: gender equality by design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 2016, pp. 244-265.
- [74] Diversity VC and OneTech, «Venturing into diversity & inclusion 2019. Addressing the diversity deficit in VC.,» Diversity DC, OneTech, JP Morgan, 2019.
- [75] Mercer, «When women thrive, businesses thrive,» Mercer, 2016.
- [76] S. Devillard, S. Sancier, C. Werner, I. Maller y C. Kossoff, «Women Matter , Gender diversity in top management,» McKinsey&Company, Paris, 2013.
- [77] D. Brown, W. Gosling, N. Sloan y J. Bersin, «Engagement always on,» 2016. [En línea]. Available: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-engagement-and-retention.html>.
- [78] C. Santillan, «Communications and Gender Checklist: Things to consider,» Value for Women, 2019.
- [79] I. Bohnet, «Creating Role Models,» de What works. Gender equality by design. Londres, The Belknap Press of Harvard University Press, 2016, pp. 201-219.
- [80] I. Bohnet, «Designing change,» de What works: gender equality by design, Cambridge, The Belknap Press of Harvard Business Press, 2016, pp. 285-292.
- [81] Project Include, «Measuring Progress».
- [82] Bloomberg, «Bloomberg's Gender Reporting Framework 2020,» Bloomberg, 2019.
- [83] C. Garvey, «The next generation of hiring metrics,» SHRM, 2005.
- [84] S. Palios, «What D&I Metrics You Should Use,» 2019. [En línea]. Available: <https://crescendowork.com/guide-start-diversity-inclusion-strategy/diversity-inclusion-metrics-use>.
- [85] IRIS +, «IRIS Catalog of Metrics,» 2020. [En línea]. Available: <https://iris.thegiin.org/metrics/?search=&category%5B0%5D=cat-diversity-and-inclusion&sortBy=alphabetical>.

# ANEXO 1

## FORMATOS

### 1. Código de Conducta.

<https://ilpa.org/wp-content/uploads/2018/09/ILPA-Industry-Code-of-Conduct-Guidelines-September-2018.pdf>  
[https://code-of-conduct.voxmedia.com/?\\_ga=1.62865454.308680892.1455143920](https://code-of-conduct.voxmedia.com/?_ga=1.62865454.308680892.1455143920)  
[https://projectinclude.org/writing\\_cocs](https://projectinclude.org/writing_cocs)

### 2. Descripción de Puesto D&I.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/job-descriptions/pages/diversity-manager.aspx>

### 3. Encuesta de compromiso laboral.

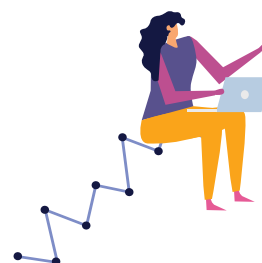
<https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>  
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/hr-forms/Pages/employeesurveysample7.aspx>  
<https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-engagement-survey/>

### 4. Encuesta de salida.

[https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/termination\\_exitinterviewquestionnaire.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/termination_exitinterviewquestionnaire.aspx)

### 5. Entrevista estructurada.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/interview-questions/Pages/default.aspx>  
[https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/1cms\\_002131.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/1cms_002131.aspx)  
<https://www.workrules.net/>  
<https://www.diversity.vc/toolkit/>



### 6. Formato de Estrategia de Diversidad e Inclusión.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Objetivos del negocio</b>     | Mejorar el retorno de las inversiones.   |
| <b>Impacto D&amp;I</b>           | Tener más mujeres nos ayudará a ampliar nuestras redes de emprendimiento y tener acceso a nuevas oportunidades de inversión. |
| <b>Objetivo D&amp;I</b>          | Aumentar el número de mujeres en el equipo de inversión.   |
| <b>Meta D&amp;I</b>              | 30% en dos años.   |
| <b>Comportamientos esperados</b> | Lograr que más mujeres apliquen a las vacantes.  |
| <b>Meta comportamientos</b>      | 30% en 6 meses.  |
| <b>Iniciativas</b>               | Dar la transparencia necesaria en los puestos. Escribir con lenguaje neutral la descripción del puesto.                      |
| <b>KPIs</b>                      | Total de mujeres aplicantes/Total de personas aplicantes.  |

[19] [20] [9] [21] [22]

### 7. Políticas.

[https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms\\_007473.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms_007473.aspx)  
<https://nvca.org/wp-content/uploads/2017/06/NVCA-SampleHRPolicies.pdf>  
[https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/telecommuting\\_policy.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/telecommuting_policy.aspx)

### 8. Protocolo para la atención de casos de acoso y hostigamiento sexual.

<https://www.gob.mx/stps/documentos/modelo-de-protocolo-para-prevenir-atender-y-erradicar-la-violencia-laboral-en-los-centros-de-trabajo>



## ANEXO 2

### RECURSOS

#### Certificaciones e Índices.

<https://www.gob.mx/normalaboral>  
<https://edge-cert.org/>  
<https://www.bloomberg.com/gei/framework/>

#### Comunicación neutra.

<https://v4w.org/resource/communications-gender-checklist/>

#### Estrategia Diversidad e Inclusión.

<https://www.mercer.com/our-thinking/career/when-women-thrive-case-study.html>  
<https://www.bordbia.ie/globalassets/bordbia.ie/about/diversity-toolkit.pdf>  
<https://shellfoundation.org/app/uploads/2018/10/A-business-first-approach.pdf>  
<https://weps-gapanalysis.org>  
[https://www.inclusionintech.com/wp-content/uploads/2018/12/Diversity\\_Inclusion\\_in\\_Tech\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.inclusionintech.com/wp-content/uploads/2018/12/Diversity_Inclusion_in_Tech_Guide_2018.pdf)  
<https://weps-gapanalysis.org/resources/>  
<https://www.catalyst.org>  
<https://leanin.org>  
<https://www.diversity.vc/toolkit/>

#### Mapa de Competencias.

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-handbook-of-competency-mapping/book253421>  
[https://books.google.com.mx/books/about/Competence\\_at\\_Work\\_Models\\_for\\_Superior\\_P.html?id=2Y8QB-6aIJMC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Competence_at_Work_Models_for_Superior_P.html?id=2Y8QB-6aIJMC&redir_esc=y)

#### Planes de Carrera.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx>

#### Políticas de Diversidad e Inclusión.

<https://ideal.com/shortlisting/>  
<https://www.kaporcapital.com/founders-commitment/>  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/da7fbf72-e4d9-4334-955f-671a104877a7/201911-A-guide-for-employer-supported-childcare.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mVHadh3>  
<https://iris.thegiin.org/>  
<https://leanin.org/what-companies-can-do-about-equal-pay>  
<https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/guide-to-gender-pay-equity.pdf>

#### Programas de Desarrollo y Liderazgo de Mujeres.

<https://victoria147.org/>  
<https://daliaempower.com/>  
<https://www.cimad.ipade.mx/>

#### Redes Mujeres en Mé.

<https://www.mujeresinvirtiendo.com/>  
<https://mujeresenfinanzas.com/>  
<https://www.womencorporatedirectors.org/>  
<https://www.abogadasmx.org.mx/>

#### Reportes generales inversión con perspectiva de género.

<https://www.calvertimpactcapital.org/insights/gender-report>  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/79e641c9-824f-4bd8-9f1c-00579862fed3/Moving+Toward+Gender+Balance+Final.pdf?MOD=AJPERES>  
[https://digital-iadb.lpages.co/idb-invest-gender-lens-investing/?\\_ga=2.97683229.306108431.1591823613-1945873770.1586471501](https://digital-iadb.lpages.co/idb-invest-gender-lens-investing/?_ga=2.97683229.306108431.1591823613-1945873770.1586471501)  
<https://www.diversity.vc/toolkit/>

#### Reportes de Tecnología ligada a Diversidad e Inclusión.

<https://www.mercer.com/our-thinking/career/diversity-and-inclusion-technology.html>



## Sesgos Inconscientes.

<https://hbr.org/2015/05/outsmart-your-own-biases>  
<https://managingbias.fb.com/>  
<https://implicit.harvard.edu/implicit/>  
<https://rework.withgoogle.com/subjects/unbiasing/>  
<https://leanin.org/gender-bias-card-program>

## Tecnología sobre Analíticas de Diversidad e Inclusión.

<https://www.adp.com/>  
<https://alera.tech/>  
<https://www.diversitydashboard.biz/>  
<https://diverst.com/>  
<https://hrx.tech/>  
<https://www.ouroffice.io/>  
<https://pluto.life/>  
<https://www.sap.com/latinamerica/products/human-resources-hcm.html>  
<https://synd.io/>  
<https://www.workday.com/es-es/homepage.html>

## Tecnología sobre Capacitación de Diversidad e Inclusión.

<https://crescendowork.com/>  
<https://equalreality.com/>  
<https://sereininc.com/>  
<https://vrperspectives.com>

## Tecnología sobre Descripción de Puestos, Entrevistas y Selección.

<https://www.beapplied.com/>  
<https://www.gapjumpers.me/>  
<http://gender-decoder.katmatfield.com/>  
<https://ideal.com/diversity-and-inclusion/>  
<https://interviewing.io/>  
<https://www.talvista.com/>  
<https://textio.com/>

## Recursos Adicionales No Localizados.

En el caso de necesitar alguna información adicional o contacto particular por favor enviar un correo a [mpascua@amexcap.com](mailto:mpascua@amexcap.com) o [jcouste@smashingminds.org](mailto:jcouste@smashingminds.org) y solicitarlo.

### AMEXCAP

La Asociación Mexicana de Capital Privado, A.C. (AMEXCAP) fundada en 2003, es una organización sin fines de lucro, cuya misión es fomentar el desarrollo de la Industria de Capital Privado y Capital Emprendedor en México. Al cierre de 2019, representó a más de 120 firmas de Capital Emprendedor, Capital de Crecimiento, Bienes Raíces e Infraestructura y Energía; así como a más de 50 firmas de asesoría especializada.

El Comité de Inclusión y Diversidad (CID) de la AMEXCAP está integrado actualmente por Christine Kenna, Partner de IGNIA; Fernando Lelo de Larrea, Socio Director de ALLVP Venture Partners; María Tellez, Principal de Mountain Nazca; Juan Alberto Leautaud, Managing Director de BlackRock; y, Sofía Garrido, Sr. Associate de General Atlantic; quienes como inversionistas activos en México están comprometidos con impulsar la diversidad e inclusión en la Industria de Capital Privado del país. [www.amexcap.com](http://www.amexcap.com)

### INTRALINKS

Intralinks, una empresa SS&C, es el proveedor líder de tecnología financiera para las comunidades globales de dealmaking, inversiones alternativas y mercados de capital. Como pioneros del virtual data room, nuestra tecnología impulsa y garantiza el flujo de información, permitiendo a nuestros clientes trabajar de forma más productiva y con total confianza. Intralinks facilita iniciativas estratégicas como fusiones y adquisiciones, préstamos corporativos, ventas de deuda, recaudación de capital e informes de inversionistas. Nuestras soluciones mejoran estas actividades al optimizar las operaciones, reducir los riesgos, mejorar las experiencias del cliente y aumentar la visibilidad. Nos hemos ganado la confianza y el negocio de más del 99 % de las empresas de Global Fortune 500 y hemos realizado transacciones financieras por más de \$35 billones de dólares en nuestra plataforma. [www.intralinks.com/es](http://www.intralinks.com/es)

### SILICON VALLEY BANK

Por más de 35 años, Silicon Valley Bank (SVB) ha ayudado a compañías innovadoras y a sus inversores a la ejecución de ideas audaces rápidamente. SVB brinda experiencia y servicios financieros especializados a través de sus oficinas en centros de innovación en todo el mundo. Con servicios de banca comercial, internacional y privada, SVB ayuda a responder a las necesidades únicas de los innovadores. [www.svb.com](http://www.svb.com)

### SPENCER STUART

Spencer Stuart es la empresa líder a nivel global en consultoría de liderazgo y talento. Durante nuestros más de 60 años de vida hemos construido nuestra reputación logrando un impacto duradero en todos nuestros clientes, desde las compañías más grandes del mundo hasta nuevas empresas emprendedoras y organizaciones sin fines de lucro.

En México ayudamos a construir y mejorar equipos de alto desempeño tanto a nivel ejecutivo como Consejos de Administración, asesorando a nuestros clientes en cultura organizacional, efectividad de Consejos de Administración, evaluación de ejecutivos y planes de sucesión. Todo esto con un enfoque en el fomento de la diversidad y la inclusión. [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)

## Autora

### **Jimena Cousté Beltrán**

*Consultora e Investigadora de Diversidad e Inclusión. Cuenta con una maestría en Ciencias del Comportamiento Organizacional avalada por NYU con especialidad en Administración del Cambio y en Ingeniería del Capital Humano, con diversos posgrados sobre las relaciones de género y con una licenciatura en Administración Financiera avalada por el Tec de Monterrey.*

## Colaboradoras

### **Mónica Pascua**

*Directora de Investigación y Relaciones Institucionales  
AMEXCAP*

### **Christine Kenna**

*Socia IGNA y Presidenta del CID*

### **Sofía Garrido**

*Senior Associate  
General Atlantic*

    @AMEXCAP

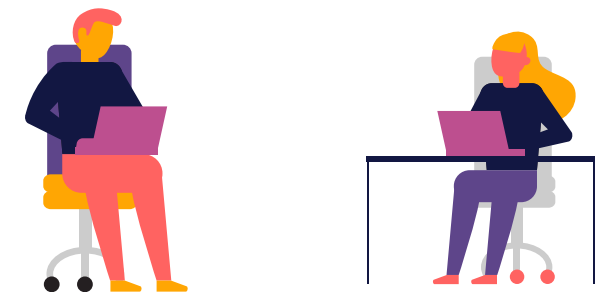
[www.amexcap.com](http://www.amexcap.com)

# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a Mayeli Cabral quien es asociada en la firma Chevez, Ruiz, Zamarripa en el área de consultoría y litigio laboral por compartir su experiencia y por su valiosa contribución en la elaboración de la sección de Seguridad laboral: Protocolo Violencia, Acoso y Hostigamiento Sexual.

# DISCLAIMER

Esta información tiene como objetivo proveer una indicación de la actividad de la Industria basada en la mejor información disponible públicamente y de fuentes propietarias. La Asociación Mexicana de Capital Privado en México, la autora y las colaboradoras de este estudio han tomado las medidas necesarias para validar la información presentada; sin embargo, no pueden garantizar la precisión última o la completitud de los datos provistos. La Asociación Mexicana de Capital Privado en México, la autora y las colaboradoras de este estudio no son responsables de ninguna decisión tomada con base en la información de este reporte.





AMEXCAP®

## PAQUETE DE HERRAMIENTAS

Asociación Mexicana de Capital Privado

*Noviembre 2020*



@AMEXCAP

[www.amexcap.com](http://www.amexcap.com)