

CAJA DE HERRAMIENTAS MÓDULO 9

KPIs clave para incluir en
reportes estratégicos y
operativos

KPIs clave para incluir en reportes estratégicos y operativos

Cualquiera sea el formato elegido para la elaboración de un reporte de diversidad equidad e inclusión, siempre es importante mostrar los indicadores clave de gestión.

¿Qué es un indicador?

Los indicadores son parámetros o criterios que nos ayudan a valorar una situación. En la práctica se traducen en un dato que sirve para describir un cambio, resultado, actividad o fenómeno.

¿Cómo se redacta un indicador?

1. Definir qué tipo de criterio se usará (Número, porcentaje, promedio, grado, percepción, opinión)
2. Definir cuál es la población u objeto a medir (cantidad de mujeres, de varones, horas de capacitación, materiales, etc)
3. Definir especificación del concepto a medir (conocimiento, actitud, práctica, participación, composición de nómina, etc)

En esta Caja de Herramientas, te recomendamos seguir los lineamientos de los Estándares GRI en el documento [Estructura del reporte Modelo de presentación de resultados](#), pero aún si no sigues dichos lineamientos, a continuación verás una serie de indicadores sugeridos.

Para ello es interesante volver al documento [Indicadores y herramientas de monitoreo](#) para repasar los indicadores clave.

Principales indicadores DEI

A continuación hacemos un repaso de dichos indicadores que debe incluir un reporte estratégico y operativo de diversidad, equidad e inclusión, según lo que fuimos recorriendo en esta Caja de Herramientas. No obstante, si la compañía quiere definir nuevos indicadores claves para su propio negocio, animamos a hacerlo.

Perfil de la compañía y compromisos asumidos

1. Perfil de la compañía. Indicación de:

- a. Tamaño (MicroPyME, PyMe, gran empresa)
- b. Industria en la que se desarrolla
- c. Productos/servicios que comercializa
- d. Otros datos que den cuenta el perfil de la compañía (dato cualitativo)

2. Origen de su capital (dato cualitativo)

- a. Nacional
- b. Extranjero
- c. Mixto

3. Declaraciones públicas sobre el compromiso de la compañía en temas de equidad de género e igualdad de oportunidades. Membresías empresarias vinculadas a temas de diversidad de las que es parte (ejemplos: Signatario de los Principios de Empoderamiento de la Mujer de ONU Mujeres (WEP's), Sistema B/Empresa B Certificada, Pacto Global, Pride Connection, etc) (dato cualitativo)

Composición demográfica de la compañía y datos sobre la gestión de personas

4. Cantidad total de personas en la nómina a la fecha definida¹ (valor absoluto)

5. Composición de la nómina por género, es decir indicar cuántas personas se autoperciben como:

- a. mujeres CIS²
- b. mujeres trans (si las hubiere en nómina)
- c. varones CIS
- d. varones trans (si los hubiere en nómina)
- e. personas no binarias (si los hubiere en nómina)
- f. otras posibilidades (si los hubiere en nómina)

Este indicador puede ser en valores absolutos o relativos (porcentaje)

6. Cantidad de personas en nómina que tienen una discapacidad (Este indicador puede ser en valores absolutos o relativos -porcentaje)

7. Composición de la nómina por edades y por género:

- a. menores de 24 años
- b. personas que tienen entre 25 y 44 años
- c. personas mayores de 45 años

Este indicador puede ser en valores absolutos o relativos (porcentaje)

8. Composición de la nómina por desagregado por nacionalidades y/o etnias - detallar si hay personas de pueblos originarios- (valores absolutos o relativos) y por género

9. Composición de la nómina por nivel jerárquico (dirección, gerencias, jefaturas, líderes de equipo, personas sin responsabilidades de equipo), desagregado por género y edades. (valores absolutos o relativos)

Indicadores sobre licencias por maternidad y paternidad

10. Cantidad de empleados y empleadas que han tenido derecho al permiso parental³ (por maternidad o paternidad), desagregado por género (valores absolutos).

11. Cantidad de empleados y empleadas que se han acogido efectivamente al permiso parental, desagregado por género (valores absolutos).

12. Cantidad de empleados y empleadas que han regresado al trabajo en el periodo objeto del diagnóstico después de terminar el permiso parental, desagregado por género (valores absolutos).

13. Cantidad de empleados y empleadas que han regresado al trabajo después de terminar el permiso parental y que seguían siendo empleados 12 meses después de regresar al trabajo, desagregado por género (valores absolutos).

14. Tasa de regreso al trabajo que se acogieron al permiso parental, desagregado por género (valor relativo, porcentaje). Para este indicador sugerimos tener en cuenta el siguiente cálculo:

$$\text{Tasa de regreso al trabajo} = \frac{\text{Cantidad total de empleados que regresaron al trabajo después del permiso parental}}{\text{Cantidad total de empleados que deben regresar al trabajo después del permiso parental}} \times 100$$

15. Tasa de retención de los empleados que se acogieron al permiso parental, desagregado por género (valor relativo, porcentaje). Para este indicador sugerimos tener en cuenta el siguiente cálculo

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Cantidad total de empleados retenidos 12 meses después de regresar al trabajo tras un período de permiso parental}}{\text{Cantidad total de empleados que regresaron del permiso parental en el (los) período(s) anterior(es) objeto del informe}} \times 100$$

Brecha salarial

16. Porcentaje de la brecha salarial⁴: porcentaje de la diferencia entre el salario⁵ de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres (Valor en porcentaje). Cálculo:

$$\text{Brecha salarial} = \frac{\text{Promedio salario hombres} - \text{Promedio salario mujeres}}{\text{Promedio salario hombres}} \times 100$$

Nuevas contrataciones, promociones y rotación de personal

17. Cantidad total (valor absoluto) y tasa (porcentaje) de contrataciones de nuevos empleados durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad⁶, género y región/ciudad.

18. Cantidad total (valor absoluto) y tasa (porcentaje) de personas promovidas internamente, desagregada por género, edades y por roles jerárquicos.

19. Cantidad total (valor absoluto) y tasa (porcentaje) de rotación de personal⁷ durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, género y región. Cálculo de rotación de personal:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Cantidad de personas que dejaron la empresa en el período analizado}}{(\text{Personal que había al inicio del período} + \text{Personal que había al final del período}) / 2} \times 100$$

Indicadores sobre programas, políticas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades entre los géneros

Capacitación

20. Cantidad de formaciones realizadas en la compañía en temas de diversidad e inclusión (valor absoluto). Incluir también el dato de:

- Cantidad de horas destinadas a estas formaciones
- Cantidad de personas que participaron de la formación, desagregadas por género y por roles jerárquicos

21. Cantidad de formaciones y capacitaciones en general de la compañía (valor absoluto).

Incluir también el dato de:

- a. Cantidad de horas destinadas a formaciones y capacitaciones
- b. Cantidad de personas que participaron de las formaciones, desagregadas por género y por roles jerárquicos

Gestión ética de la compañía

22. Descripción cualitativa acerca de los temas que aborda el Código de ética de la compañía.

Se sugiere mencionar si la compañía incluye en este texto alguno de estos temas, y el enfoque de gestión sobre ética e integridad:

- a. Misión, visión, propósito, valores de la organización (mencionarlos)
- b. Declaración explícita de no discriminación por alguna o todas estas dimensiones: raza, género, Expresión de género, Identidad de género, Discapacidad, Origen étnico y/o social, Edad (detallar)
- c. Establece igualdad de oportunidades para todas las personas de manera explícita
- d. Menciona como valiosa la gestión de diversidad e inclusión de uno o algunos de los colectivos que tienen mayor dificultad de acceder a una posición laboral (raza, origen étnico o social, género, discapacidad, personas de todas las edades, etc)
- e. Prohíbe explícitamente actitudes tales como: acoso, discriminación, abuso de autoridad, violencia en alguna o todas sus formas, conductas que vulneren la integridad y/o dignidad de las personas
- f. Menciona explícitamente respeto por los Derechos Humanos
- g. Establece consecuencias por incumplir el código de ética.
- h. El código se aplica a la nómina de la compañía y también para otros grupos de interés (ej. accionistas, clientes, proveedores, comunidad, etc.)
- i. Otros temas que se vinculen con la gestión y/o compromisos en materia de diversidad, equidad e inclusión que se mencionan en el Código de Ética.

23. Descripción de los canales anónimos o línea ética para que colaboradores y/o grupos de interés externos puedan realizar denuncias ante situaciones que violen los principios del código de ética.

- a. Mencionar qué temas pueden ser denunciados, por ejemplo, si es posible denunciar situaciones discriminación, acoso, violencia, y conductas que vulneren la integridad y/o dignidad de las personas
- b. Mencionar qué grupos de interés pueden acceder a dicha línea ética (¿solo es para colaboradores o personal interno de la compañía? ¿Incluye al personal tercerizado? ¿Incluye a grupos de interés externos?)
- c. Detallar los canales de atención y mencionar el alcance o no de confidencialidad de los mismos, y si son canales tercerizados o no.

24. Descripción de los mecanismos de prevención y cauce para posibles conflictos por discriminación⁸, acoso, violencia y/o conductas que vulneren la integridad y/o dignidad de las personas, si la compañía cuenta con ellos.

- a. Mencionar si solo es para personal interno de la compañía, o si por el contrario, también incluye a personal tercerizado, o a otros grupos de interés (ej. proveedores, clientes).
- b. Detallar brevemente en qué consisten esos mecanismos de prevención y de cauce ante situaciones de discriminación, acoso, violencia y vulneración de la integridad o dignidad de las personas.

25. Cantidad total de casos⁹ denunciados como discriminación, abuso y/o violencia durante el periodo objeto del informe. Si no hay casos, mencionar que no hubo en dicho período. (valores absolutos)

26. Si el indicador anterior menciona que efectivamente hubo denuncia por casos de discriminación, abuso y/o violencia, informar el estatus de los casos y las acciones emprendidas en lo que atañe a lo siguiente:

- a. Cantidad de casos revisados por la organización;
- b. Cantidad de casos que recibieron aplicación de planes de remediación en curso;
- c. Cantidad de planes de remediación implementados cuyos resultados hayan sido evaluados a través de procesos de revisión de gestión interna rutinarios;
- d. Cantidad de casos no sujetos a acciones.

Indicadores de valores absolutos

Gestión de la diversidad, equidad e inclusión

27. Si la empresa cuenta con una persona o equipo abocado a la gestión -aún de manera parcial- que impulsa activamente las diferentes temáticas de diversidad en su empresa, describir el rol y sus principales funciones y el abordaje del rol.

Indicador cualitativo

28. Describir las principales iniciativas, políticas, acciones que se han implementado en la compañía en el período definido para el reporte, que aborden temas de:

- a. no discriminación
- b. que permitan o impulsen la inclusión, desarrollo e igualdad de oportunidades para las personas de todos los géneros, en especial para la mujer
- c. políticas formales escritas sobre la temática (mencionar los temas de cada política y una breve descripción sobre la misma)
- d. iniciativas concretas implementadas y principales resultados obtenidos.
- e. buenas prácticas que la compañía realiza en temas de diversidad e inclusión.

Mencionar principales resultados u objetivos obtenidos

Indicador cualitativo

29. Descripción de los principales compromisos que la compañía asume para impulsar a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (dato cualitativo). Mencionar los principales beneficios obtenidos por participar de esos espacios.

Indicador cualitativo

Compras de impacto con perspectiva de género

30. Describir si la compañía tiene políticas o iniciativas que promuevan de manera proactiva las compras para ampliar las relaciones con empresas de propiedad de mujeres¹⁰ en la cadena de valor y de suministro y en la contratación de proveedores. Detallar el enfoque que tiene la organización.

31. Si la compañía detalló que cuenta con compras con impacto, mencionar la cantidad y el monto total anual de compras a empresas de propiedad de mujeres en la cadena de valor y de suministro durante el período analizado. Mencionar específicamente (indicadores cuantitativos absolutos):

- a. cantidad de empresas de propiedad de mujeres que forman parte de la cadena de valor y suministro de la empresa
- b. monto total de compras realizadas a empresas de propiedad de mujeres en la cadena de valor y suministro (indicador monetario)
- c. porcentaje del valor de las compras realizadas a empresas de propiedad de mujeres en la cadena de valor y suministro respecto del total de las compras totales de la compañía (valor relativo, porcentaje)

Comunicación y marketing

32. Describir el enfoque de gestión de marketing responsable, si la empresa lo tuviera definido, que evite reproducir estereotipos de género (indicador cualitativo).

33. Mencionar aquellas campañas destacadas de la compañía que tengan este enfoque de género (indicador cualitativo). Mencionar adicionalmente, los principales indicadores cuantitativos sobre los objetivos alcanzados con dichas campañas.

Acciones con la comunidad. RSE

34. Describir aquellas medidas¹¹ que adopta la compañía en la comunidad donde opera que promuevan el respeto de los derechos de las mujeres y las niñas en las comunidades en las que opera (indicador cualitativo). Mencionar adicionalmente los principales objetivos alcanzados con dichas medidas.

35. Describir el enfoque de gestión de la compañía que incorpore el tema del género en las actividades de responsabilidad social corporativa¹², obras sociales, advocacy y alianzas. (Indicador cualitativo).

36. Describir aquellas acciones de responsabilidad social que tengan el enfoque de gestión mencionado en el indicador anterior (indicador cualitativo). Mencionar adicionalmente principales objetivos alcanzados e indicadores cuantitativos de las acciones (indicador cuantitativo).

Bibliografía utilizada

Departamento de Trabajo (2010). *Indicadores de igualdad para empresas: resumen de indicadores para la elaboración de planes de igualdad*. Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo. Generalitat de Catalunya.

ONU MUJERES, (s.f.). *Conoce más sobre brecha salarial: causas, cifras y por qué hay que combatirla*. Recuperado de: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>

ONU Mujeres, *La herramienta de análisis de brechas de género del WEP*, recuperada de <https://www.weps.org/resource/weps-gender-gap-analysis-tool>

Global Reporting Initiative (GRI), 2021, *GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016*, <https://www.globalreporting.org/>

Global Reporting Initiative (GRI), 2021, *GRI 406: No discriminación 2016*, <https://www.globalreporting.org/>

Global Reporting Initiative (GRI), 2021, *GRI 401: Empleo 2016*, <https://www.globalreporting.org/>

Global Reporting Initiative (GRI), 2021, *GRI 401: Empleo 2016*, <https://www.globalreporting.org/>

Referencias

- 1.** Es importante definir un período de tiempo a reportar con un corte de información del reporte, y todos los indicadores deberían contemplarse para dicho período de tiempo. Así también, en sucesivos reportes, es posible generar comparaciones de dichos indicadores, y evaluar la evolución.
- 2.** Recordar en el [Glosario](#) del módulo 1 de esta Caja de Herramientas que CIS hace referencia a la persona que se autopercibe con el género biológicamente asignado al nacer.
- 3.** Permiso parental: Permiso concedido a empleados hombres y mujeres por el nacimiento de un hijo o hija.
- 4.** La brecha salarial es el porcentaje es la respuesta a la siguiente pregunta. ¿Cuánto más cobran de salario los hombres que las mujeres? Si la cifra es negativa, significa que las mujeres cobran más. Si la cifra es positiva, significa que las mujeres cobran menos que los varones. Cuando se analiza el concepto de brecha salarial dentro de una organización, se considera el total de personas que trabajan en una empresa y se realiza el cálculo de la diferencia salarial, siendo el resultado de, por ejemplo, 30%. Esto significa que las mujeres reciben un salario un 30% menor al de los hombres. Pero esta diferencia puede deberse, muy frecuentemente, a que las mujeres ocupan puestos en la empresa que reciben salarios menores. Por lo tanto, esta cifra pone de relieve una evidente segregación vertical (las mujeres están concentradas en puestos de menor nivel, mientras que los hombres lo están en puestos de nivel superior). Pero eso no implica necesariamente que exista una discriminación salarial. En cualquiera de los casos, la responsabilidad compete a la organización. Sin embargo, también es posible hacer la comparación de los salarios de personas que realizan un mismo trabajo, es decir, que ocupan un mismo puesto de trabajo, dentro de una misma empresa. Si calculamos su diferencia salarial, y resulta, por ejemplo, del 15%, es claro que las mujeres, en promedio, reciben un salario un 15% inferior al de los hombres (Fuente: ONU Mujeres).

5. El salario. En el caso de la brecha salarial, nos referimos a la cantidad que una persona recibe de su empleador/a por realizar su trabajo. El salario incluye, además del salario base, los complementos salariales asociados a la persona (antigüedad, ayudas familiares), al puesto (penosidad, responsabilidad), al desempeño (pluses, gratificaciones) o a la realización de trabajo adicional (horas extraordinarias), sumando tanto los importes en efectivo como las retribuciones en especie.

Además, puesto que vamos a comparar cantidades, tenemos que asegurar que se traten de un mismo concepto. Por ello, el dato empleado es el del salario a tiempo completo, o, alternativamente, el salario por hora trabajada. Es decir: si una persona labora a media jornada, será necesario multiplicar por dos su salario para conocer su remuneración a tiempo completo, o bien dividir el salario entre el número de horas efectivamente trabajadas. Debe prestarse especial atención a los conceptos salariales que se incluyen en los cálculos.

Otra cuestión a considerar es que, salvo que comparemos el salario de una sola mujer con el de un solo hombre, siempre estos cálculos se realizan para grupos de mujeres y hombres. Entonces, si dentro de cada uno de esos grupos, no todas las personas tienen exactamente el mismo salario. Por ello se emplea como cifra el promedio de todas las cantidades del grupo. (Fuente: ONU Mujeres)

6. La organización puede utilizar los siguientes grupos de edades:

- menores de 30 años;
- entre 30 y 50 años;
- mayores de 50 años

Información de contexto

La cantidad, la edad, el sexo y la región de las contrataciones de nuevos empleados de una organización pueden indicar su estrategia y capacidad para atraer a empleados cualificados y diversos. Esta información puede poner de manifiesto los esfuerzos que hace dicha organización para implementar prácticas de reclutamiento inclusivas basadas en la edad y el género. También puede mostrar un uso óptimo de la mano de obra y del talento a su disposición en distintas regiones. (Fuente: GRI).

7. Rotación de personal: Empleados que dejan la organización voluntariamente o por despido, jubilación o fallecimiento en servicio. Una tasa elevada de rotación de personal puede ser indicativa de niveles de incertidumbre e insatisfacción entre los empleados. También puede señalar un cambio fundamental en la estructura de las operaciones esenciales de una organización. Un patrón desigual de rotación de personal por edad o género puede indicar incompatibilidad o posible desigualdad en el lugar de trabajo. La rotación de personal produce cambios en el capital humano e intelectual de la organización y puede generar un impacto en la productividad. La rotación de personal tiene implicaciones directas en los costes, ya sea por la reducción de las nóminas o por el aumento de gastos para contratar a empleados. (Fuente: GRI)

8. Discriminación: Acción y resultado de tratar a las personas de forma desigual mediante la imposición de cargas desiguales o la negación de beneficios, en lugar de tratar a cada persona de forma justa y sobre la base del mérito individual. La discriminación también puede incluir el acoso, definido como una serie de comentarios o acciones indeseables o que deberían reconocerse como indeseables, para la persona a la que van dirigidos. (Fuente: GRI).

9. En el contexto de este contenido, con "caso" se hace referencia a una acción legal o queja registrada ante la organización informante o las autoridades competentes mediante un proceso formal o un caso de incumplimiento identificado por la organización mediante procedimientos establecidos. Los procedimientos establecidos para identificar casos de incumplimiento pueden incluir auditorías de sistemas de gestión, programas formales de supervisión o mecanismos de quejas y reclamación. Un caso deja de estar sujeto a acciones cuando se resuelve o concluye, o cuando la organización no exige que se emprendan más acciones. Por ejemplo, un caso para el que no es obligatorio emprender más acciones puede ser un caso retirado o que presentara una serie de circunstancias subyacentes que ya no existan. (Fuente: GRI).

10. Empresa propiedad de mujeres: La definición de ONU Mujeres de una empresa propiedad de mujeres es una entidad jurídica de cualquier ámbito cuya propiedad, gestión y control recaen en más del 51 por ciento en una o más mujeres. La clasificación de entidades proveedoras propiedad de mujeres permite la recopilación de datos, pero también concretar la asistencia y un trato preferencial a empresas que son propiedad de mujeres, facilitándoles competir para conseguir contratos y su concurrencia en el mercado de las adquisiciones. (Fuente: ONU Mujeres).

11. Medidas posibles, ejemplos: cuenta con una política específica, asegura la participación igualitaria de mujeres y hombres en las consultas a la comunidad, cuenta con mecanismos operacionales de reclamos y resolución de conflictos en la comunidad que son transparentes, analiza impactos diferenciales sobre hombres y mujeres en las evaluaciones de los derechos humanos o de impacto social, brinda capacitación en sensibilización de género a facilitadores de consultas a la comunidad, entre otras, Monitorea la gestión, Genera informes públicos (Fuente: ONU Mujeres).

12. Incorporación de la perspectiva de género en las actividades de Responsabilidad Social Empresaria /sustentabilidad/triple impacto, ejemplos posibles: La compañía tiene una política independiente o un compromiso integrado en una política corporativa más amplia, que aborda la inclusión del tema de género en actividades de responsabilidad social corporativa, obras sociales, advocacy y alianzas; ofrece apoyo financiero o pro bono para programas de igualdad de género a nivel global y/o el ámbito comunitario; brinda apoyo financiero a organizaciones de la sociedad civil a nivel global o comunitario que trabajan en dar empoderamiento a mujeres y niñas; se suma a campañas de advocacy y/o defiende en foros públicos la justificación empresarial (business case) para respetar y apoyar los derechos de mujeres y niñas; se asocia con organizaciones locales o globales u otras empresas para temas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; proporciona formación para fomentar las capacidades de las mujeres empresarias; proporciona apoyo financiero o de inversión, o se asocia con bancos e instituciones financieras, para brindar crédito y otros servicios financieros a mujeres empresarias; aboga por la eliminación de barreras legales que restringen el empoderamiento económico de las mujeres; participa en plataformas de múltiples grupos de interés que promueven los derechos de las mujeres y las niñas. consulta a partes interesadas externas para comprender el espectro de oportunidades para el empoderamiento de las mujeres y las niñas; tiene objetivos claros sobre los efectos que pretende lograr para las mujeres y las niñas en el desarrollo y ejecución de proyectos comunitarios; monitorea el número de beneficiarios de proyectos comunitarios e iniciativas, con datos desagregados por género; informa públicamente a los accionistas de la empresa sobre el número de beneficiarios de proyectos e iniciativas comunitarias, con datos desagregados por género. (Fuente: ONU Mujeres).

