

# Diversidad y discriminación en las empresas

del sector servicios  
de la Ciudad de México

Alfonso Miranda Caso Luengo

Adriana Aguilar Rodríguez

Daniel Zizumbo Colunga

Jaime Sainz Santamaría





**GOBIERNO DE  
MÉXICO**

**GOBERNACIÓN**  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

 **CONAPRED**  
CONSEJO NACIONAL PARA PREVENIR  
LA DISCRIMINACIÓN

# Diversidad y discriminación en las empresas del sector servicios de la Ciudad de México

Alfonso Miranda Caso Luengo  
Adriana Aguilar Rodríguez  
Daniel Zizumbo Colunga  
Jaime Sainz Santamaría



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**

**GOBERNACIÓN**  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

 **CONAPRED**  
CONSEJO NACIONAL PARA PREVENIR  
LA DISCRIMINACIÓN

**Personas autoras:**

**Alfonso Miranda**, División de Economía y PANEL, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), sede Región Centro.

**Jaime Sainz**, División de Administración Pública y PANEL, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), sede Región Centro.

**Adriana Aguilar**, Centro de Investigación en Ciencias de Información Geoespacial.

**Daniel Zizumbo**, Programa de Política de Drogas y PANEL, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), sede Región Centro.

**Coordinación editorial y diseño:**

Génesis Ruiz Cota

**Cuidado de la edición:**

Carlos Martínez Gordillo

**Formación:**

Karla María Estrada Hernández

Primera edición: noviembre de 2019.

**© 2019. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación**

Dante 14, colonia Anzures, alcaldía Miguel Hidalgo,

11590, Ciudad de México

[www.conapred.org.mx](http://www.conapred.org.mx)

ISBN: 978-607-8418-23-7 (Colección Fundamentos)

ISBN: 978-607-8418-65-7 (*Diversidad y discriminación en las empresas del sector servicios de la Ciudad de México*)

Se permite la reproducción total o parcial del material incluido en esta obra, previa autorización por escrito de la institución.

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

# Sumario

Presentación .....	9
Agradecimientos.....	13
Introducción .....	15
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos.....	17
Enfoque metodológico .....	18
Organización del libro .....	19
I. Estado de la cuestión .....	21
Efectos de la discriminación sobre las empresas y los salarios.....	23
Introducción .....	23
Aproximaciones clásicas sobre la discriminación en el mercado de trabajo .....	24
Las primeras ideas .....	25
Discriminación estadística <i>vs.</i> discriminación pura.....	29
Literatura sobre brechas salariales .....	30
¿Cómo se mide la discriminación salarial?.....	31
Resultados generales de la literatura sobre discriminación y brechas salariales.....	32
Discriminación y productividad en las empresas .....	34
Líneas de investigación consolidadas sobre discriminación y productividad.....	34
Investigación reciente sobre mecanismos que explican los efectos de la discriminación en la productividad .....	42
II. Componente cualitativo.....	45
Introducción .....	47
Prácticas de discriminación en las empresas mexicanas .....	49

La discriminación en el ciclo laboral .....	49
El papel de los protocolos contra la discriminación en las empresas .....	54
Metodología de análisis .....	55
Resultados .....	58
El proceso de reclutamiento .....	59
Evaluación del desempeño laboral del trabajador .....	67
Desarrollo laboral de las y los trabajadores .....	71
Discriminación y acoso laboral en las empresas.....	80
Conclusiones .....	87
III. Componente cuantitativo.....	89
Introducción .....	91
Principales retos y estrategia metodológica.....	91
Características de empresas y empleadas/os .....	94
Características de las empresas .....	94
Tamaño de la empresa y tipo de servicio .....	94
Características de la fuerza laboral .....	97
Proceso de reclutamiento.....	99
Productividad y diversidad de la fuerza laboral.....	101
Características principales de las personas entrevistadas.....	102
Escolaridad e ingreso.....	112
Determinantes del salario .....	116
Experiencias de discriminación en la empresa .....	120
Experiencias de empleadas y empleados en torno al proceso de contratación y ascenso .....	128
Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación .....	131
Módulo experimental .....	133
Introducción .....	133
¿Qué es un experimento social? .....	134
Experimentos de lista .....	136

Lógica .....	136
Características experimentales asignadas	
de forma aleatoria.....	137
Resultados .....	138
Experimentos de viñetas.....	139
Lógica .....	139
Características, basadas en la foto del perfil,	
que varían aleatoriamente en todas las viñetas.....	141
Viñeta 1 y características que varían	
aleatoriamente en el texto.....	142
Viñeta 2 y características que varían	
aleatoriamente en el texto.....	144
Viñeta 3 y características que varían	
aleatoriamente en el texto.....	145
Resultados viñeta 1 (percepciones y prejuicios) .....	147
Resultados viñeta 2 (probabilidad de despedir	
y recorte salarial en tiempos malos) .....	154
Resultados viñeta 3 (aumento salarial) .....	162
Resultados transversales sobre el salario	
(viñetas 2 y 3) .....	164
Conclusiones .....	169
Referencias .....	175
Apéndice A. Instrumento cualitativo de análisis	
sobre prácticas de discriminación.....	191
Número de folio .....	191
Reclutamiento .....	191
Evaluación del desempeño laboral y gestión	
del desempeño en la empresa.....	194
Desarrollo de la persona trabajadora y su desvinculación.....	195
Normas internas contra la discriminación .....	196
Datos generales de las empresas .....	197
Instrumento cualitativo de análisis sobre prácticas	
de discriminación empleado en el estudio .....	198

Apéndice B. Diseño estadístico de la encuesta.....	201
Población objetivo .....	201
Marco muestral.....	201
Diseño de la muestra .....	205
Estratificación.....	205
Tamaño de la muestra.....	206
Afijación de la muestra .....	207
Selección de empresas .....	208
Selección de las personas trabajadoras .....	210
Sustitución de observaciones .....	210
Trabajo de campo .....	211
Muestra expedida .....	211
Capacitación.....	211
Reajustes implementados en el equipo de campo .....	212
Primer contacto .....	212
Resultados de campo y tasa de respuesta .....	213
Apéndice C. Sobre el sesgo de selección.....	215



# Presentación

La práctica, muy común, de incluir una fotografía en el *curriculum vitae*, el domicilio o la fecha de nacimiento de quien solicita un empleo no sólo habla de la amplia difusión de la idea de que la apariencia física, el lugar de residencia o la edad “cuentan” para que una persona sea contratada, sino que también es reflejo de una cultura laboral en la que la contratación, la permanencia y el ascenso dependerán de “algo más” que el mérito y el desempeño profesionales.

Aunque los estudios sobre la discriminación en el ámbito laboral en México son todavía incipientes, llevamos un corto pero importante recorrido en el análisis de la discriminación y sus efectos. Sabemos, por ejemplo, que 60% de las personas no tienen contrato de trabajo y entre las personas indígenas asciende a 74%, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Discriminación (Enadis) 2017. Sabemos también que la brecha de género en el mercado de trabajo remunerado se reproduce y agudiza entre los grupos discriminados y que la tasa de desocupación en jóvenes de 18 a 29 años de edad es mayor que la observada entre la población adulta.

No se ha profundizado tanto, sin embargo, en las prácticas en las que empleadores y empresas incurren al tratar con su personal y con las personas que solicitan integrarse al mismo. La presente investigación es un importante avance que muestra el peso de los criterios subjetivos, muchos de ellos fundamentados en prejuicios y estereotipos, ante la falta de reglas y procesos claros en la contratación, permanencia y ascenso laborales. Se observa que persisten prácticas que favorecen las relaciones sociales por encima de indicadores y procedimientos que evalúen perfiles, capacidades y aptitudes profesionales.

Diversos estudios, con datos principalmente de Estados Unidos y Europa, se han centrado sobre todo en los efectos que la discriminación tiene en el salario y no tanto en las consecuencias sobre el funcionamiento y la productividad de las empresas,

como aquí se explica, y ese es el valor agregado de este estudio que, al ser pionero en analizar cualitativa y cuantitativamente la discriminación en el ámbito del trabajo e intentar mostrar sus efectos, destaca, por ejemplo, el papel que tiene la apariencia física, la “belleza” y el tono de piel en los procesos de contratación, permanencia, aumento salarial y ascenso.

Entre los resultados más sobresalientes, la investigación muestra que la fuerza laboral de las empresas de servicios de la Ciudad de México carece casi por completo de diversidad. Personas indígenas, jóvenes, adultas mayores y personas con discapacidad están subrepresentadas. Sumado a esto, se encontraron también prácticas que han sido observadas en otros estudios, como la sobrerrepresentación de hombres en puestos directivos, y se siguen observando importantes brechas salariales entre hombres y mujeres. Cabe resaltar un hallazgo, poco antes trabajado para México, que es la evidencia de actitudes discriminatorias hacia personas migrantes, en este caso las provenientes de Centro y Sudamérica.

La investigación se centra en analizar empresas privadas del sector servicios en la Ciudad de México, con resultados, en apariencia, previsibles, pero que también marcan algunas rutas a seguir en próximas investigaciones. Tres de ellas parecen ser especialmente prometedoras.

Primero, los criterios, canales y procesos formales de contratación son francamente secundarios y no cumplen con criterios de inclusión. En contraste, existe una muy arraigada estrategia de recurrir a redes informales (familiares, amistades y conocidos) para buscar posibles candidatas y candidatos a una vacante y para obtener recomendaciones sobre el potencial de un trabajador o trabajadora. De esta manera, el estudio apunta a que la narrativa del mérito se contrapone claramente con la realidad del mercado laboral mexicano, lo que sin duda tiene un impacto en términos de productividad y competitividad.

En segundo lugar, si bien los prejuicios no parecen guiar conscientemente las conductas personales del personal directivo y responsable de recursos humanos, sí forman parte determinante de una estructura laboral discriminatoria que opera en contra de

personas pertenecientes a grupos históricamente discriminados, al excluirlas del empleo, ubicarlas —y mantenerlas— en posiciones subordinadas y sujetarlas a condiciones laborales precarias y sin oportunidades de desarrollo. Esta obra señala la necesidad de profundizar en el estudio del impacto que tienen los sesgos cognitivos y las prácticas institucionalizadas en la reproducción de la discriminación laboral y sus efectos en la consolidación de relaciones laborales que favorecen desigualdades sociales.

En tercer lugar, existe en México un gran déficit en términos de información pública disponible y un escaso desarrollo de instrumentos de análisis que permitan estudiar las relaciones entre la discriminación, la exclusión social y el desarrollo económico, tanto a escala micro como macroeconómica. A partir de este estudio es posible plantear un diagnóstico sobre las lagunas de información existentes y los instrumentos que es necesario construir para producirla y analizarla.

Esperamos que este volumen contribuya a visibilizar la importancia de construir un mercado laboral incluyente, así como a estudiar a profundidad las expresiones, causas y consecuencias de la discriminación laboral en el país. Prevenir y erradicar la discriminación no es un acto de buena voluntad, es un mandato legal y es necesario para construir un país más igualitario, plural y democrático. Como se plantea en esta investigación, muchas de las prácticas discriminatorias en el espacio laboral suceden por la falta de protocolos y procedimientos que recuperen las mejores experiencias de acuerdo con los estándares de protección de derechos. Este podría ser un primer paso, con el compromiso de las empresas y centros de trabajo, para generar climas y culturas laborales libres de discriminación, en los que todas y todos tengan la posibilidad de colaborar y desarrollar sus capacidades y talentos sin distingos, de manera plena.

**Alexandra Haas Paciuc**  
Presidenta del Consejo Nacional  
para Prevenir la Discriminación



# Agradecimientos

Los libros, o cualquier otro tipo de trabajo académico, rara vez son producto exclusivo del quehacer de los autores que figuran en las portadas. Por el contrario, los textos suelen ser resultado de la acción colaborativa y comunitaria de un amplio conjunto de personas; esta obra no es la excepción. Por ello, los autores queremos dar un agradecimiento especial a quienes estuvieron más involucrados desde la génesis hasta la materialización de este proyecto.

En primer lugar, queremos agradecer al Conapred y en particular a Alexandra Haas Paciuc, su actual presidenta, por promover el presente proyecto. Su interés, comentarios y entusiasmo fueron una inspiración para todos nosotros. No hubiéramos encontrado puerto sin su impulso y apoyo. Agradecemos también a nuestros colegas que revisaron con un ojo crítico y comprensivo nuestros manuscritos. En particular, queremos reconocer el invaluable trabajo de Paula Leite, Adrián Meza Holguín y Armando Correa Lazarini del Conapred, quienes nos acompañaron en el desarrollo del cuestionario y en la corrección de las versiones finales del texto. Sin ustedes este proyecto no sería posible. Asimismo, agradecemos a Raymundo Campos Vázquez, de El Colegio de México, quien leyó el borrador del libro y proporcionó comentarios para mejorar el producto final.

Queremos también resaltar el trabajo incansable de los estudiantes que, a lo largo de su paso por las aulas del Centro de Investigación y Docencia Económicas, formaron parte de este arduo proceso. Agradecemos a Valeria Gracia por su ayuda en la estructuración del proyecto inicial; a Claudio Othón Cruz Martínez por su colaboración con las revisiones de literatura; a Cristina Álvarez Venzor por su participación en las revisiones de literatura, el diseño del cuestionario y el análisis de datos, así como a Regina Isabel Medina Rosales por su apoyo durante la etapa final de edición. Sin ustedes, este libro no habría visto la luz.



# Introducción

Hasta hace poco tiempo, mexicanas y mexicanos teníamos la percepción de ser una sociedad donde la mayoría de la población es producto del proceso histórico del mestizaje. Una sociedad relativamente homogénea, que comparte una historia y cultura comunes. En esta narrativa nuestras diferencias de tono de piel, de formas de hablar, de comer, de vestir, de pensar, son menores y confluyen, en armonía, en el concepto que conforma la identidad mexicana. Dicha concepción es una construcción creada por el Estado mexicano desde su nacimiento en 1821 con el objetivo de generar cohesión social, con un papel central en el proceso de consolidación del país como un Estado-nación independiente.

Desafortunadamente, la idea del México homogéneo se nutre de enfatizar nuestras similitudes y negar nuestras diferencias. Quedan fuera los pueblos y comunidades indígenas y las afrodescendientes, así como las personas migrantes y otros grupos sociales históricamente discriminados.

La ilusión del México homogéneo es, sin embargo, insostenible. Los movimientos estudiantiles de las décadas de 1960 y 1970 en el país y el mundo contribuyeron a fortalecer los movimientos en pro de los derechos de las mujeres y el colectivo LGBT en los años ochenta. La problemática étnico-racial, sin embargo, se mantuvo lejos del movimiento social hasta que el zapatismo en Chiapas puso el tema en la agenda pública. Esto último constituye un parteaguas y, desde ese momento, comenzó un proceso de deconstrucción de la identidad nacional. Los pueblos y comunidades indígenas, los pueblos y comunidades afrodescendientes, así como las personas migrantes y LGBT, hasta entonces invisibles en la vida pública, emergen y articulan un movimiento social que, poco a poco, les abre espacios de representación. Uno de los frutos de ese movimiento social cristalizó, en 2001, en las reformas constitucionales sobre derechos y cultura indígena; en 2003, la promulgación de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar

nar la Discriminación, reformada en 2014, y en 2011, la reforma constitucional en materia de derechos humanos.

La agenda pública para prevenir la discriminación en México es muy reciente. Se han dado avances en la caracterización y estudio de los grupos discriminados: mujeres, niñas, niños y adolescentes, jóvenes, personas mayores, personas de la diversidad religiosa, pueblos y comunidades indígenas, personas LGBT, migrantes y personas con discapacidad. Se ha tratado de conocer cuál es el tamaño de estas poblaciones y cuál es su experiencia cotidiana. En esta tarea, la Encuesta Nacional sobre Discriminación (Enadis) en sus tres ediciones (2005, 2010 y 2017) ha sido una herramienta fundamental. La Enadis recoge datos a través de las entrevistas en hogares y está diseñada para conocer los valores, actitudes y experiencias de la población de México en torno a la discriminación. De igual forma, la inclusión de variables sobre autoidentificación indígena en los censos de población 2000 y 2010 y autoidentificación afromexicana en la Encuesta Intercensal 2015 permitió conocer algunas de sus características demográficas.

La discriminación, sin embargo, no sucede en lo abstracto sino en contextos y lugares específicos: el trabajo, la casa, la escuela, los servicios médicos, el transporte público, los tribunales de justicia. ¿Cuáles son las prevalencias, las formas específicas y los impactos de la discriminación en estos espacios? ¿Qué prácticas y protocolos para prevenir la discriminación existen en cada contexto?

Este estudio tiene por objetivo dar un primer paso en esa agenda. En particular, intentamos visualizar, describir y analizar el fenómeno de la discriminación en el trabajo. Ante la dimensión de la tarea, que tiene acentos y particularidades entre sectores económicos y a lo largo y ancho del país, decidimos tomar el sector servicios de la Ciudad de México como un caso que nos permite una primera aproximación.



## **Objetivo general**

La finalidad principal del estudio es recabar información que posibilite analizar la diversidad de la fuerza de trabajo en empresas de servicios de la Ciudad de México, así como caracterizar sus formas específicas y medir la prevalencia e impacto de la discriminación en el funcionamiento de las mismas. Se busca responder las preguntas fundamentales siguientes: ¿Qué tanta diversidad existe en la fuerza laboral de las empresas de servicios de la Ciudad de México? ¿Hay discriminación? ¿Cuáles son sus principales manifestaciones? ¿Hasta qué punto la discriminación afecta la remuneración de las personas trabajadoras y el funcionamiento de la empresa?

El caso de la Ciudad de México y del sector servicios son importantes porque, dado el tamaño y diversidad de la urbe, y la complejidad de este sector, es allí donde probablemente se puede detectar avance en la lucha para prevenir la discriminación en nuestro país.

## **Objetivos específicos**

De manera específica, a través de este estudio se busca:

- a) Conocer la estructura, características y cultura de las empresas en torno a la discriminación.
- b) Realizar una investigación experimental que permita identificar la prevalencia de prejuicios y actitudes discriminatorias en las empresas de servicios y en qué medida afectan las diferentes prácticas de contratación, ascenso, remuneración y despido.
- c) Recopilar evidencia que permita identificar cuáles son las prácticas y protocolos de inclusión (antidiscriminación) que operan en las empresas y que afectan el bienestar de trabajadoras y trabajadores, en particular de grupos dis-

criminados, tales como las mujeres, los jóvenes, las personas mayores, las personas con discapacidad, la comunidad LGBT, así como la discriminación ejercida en función del tono de piel.

## **Enfoque metodológico**

Para alcanzar los objetivos del estudio, los investigadores del Programa de Estudios Longitudinales, Experimentos y Encuestas (Panel) del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) decidimos aproximarnos al objeto de estudio desde una perspectiva metodológica tanto cualitativa como cuantitativa.

El componente cualitativo se basa en el análisis de entrevistas semiestructuradas a gerentes y personal de recursos humanos en 29 empresas de servicios en la Ciudad de México. Aquí se hace uso de la evidencia cualitativa para identificar y analizar cuáles son las prácticas de discriminación en el lugar de trabajo que se presentan en el sector servicios de esta ciudad. Asimismo, se investiga a detalle con qué mecanismos formales cuentan las empresas analizadas para prevenir, detectar, perseguir y sancionar conductas discriminatorias en el lugar de trabajo.

Para el componente cuantitativo, Panel diseñó una encuesta sobre diversidad, discriminación y sus consecuencias en las empresas de servicios de la Ciudad de México. El trabajo de campo fue comisionado a Sistemas de Inteligencia en Mercados y Opinión (SIMO). Además del análisis observacional, basado en la encuesta, Panel diseñó un módulo que usa experimentos de lista y viñetas experimentales para hacer frente al posible sesgo de deseabilidad social que normalmente enfrentan los estudios observacionales del papel que tienen los prejuicios y actitudes en el lugar de trabajo acerca de las decisiones de contratación, despido y remuneración.

## **Organización del libro**

La obra se divide en tres grandes partes. La primera es una revisión de la literatura sobre la discriminación en el lugar de trabajo y sus efectos tanto en las empresas como en las personas trabajadoras. La segunda contiene un estudio cualitativo sobre las prácticas de discriminación en las empresas de servicios de la Ciudad de México. Finalmente, la tercera parte muestra los resultados de los componentes cuantitativo y experimental planteados en la metodología.



# **I. Estado de la cuestión**



# Efectos de la discriminación sobre las empresas y los salarios

## Introducción

La literatura en ciencias sociales ha producido evidencia abundante sobre las consecuencias de la discriminación sobre las y los trabajadores y, en menor medida, sobre las empresas. Se trata de estudios donde los actos de discriminación son la variable explicativa y las respuestas pueden incluir brechas salariales, crecimiento económico en una unidad geográfica (de un municipio hasta un país), o la productividad y funcionamiento de las empresas. Este capítulo tiene por objetivo hacer un resumen breve del estado de la cuestión.

Para comprender la relevancia de los estudios recientes es necesario entender cómo se articulan los trabajos de frontera con la literatura más amplia sobre economía de la discriminación. Por lo tanto, en la primera parte se describe la relevancia y las aportaciones de los trabajos seminales de Arrow y de Becker, los cuales generaron la vertiente más numerosa en la literatura sobre brechas salariales entre diferentes grupos sociales. En la segunda parte se revisan los artículos sobre medición de la discriminación con base en la brecha salarial. Finalmente, en la tercera parte, se describen los artículos que componen líneas de investigación que han surgido en los últimos años sobre los efectos de la diversidad de la fuerza laboral y la discriminación en la productividad y el funcionamiento de las empresas, así como los trabajos (sobre todo experimentales, de laboratorio y de campo) acerca de los mecanismos específicos que median entre la discriminación o la presencia de diversidad y el funcionamiento de la empresa.

La revisión parte de la premisa de que conocer los efectos de la discriminación permitirá construir intervenciones más exito-

sas y más defendibles en la arena pública. Cabe señalar que las sociedades democráticas han construido un consenso alrededor del combate contra la discriminación, que ha motivado numerosos programas e intervenciones, así como organizaciones a cargo de promover la diversidad y la tolerancia. El consenso se ha construido con base en principios éticos, más que a partir de consideraciones prácticas; como tal, dicho consenso no depende de que sus efectos vayan en una dirección u otra. Sin embargo, a nuestro modo de ver, conocer los efectos y los mecanismos a través de los cuales la discriminación afecta el funcionamiento de las empresas es el camino obligado para construir soluciones a los problemas que el fenómeno genera en el ámbito del trabajo, en la medida que el conocimiento de causa permite diseñar e implementar políticas públicas efectivas y eficientes.

## **Aproximaciones clásicas sobre la discriminación en el mercado de trabajo**

La discriminación es una práctica que consiste en dar trato inequitativo y prejuiciado a un grupo de personas a causa de sus características demográficas e identitarias observables, que incluyen nacionalidad, edad, género, etnicidad, acento y orientación sexual (Conapred, 2012). En parte de la literatura académica y en el debate público, se le ha llamado *discriminación positiva* o *acción afirmativa* al conjunto de acciones para equilibrar condiciones de trato desfavorable hacia grupos que sufren discriminación por diversos motivos. Para evitar confusiones, en este documento empleamos (salvo que se precise lo contrario) la acepción usada en la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2003), en la cual el sujeto de discriminación enfrenta restricciones, obstaculización, menoscabo de su reconocimiento o barreras al ejercicio de sus derechos humanos.

La discriminación se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas de análisis, pero el tema que ha recibido más atención en la literatura es la discriminación laboral y sus efectos en el



salario (véanse, entre otros, Arrow (1971), Becker (1971), Oaxaca (1973)). Esta es la literatura clásica en el tema. A pesar del énfasis en el mercado laboral, en las primeras aproximaciones hay muy poco sobre los efectos de la discriminación en el funcionamiento y productividad de las empresas (Hamilton, Nickerson y Owan, 2003). En la revisión de la literatura realizada por Bertrand y Duflo (2016) a cerca de experimentos de campo, se identifican sólo tres artículos relevantes acerca de efectos de la discriminación sobre la productividad.

La escasez de artículos sobre discriminación y funcionamiento de la empresa no es un hecho fortuito, sino que es consecuencia de las primeras ideas en la literatura económica relacionada con el tema. Particularmente influyentes fueron las ideas de Becker (1957) y Arrow (1973), que orientaron por muchos años la agenda de investigación. En esta sección discutimos estas primeras ideas, el desarrollo del campo en los treinta años siguientes y la transición hacia la nueva literatura sobre diversidad y productividad.

## Las primeras ideas

Desde la perspectiva económica fue Becker (1971) quien dio los primeros pasos en el estudio de la discriminación en el mercado laboral. Su trabajo vio la luz durante la posguerra y el surgimiento del movimiento proderechos civiles en Estados Unidos, que fue impulsado por la comunidad afroamericana en contra del régimen de segregación, discriminación, exclusión y falta de oportunidades laborales que sufría desde tiempos del esclavismo y que apenas fue tocado después de la Guerra de Secesión.

Para Becker (1957), el problema esencial en el mercado laboral es que quienes discriminan están dispuestos a pagar una suma de dinero para asociarse con ciertas personas y evitar la interacción con otras sin razón objetiva. Es decir, responde simplemente a sus preferencias; es, de manera llana, “discriminación por gusto” (en inglés, “*taste discrimination*”, como se refiere de manera constante en la literatura académica).

Dada la época, Becker pensaba básicamente en la discriminación hacia la población negra. Si el empresario discrimina y prefiere trabajadores blancos, nos dice Becker, entonces está dispuesto a pagar un salario más alto por un trabajador blanco que el salario que pagaría en ausencia de discriminación. Asimismo, y por las mismas razones, el empresario está dispuesto a pagar un salario menor por un trabajador negro del que pagaría en ausencia de discriminación.

Dadas las preferencias del empresario por discriminar, la pregunta obligada es: ¿tiene la discriminación efectos relevantes para la empresa? Para dar una respuesta a la pregunta, Becker (1957: 17) y Arrow (1973: 5) rápidamente notaron que primero es necesario saber/establecer si, desde un punto de vista tecnológico, los trabajadores blancos y los trabajadores negros son o no iguales. Esto es, si un trabajador negro puede o no desempeñar exactamente las mismas tareas que un trabajador blanco y generar el mismo producto. En este punto, y dado el contexto social en que vivían en la posguerra, más que buscar dar respuesta a la cuestión tecnológica con base en la evidencia empírica —que, en todo caso, sólo podía estar sesgada por la larga historia de discriminación contra la población negra— decidieron que la aproximación correcta era suponer, desde un punto de vista teórico, que trabajadores blancos y negros son efectivamente sustitutos perfectos desde un punto de vista tecnológico. Este supuesto, en su momento la premisa antidiscriminatoria natural, resultó clave para la dirección que tomó la literatura en los siguientes treinta años.

Una vez eliminada la cuestión tecnológica, Becker concluyó que la discriminación sí afecta a la empresa porque el empresario contrata menos trabajadores negros y más trabajadores blancos de los que debería para ser eficiente. Para Becker, esas pérdidas de eficiencia son pagadas, al menos en parte, a cargo de las ganancias porque el ahorro que se logra al despedir un trabajador negro no es suficiente para pagar el salario de un trabajador blanco que le sustituya. En otras palabras, si el empresario discrimina, la fuerza laboral (*i. e.*, la suma de trabajadores blancos y negros) se reduce y, por consiguiente, el tamaño o escala de la empresa es más peque-

ño. Luego, las consecuencias de la discriminación son pérdida de eficiencia, caída de beneficios, menor fuerza laboral y reducción en el tamaño del centro de trabajo.

Arrow (1973), por su parte, no estaba tan seguro de que las empresas discriminadoras enfrentan necesariamente menos beneficios. Su argumento es que, si eso ocurriera, en equilibrio, las firmas más discriminadoras serían menos competitivas y, por tanto, terminarían por ser desplazadas por las menos discriminadoras. En el largo plazo, entonces, tendría que desaparecer la discriminación. Dicho esto, Arrow (1973) notó que en la práctica la discriminación en el mercado laboral existe y muestra pocas señales de ser un fenómeno en extinción. Luego, la hipótesis alternativa es que las empresas no se ven afectadas en sus ganancias y que la discriminación sólo tiene consecuencias en los salarios. Si se paga un salario más bajo a los trabajadores negros, es posible pagar un salario más alto para los trabajadores blancos. En este contexto, el efecto neto de la discriminación es simplemente redistribuir recursos (masa salarial) de trabajadores negros a trabajadores blancos sin afectar los beneficios de la empresa. La condición para lograr este resultado es que al empresario sólo le importe el cociente de trabajadores negros a trabajadores blancos, pero que le tenga sin cuidado el número absoluto de trabajadores de ambos tipos contratados. Si el efecto en beneficios es cero, entonces la pérdida de eficiencia debe ser tan pequeña que las empresas no modifican en absoluto sus prácticas discriminatorias; persiste, sin embargo, el efecto negativo en el tamaño y la eficiencia.

Dada la hipótesis de Arrow (1973) de que los beneficios de la empresa no se ven afectados por llevar a cabo prácticas discriminatorias, durante los treinta años siguientes la literatura sobre discriminación en el mercado laboral no exploró los efectos de la discriminación sobre el funcionamiento del trabajo y la productividad. En su lugar, la literatura se enfocó fundamentalmente en describir y entender los efectos de la discriminación sobre los salarios.

Para estudiar el impacto de la discriminación laboral, Becker (1957) la dividió en tres tipos: a) discriminación del empleador,

b) discriminación del compañero de trabajo y c) discriminación del consumidor. La discriminación del empleador consiste en otorgar un salario más alto a los trabajadores que tienen las características que prefiere (que sea blanco, en este caso), al mismo tiempo que asigna un salario más bajo a los trabajadores que no son de su agrado (Becker, 1957; Arrow, 1973; Hjort, 2014; Hoogendoorn, Oosterbeck y van Praag, 2011). El segundo tipo de discriminación consiste en que el trabajador blanco prefiere trabajar con personas de su mismo grupo social y, por lo tanto, actúa como si ganara un salario más bajo cuando tiene que interactuar con empleados que no son de su gusto (Becker, 1957; Arrow, 1973; Lazear, 1999; Hjort, 2014; Hoogendoorn y colaboradores, 2011). Finalmente, la discriminación del consumidor se refiere a que una persona prefiere comprarle un producto a un vendedor blanco que a uno de cualquier otro grupo social (Becker, 1957). Por ejemplo, si tiene que comprar a un vendedor negro, el consumidor que discrimina actúa como si el precio del producto fuese realmente más alto. La consecuencia de esto es que los vendedores blancos son contratados por las empresas más frecuentemente que los vendedores de otros grupos sociales porque objetivamente venden más.

Tanto Becker (1957) como Arrow (1973) muestran que, independientemente del tipo de discriminación, los resultados son los mismos: a) los trabajadores blancos ganan más que los trabajadores de otros grupos sociales (a esto se denomina “la brecha salarial”), b) pérdida de eficiencia en la empresa que no se refleja necesariamente en pérdida de beneficios, c) tamaño de la fuerza laboral más pequeño y d) tamaño de la empresa más pequeño.

## Discriminación estadística vs. discriminación pura

Becker se preguntó: si la productividad de blancos y negros es la misma, ¿por qué un empresario estaría dispuesto a pagar un salario más alto a los blancos?

Existen dos posibilidades. Puede deberse a la existencia de un llano *prejuicio* o puede ser resultado del desconocimiento e incertidumbre de las habilidades que posee un trabajador específico (ignorancia). Dependiendo de cómo se responde la pregunta se abren paso dos posibles conceptos. Por un lado, se tiene la *discriminación pura* o por gusto, que está totalmente basada en el prejuicio (Phelps, 1972; Arrow, 1998). Por otro, se tiene la *discriminación estadística* que, en ausencia de prejuicio, se basa en la dificultad de conocer las habilidades que tiene una persona para desempeñar un trabajo antes de contratarla.

Becker (1971) explica que la discriminación pura o debida a prejuicios se basa en la preferencia que tiene un individuo por mantenerse alejado de ciertos grupos de personas que tienen características que no son de su agrado (*v. gr.*, una persona blanca que no gusta de estar cerca de personas con otro tono de piel). De este modo, quien discrimina por prejuicio está dispuesta a pagar una suma de dinero con tal de evitar la interacción con personas que no son de su gusto, y su prejuicio es independiente de las habilidades del trabajador, las observe o no (Becker, 1971). Por ejemplo, un empleador puede ser consciente de que un empleado negro tiene las mismas capacidades, o incluso mayores, que uno blanco. Sin embargo, si discrimina por prejuicio, preferirá contratar al trabajador blanco.

La discriminación estadística tiene que ver con la información que una persona tiene *a priori* sobre el desempeño de un grupo demográfico específico. Considérese, por ejemplo, el caso en que hay variación en las habilidades de los trabajadores y el empresario no puede observar la productividad de un empleado antes de contratarlo. En este caso el empresario enfrenta un dilema. Si contrata un trabajador, incurre en costos de contratación y

no tiene certidumbre de que la persona resultará ser de alta o baja habilidad. En este contexto, nos dice Arrow (1998), si los negros son menos productivos en promedio que los blancos (debido a diferencias entre ambos grupos en características no observables que son productivas, tales como responsabilidad, sociabilidad, cultura de esfuerzo), entonces el empresario se inclinará a hacer uso de la información que tiene disponible *a priori*, la cual, le dice que los trabajadores blancos son más productivos en promedio, sin que ello signifique que no hay trabajadores negros de alta habilidad. Dada la información, el empresario puede, en promedio, evitar pérdidas si decide sólo contratar trabajadores blancos (Phelps 1972; Arrow, 1998). La discriminación estadística es, en otras palabras, una heurística o atajo cognitivo que en promedio acierta en identificar a los individuos más productivos. Por supuesto, el resultado es adverso a los trabajadores con habilidad alta que pertenecen al grupo discriminado y que son difíciles de identificar *a priori*. Al usar dicha heurística, sin tener prejuicio contra los trabajadores negros, el empleador reduce sus costos a sabiendas de que la información no es exacta y que cometerá errores.

No contratar personal negro es un caso extremo porque, de acuerdo con el ejemplo de Arrow (1973), el empresario no tiene prejuicio en su contra. Luego, si el mercado lo permite, el empleador ofrecerá un salario más bajo a los trabajadores negros y así transferirá los costos de tomar el riesgo de “probar” un trabajador de su tipo y apostar que resultará de alta habilidad. Algunas veces gana la apuesta y otras la pierde. En promedio, el empresario no gana ni pierde. Al final se contrata tanto a trabajadores blancos como afroamericanos, pero se abre una brecha salarial entre ambos.

## **Literatura sobre brechas salariales**

Hasta ahora hemos visto que en las aproximaciones clásicas la discriminación, tanto estadística como pura, tiene como consecuencia principal abrir una brecha salarial entre distintos tipos de

trabajadores. Se predicen efectos menores, o poco significativos, en la productividad y las ganancias de la empresa. Estas conclusiones llevaron a la literatura sobre discriminación a concentrarse por cerca de treinta años en medir qué tan amplia es la brecha salarial y hasta qué punto se puede explicar en términos de discriminación estadística *versus* discriminación pura. O, dicho de otro modo, qué parte de la brecha salarial se explica por diferencias sistemáticas entre grupos sociales en características observables asociadas a las habilidades productivas, tales como edad y educación, y qué parte permanece sin explicar por diferencias en las características observables de los trabajadores (Phelps, 1972; Becker, 1957; Arrow, 1998).

## ¿Cómo se mide la discriminación salarial?

Es normal pensar que, si hay una brecha salarial (por ejemplo, entre hombres y mujeres), existe porque hay discriminación en el mercado de trabajo. Como vimos, esto no es necesariamente cierto. Hay características que influyen en la productividad y salario que gana cada persona, incluyendo su educación y la calidad de la escuela a la que asistió, su experiencia, sus habilidades innatas, entre otras. Siguiendo esta idea, Oaxaca (1973) explica que la discriminación toma lugar cuando dos trabajadores igual de productivos reciben salarios diferentes por el simple hecho de tener características demográficas específicas de género, raza o nacionalidad. Esto es, cuando hay discriminación, la diferencia de salarios entre tipos de trabajadores (*v. gr.*, hombres y mujeres) no puede ser explicada sólo en términos de diferencias de productividad (Arrow, 1971; Oaxaca, 1973; MacIsaac y Patrinos, 1995; Gardeazabal y Ugidos, 2005).

Para medir la discriminación salarial se han sugerido varios métodos (Blinder, 1973; Oaxaca, 1973; Cotton, 1988; Neumark, 1988). Sin embargo, la mayoría de los autores usa como base el método de Oaxaca (1973), que sirve para particionar la composición de la brecha salarial. Dicho método divide en dos partes la

brecha. La primera es el componente que se puede atribuir a las diferencias en capital humano entre dos trabajadores con diferente salario (por ejemplo, diferencias en grado máximo de estudios y calidad de la educación recibida, experiencia o antigüedad en el trabajo). La segunda parte de la brecha es el componente inexplicado por diferencias observables en capital humano. Según Oaxaca (1973), la existencia de este segundo componente indica, posiblemente, discriminación. Basado en este método, durante los siguientes treinta años se generó suficiente evidencia para llegar al consenso de que una parte importante de la brecha salarial queda inexplicada por diferencias en capital humano y concluye que existe discriminación laboral que se refleja en brechas salariales (Flabbi, 2010; Gyimah-Brempong y Fichtenbaum, 1997).

Para poder llevar a la práctica la medición de la discriminación por el método de Oaxaca (1973), hay dos formas de obtener los datos necesarios: por medio de encuestas y mediante experimentos. Por mucho tiempo, las encuestas fueron el método más usado. Sin embargo, recientemente los experimentos han cobrado fuerza en la literatura porque, bien aplicados, logran establecer causalidad y validez interna sin necesidad de supuestos restrictivos y difíciles de sostener (Bertrand y Mullainathan, 2004; Bertrand y Duflo, 2016).

## **Resultados generales de la literatura sobre discriminación y brechas salariales**

La discriminación en el mercado laboral, representada mediante brechas salariales, está bastante bien documentada. Los principales campos que se han estudiado son la discriminación de género, la discriminación étnica o “racial” y la discriminación por orientación sexual. No es el objetivo de este estudio hacer un resumen exhaustivo de esa literatura, sino enumerar sus resultados más relevantes.

Por citar algunos ejemplos de discriminación de género, Oaxaca y Ransom (1994), Flabbi (2010) y Katsaiti y Sham-



suddin (2016) encontraron que hasta dos terceras partes de la brecha salarial se explican por el prejuicio. Encontraron también otras características, más allá de las identificadas por los textos clásicos, como factores de discriminación. En particular, Katsaiti y Shamsuddin (2016) reportaron que existe una penalización en el mercado laboral alemán hacia las mujeres con obesidad. La interacción entre características (llamada también “interseccionalidad”) es importante: Napari (2008) reporta que la discriminación es mayor entre mujeres al inicio de la carrera profesional que entre mujeres con varios años de experiencia en el mercado laboral.

En torno a la discriminación por orientación sexual, Berg y Lien (2002) y Laurent y Mihoubi (2012) encontraron que los hombres reciben una penalización en el mercado de trabajo por ser homosexuales de hasta 22% en Estados Unidos y hasta 28% en Francia. En contraste, Laurent y Mihoubi (2012) reportaron que las mujeres homosexuales tienen un ingreso cerca de 30% mayor que las mujeres no homosexuales. Siguiendo la misma línea de averiguación, Tebaldi y Elmslie (2006) concluyeron que es más probable que las mujeres lesbianas cuenten con un trabajo de tiempo completo en comparación con las mujeres casadas heterosexuales en Estados Unidos. Asimismo, Drydakís (2012) reportó que los hombres homosexuales son víctimas de discriminación estadística en Grecia.

Cabe señalar que, con excepciones, la mayoría de los estudios empíricos utilizan casos de Estados Unidos y países de Europa occidental. Una de las razones de esto es que la brecha salarial (por raza y género, predominantemente) se identifica como un problema público en Estados Unidos y otros países desarrollados. Hay también razones metodológicas y de acceso a datos: la autoidentificación por “raza” en Estados Unidos, por ejemplo, es requerida por ley en toda solicitud de empleo, lo que ha generado abundantes bases de datos, inexistentes en casos como el mexicano, donde no hay esta práctica.

En México, Arceo Gómez y Campos Vázquez (2014) encontraron discriminación importante contra las personas con

características o rasgos indígenas, ya que deben enviar 1.5 veces más su *curriculum vitae* que las personas con características o rasgos no indígenas a potenciales empleadores para obtener el mismo número de entrevistas de trabajo. En una línea similar de investigación, Aguilar Rodríguez, Miranda y Zhu (2018) encontraron un diferencial salarial no explicado entre personas bilingües (español y una lengua indígena) y monolingües (una lengua indígena) para la población mexicana que declara ser indígena por cultura. Finalmente, Márquez Scotti y Reyes Manzano (2015) encontraron un diferencial salarial entre personas con discapacidad y personas sin discapacidad, aun cuando se compara a poblaciones similares mediante el método de apareamiento (*matching*).

Entre los estudios con observaciones en Latinoamérica está el trabajo de MacIsaac y Patrinos (1995) sobre la discriminación contra indígenas en Perú: existe una brecha salarial entre indígenas y no indígenas después de controlar por capital humano y otras variables observables relacionadas con habilidades valoradas en el mercado. Asimismo, Bertrand y Mullainathan (2004) encontraron discriminación importante contra minorías étnicas de Perú.

## **Discriminación y productividad en las empresas**

### **Líneas de investigación consolidadas sobre discriminación y productividad**

A finales de la década de 1990 se abrió un parteaguas en el estudio de la relación entre discriminación en el trabajo y productividad. Comenzaron a surgir teorías alternativas a las ideas clásicas de la economía. En este nuevo contexto, la investigación se enfocó hacia el análisis de las relaciones sociales que se dan en las empresas a nivel micro. Es decir, cómo la discriminación, dada la diversidad de grupos y atributos, puede generar efectos positivos o negativos en el funcionamiento de los centros de trabajo.

La evidencia empírica demuestra que la discriminación en las empresas sigue siendo una práctica común aun cuando se ha avanzado mucho en su regulación. Está bien documentado que la existencia de diversas formas de discriminación en las empresas tiene implicaciones económicas en la vida de las personas. Sin embargo, no se tiene claro cuáles son las repercusiones directas de la discriminación en el funcionamiento y productividad de las propias organizaciones. La investigación reciente no ha logrado clarificar cómo las distintas formas de discriminación que se dan en la práctica cotidiana, en el día a día de las empresas, repercuten en su eficiencia. Hay resultados mixtos.

Watson, Kumar y Michaelsen (1993) estudiaron por 17 semanas, a través de un experimento, el proceso de interacción y desempeño de dos tipos de grupos, uno culturalmente homogéneo y otro culturalmente heterogéneo. En su estudio encontraron que al comienzo del experimento el grupo homogéneo fue más efectivo en su desempeño que el heterogéneo. Sin embargo, con el paso del tiempo, ambos mejoraron su desempeño y al final el grupo heterogéneo sobrepasó en desempeño al grupo homogéneo. Hamilton y colaboradores (2003) hicieron un estudio con datos de una empresa textil en California para analizar la participación y desempeño de los grupos heterogéneos en el trabajo en equipo. Encontraron que los equipos más heterogéneos son más productivos, manteniendo su capacidad promedio constante.

Otros análisis apuntan hacia el estudio del costo-beneficio de la diversidad laboral en las empresas (MacMahon, 2010; Green, López, Wysocki, Kepner, Farnsworth y Clark, 2015). Si bien algunos estudios encontraron efectos positivos entre diversidad laboral y productividad, otros señalaron lo contrario. En esta línea, Barrington y Troske (2001) encontraron que no hay relación alguna entre diversidad y productividad. Sin embargo, Prat (2000) desarrolló un modelo teórico para determinar si una empresa debería contratar gente con características similares o diversas. Sus resultados concluyeron que la heterogeneidad de la fuerza de trabajo dependería del tipo de interacciones entre sus agentes. Actividades que requieren coordinación entre varias unidades ne-

cesitan un grupo de trabajo homogéneo para maximizar su coordinación. En contraste, actividades que precisando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio necesitan un grupo de trabajo heterogéneo. Finalmente, Hamilton, Nickerson y Owan (2004) realizaron un estudio similar, utilizando datos longitudinales para analizar la diversidad y productividad en equipos de trabajo; encontraron que la diversidad laboral tiene efectos positivos y negativos sobre la productividad de las empresas. Por un lado, la heterogeneidad en un equipo de trabajo tiende a ser más productiva pues permite reducir los costos de comunicación entre la empresa y sus clientes, ya que genera equipos con grandes capacidades para resolver problemas. Sin embargo, grupos más heterogéneos tienden a presentar mayores problemas de coordinación.

Por otro lado, estudios más detallados sobre los efectos de la discriminación en las empresas han tratado de analizar los retos de la diversidad laboral en un contexto de globalización. En específico, la investigación ha ido más allá de los efectos entre grupos heterogéneos en la productividad laboral y se ha enfocado en el estudio de los efectos que los diversos atributos culturales de los trabajadores tienen en la productividad de las empresas. Los temas sobre diversidad étnica, lingüística, religiosa o de orientación sexual han sido un punto modular en esta vertiente de análisis.

Uno de los temas que se ha abordado extensamente es la diversidad racial y los efectos negativos en la productividad de las empresas. La literatura al respecto encuentra que una mayor diversidad étnica entre los trabajadores induce un incremento de los conflictos raciales y, por lo tanto, un menor desempeño en las empresas (La Ferrara, 2002; Alesina y La Ferrara, 2005; Leonard, Levine y Joshi, 2004). Por ello, Alesina y La Ferrara (2005) argumentan que existe un grado óptimo de heterogeneidad de la fuerza laboral.

En esta línea de investigación, Hoogendoor y van Praag (2012) trataron de medir el impacto de la diversidad racial en el desempeño de los equipos de negocio en un experimento que consistió en crear 45 compañías entre los alumnos de una escuela en Holanda, cuya composición étnica variaba (55% estudiantes

de origen holandés y 45% estudiantes de otros países). Este estudio encontró que un nivel moderado de heterogeneidad no tiene efectos en el desempeño de las empresas en términos de sus resultados de negocio.

Por su parte, Hjort (2014), en un experimento similar en Kenia, intentó conocer el efecto directo de la diversidad étnica en la productividad. El estudio consistió en formar tres equipos de forma aleatoria (uno homogéneo, otro heterogéneo, que incluyó un miembro de otra etnia, y un último heterogéneo, con dos miembros de otra etnia). Encontró que los equipos heterogéneos que incluyen integrantes de otras etnias tienden a disminuir su eficiencia. Asimismo, Hjort halló que, en contextos de conflicto, la discriminación contra miembros de grupos rivales tiende a incrementarse. En esta misma línea de investigación, Marx, Pons y Suri (2015) intentaron, con otro experimento, ver los efectos de la homogeneidad étnica entre los trabajadores y los gerentes de las empresas en Kenia. Encontraron que la homogeneidad étnica entre el gerente y los equipos de trabajo incrementa la productividad de la empresa. En contraste, la heterogeneidad étnica entre gerente y equipo de trabajo disminuye la productividad.

Finalmente, con respecto a los efectos negativos de la diversidad étnica, en unos de sus trabajos más importantes, Lazear (1999) propuso que una forma de reducir los costos de la diversidad cultural es aprovechar las diferencias de los trabajadores para generar complementariedades que ayuden a mejorar la productividad. Es decir, articular las diversas habilidades de los diferentes grupos en pro de la eficiencia de las empresas, al punto que esas complementariedades superen los costos de la diversidad. Asimismo, Lazear señaló que la articulación de las habilidades se puede lograr mejorando los canales de comunicación entre los diversos grupos.

La discriminación de género ha sido menos tratada que la discriminación étnica en relación con sus efectos en la productividad. La mayor parte de los estudios recientes están focalizados en encontrar los factores que conllevan a la discriminación de gé-

nero en un contexto en que hombres y mujeres tienen el mismo capital humano. En específico, uno de los temas recurrentes es la preferencia de los empleadores por no contratar a mujeres para puestos de dirección aun cuando ellas cuentan con las mismas capacidades que los hombres. Por ejemplo, Flabbi (2010) desarrolló un modelo sobre el mercado laboral en que intenta identificar el “gusto” de los empleadores por discriminar a las mujeres. Encontró que la mitad de los empleadores tiene prejuicios y que dos tercios de las diferencias salariales entre mujeres y hombres son explicados por éstos.

Por otro lado, en un estudio observacional con datos longitudinales, Smith, Smith y Verner (2006) encontraron que las empresas con mayor proporción de mujeres en puestos gerenciales tienen mejor desempeño. Sin embargo, una vez que se estiman modelos con efectos fijos a nivel empresa el efecto desaparece (*i. e.*, no es estadísticamente significativo) y no queda claro si las empresas tienen mejor desempeño porque hay más mujeres ejecutivas o si las empresas con mejor desempeño hacen más por la diversidad y contratan más mujeres en puestos ejecutivos. En otras palabras, no se sabe si la dirección de causalidad va de mayor diversidad a mejor desempeño o de mejor desempeño a mayor diversidad.

Parte de la literatura sobre discriminación por género intenta analizar cómo las actitudes de mujeres y hombres afectan la productividad de las empresas. Por ejemplo, cómo las mujeres son más adversas al riesgo y evitan contextos altamente competitivos, lo que las pone en desventaja para llegar a posiciones de alta dirección. Gneezy, Niederle y Rustichini (2003) hicieron un experimento para medir el desempeño de las mujeres en puestos de dirección. El estudio encontró evidencia de que son menos efectivas que los hombres en ambientes competitivos, aun cuando estén capacitadas para dicho trabajo. En contraste, los hombres tienden a incrementar su rendimiento cuando existe un contexto de alta competitividad. En otras palabras, se presenta una brecha de género en el desempeño en un contexto altamente competitivo.

Apestequia, Azmat e Iriberi (2010) obtuvieron resultados similares en un experimento con estudiantes de maestría en

administración de negocios (MBA, por sus siglas en inglés). Consistió en formar grupos de tres estudiantes, con distinta composición de mujeres y hombres, donde cada uno tomaba el papel de gerente general y los equipos tenían que negociar entre ellos para lograr mejores rendimientos. El análisis muestra que los grupos formados por tres mujeres obtuvieron los peores resultados que cualquier otro tipo de combinación; en específico, tendían a ser mucho menos agresivos en sus estrategias para negociar.

Algunos autores han encontrado que en la realidad las diferencias de actitudes entre hombres y mujeres tienden a ser complementarias y que en su conjunto ayudan a mejorar la productividad de las empresas. Para soportar esta idea, Hoogendoorn y colaboradores (2011) realizaron un experimento para ver el impacto de la diversidad de género en el desempeño de los equipos de negocios y encontraron que los grupos con una mezcla igualitaria tienen mejor funcionamiento que los conformados únicamente por hombres o sólo por mujeres. En particular, hallaron que existe un mejor monitoreo y un aprendizaje más equilibrado en equipos mixtos.

Existen otras temáticas sobre discriminación que han sido poco tratadas en la literatura. En este contexto, encontramos varios experimentos que intentan ver el efecto de características que tradicionalmente son usadas para discriminar (raza, edad, género, lengua) sobre el desempeño de las empresas. Uno de los principales resultados de estos estudios es que la discriminación es una práctica que se da tanto en las estructuras verticales como en las estructuras horizontales, es decir, de una persona directiva a su personal subordinado y entre compañeros de trabajo (Hjort, 2011).

En esta línea se encuentran los dos trabajos realizados por Giuliano, Levine y Leonard, con datos longitudinales de 800 empresas corporativas de menudeo durante los años de 1996 a 1998. En el trabajo más reciente, Giuliano y colaboradores (2009) examinan si la raza de los gerentes contratados afecta la composición racial de las nuevas contrataciones. Este análisis encontró que los empleadores que provienen de algún grupo

minoritario tienden a favorecer a gente de las mismas características raciales. Por ejemplo, los latinos tienden a contratar más latinos. Asimismo, encontró que los gerentes no negros (blancos, asiáticos y latinos) tienden a preferir a los blancos que a otros trabajadores racialmente distintos a ellos. Finalmente, este estudio mostró que la mayor parte de los gerentes no negros casi no contratan a negros; las diferencias más marcadas se registraron principalmente en la región sur de Estados Unidos. Este estudio no encontró tampoco evidencia contundente de que la diversidad incremente las ventas, pero sí de que el aislamiento de los empleados las mejora.

En su trabajo previo, Giuliano y colaboradores (2006) y con los mismos datos, examinaron cómo las diferencias en raza, edad y género entre gerentes y personal subordinado afectan la tasa de renuncias, despidos y promociones. Si bien las tres variables generan efectos en la tasa de renuncias, despidos y promociones, las diferencias raciales suelen ser el factor que genera más discriminación entre gerentes y personal subordinado, por encima de las variables de edad y género.

En otro estudio similar, con datos longitudinales, Hamilton y colaboradores (2004) analizaron la diversidad y productividad en equipos de trabajo dentro de las empresas y encontraron que la heterogeneidad demográfica y por edad tiende a generar grupos menos productivos.

Finalmente, uno de los temas menos tratados en la literatura es la cuestión de los efectos de la discriminación por orientación sexual e identidad de género (OSIG). Aquí se incluyen todos los temas sobre discriminación contra el colectivo LGBT. Un factor importante que ha limitado el desarrollo de la investigación sobre el tema ha sido el reconocimiento mismo de los derechos del colectivo LGBT en las leyes respectivas de cada país, ya que de ello depende el proceso de adopción e implementación en la regulación interna de las empresas. Efectivamente, la implementación de políticas contra la discriminación por OSIG apenas comenzó hace una década en los países desarrollados, proceso que recién empieza a extenderse en otras partes del mundo. Esto claramente



limita su análisis, que se refleja en la falta de estudios cuantitativos que puedan medir el impacto de la discriminación por orientación sexual en la productividad de las empresas.

En este contexto, los trabajos iniciales sobre orientación sexual estaban más focalizados en el aspecto salarial. Los primeros análisis sobre discriminación y orientación sexual en las empresas ya hablaban de la disparidad salarial entre heterosexuales y no heterosexuales. Por ejemplo, Berg y Lien (2002), utilizando datos de la encuesta *The General Social*, compararon el ingreso individual de los no heterosexuales y los heterosexuales de 1991 a 1996. Encontraron que los hombres no heterosexuales ganaban 22% menos que los heterosexuales. En contraste, las mujeres no heterosexuales ganaban 30% más que las heterosexuales.

La literatura más reciente aún no logra captar los efectos de la discriminación por OSIG en la productividad, especialmente porque todavía no existen políticas de no discriminación que hagan cumplir las políticas relacionadas. Esto hace que sus efectos no puedan ser observados. Un ejemplo claro es el análisis que realizaron Johnston y Malina (2008), en el que intentaron examinar la relación entre el valor de mercado de una empresa y su política interna sobre el manejo de la diversidad en la orientación sexual de sus trabajadores. Para ello, estudiaron el efecto de la diversidad en el mercado de valores y su impacto en el Índice de Igualdad Corporativa (CEI, por sus siglas en inglés). El estudio encontró que las políticas amigables con el colectivo LGBT no generan mayor valor, su valor es neutral.

Por otro lado, Sears, Mallory y Hunter (2011) intentaron evaluar el impacto económico y los beneficios de las políticas no discriminadoras LGBT. Este estudio analizó las declaraciones de 600 empresas sobre las razones por las cuales adoptaron políticas LGBT. El estudio encontró que la mayor parte (92%) reportó haber obtenido beneficios económicos por adoptar políticas de no discriminación por OSIG, mientras que 53% consideró que ese tipo de políticas ayuda a mejorar el rendimiento de sus trabajadores. Por ejemplo, algunas empresas reportaron que la diversidad en el lugar de trabajo es un activo competitivo que ayuda a

responder de forma más rápida a las diversas necesidades de los mercados, clientes y comunidades. Otras compañías consideran que la diversidad permite tener un mayor rango de ideas y puntos de vista, lo que aumenta las posibilidades de éxito.

Por otro lado, Badgett, Durso, Mallory y Kastanis (2013) realizaron una revisión bibliográfica (36 artículos) sobre los diversos estudios que incluyen hallazgos relacionados con el impacto de las políticas de no discriminación LGBT en el ambiente laboral. Se encontraron muchos resultados positivos. Por ejemplo, que existe mayor compromiso laboral, mejores relaciones en el lugar de trabajo, mayor satisfacción laboral y mejores resultados de salud entre los empleados LGBT, los cuales también son menos propensos a enfrentarse a la discriminación en tales ambientes y se sienten con mayor confianza de expresar su orientación sexual. Así, llegaron a la conclusión de que existe una relación positiva entre las políticas no discriminatorias a las personas LGBT y el ambiente en el lugar de trabajo de las empresas. Asimismo, que los mayores beneficiados son los empleadores. Sin embargo, ninguno de los estudios proporciona estimaciones cuantitativas del impacto en la productividad.

## **Investigación reciente sobre mecanismos que explican los efectos de la discriminación en la productividad**

Una pregunta relevante es si la discriminación reduce la productividad de una empresa al perder la innovación que puede surgir de un equipo de trabajo diverso. Una de las estrategias de la literatura experimentalista para identificar los efectos de la diversidad es establecer medidas concretas de productividad y observar los resultados de variar la composición de los equipos de trabajo. Lyons (2017) desarrolló un experimento en el que dicha composición —cuya diversidad, en este caso, se refiere a la nacionalidad— fue controlada por la investigadora y la medida de productividad consistió en añadir líneas de código que aumentan la funcionalidad de páginas de internet. Se encontró que los

equipos con mayor diversidad fueron menos productivos que los más homogéneos. No se detectó animosidad o elementos relacionados con lo que la teoría clásica llama discriminación por gusto, sino que, la menor productividad se debió a problemas de comunicación debido al lenguaje, la cultura y las diferentes prácticas organizacionales. El hallazgo de menor productividad de equipos diversos se confirma en el experimento que Marx y colaboradores (2015) instrumentaron en Kenia —descrito en la sección anterior—, con la diferencia de que la menor productividad no se atribuye a problemas de comunicación sino a la diferencia de normas sociales entre los grupos.

Lyons (2017) reconoce que la diversidad puede tener beneficios tales como acceso a nuevos mercados o mayor innovación —en su experimento, la creatividad e innovación no eran tan relevantes—, pero que los problemas de comunicación dificultan la coordinación y, por lo tanto, la decisión de incrementar la diversidad debe sustentarse en intervenciones que permitan a los trabajadores identificar identidades y conductas comunes que pueden ser acciones directas del gerente o intervenciones educativas instrumentadas por entidades externas a la empresa. La evidencia reciente muestra que un factor importante para mejorar la coordinación en equipos diversos es crear de manera exógena un contacto cercano entre miembros diversos. No obstante, la evidencia de una mejoría en el desempeño de una actividad debido a la interacción cercana con un individuo diferente se ha producido en el ámbito de tareas individuales, más que en la productividad de las empresas. Finseraas, Hanson, Johnsen, Kotsadam y Torsvik (2016) encontraron integración entre soldados e inmigrantes después de contactos cercanos, mientras que Burns, Como y La Ferrara (2015) ubicaron un incremento en logro académico de estudiantes afroamericanos que comparten dormitorio con estudiantes de otras razas.

En la revisión de Shore, Chung, Ehrhart, Jung, Randel y Singh (2009) se muestra que la literatura académica reciente que ha intentado medir los efectos de la discriminación o de la diversidad sugiere que los resultados finales (la productividad

y la utilidad) están mediados por la cultura organizacional, el diseño de la descripción de los puestos de trabajo y el papel de los líderes de la organización. Estos hallazgos en ciernes podrían modificar las conclusiones que se han alcanzado sin considerar las características de las empresas o variables que tienen que ver con la colectividad, no con características individuales observables. Los hallazgos que indican que la diversidad reduce la productividad podrían estar asociados a un ambiente organizacional que no propicia el aprendizaje para aprovechar las ventajas de un grupo heterogéneo. La investigación al respecto es reciente y se encuentra básicamente en la literatura de capital humano, economía del comportamiento y algunos campos de la psicología.

## **II. Componente cualitativo**



# Introducción

El componente cualitativo de esta obra tiene como objetivo analizar las prácticas contra la discriminación laboral en las empresas de servicios en la Ciudad de México, desde el proceso de reclutamiento de las y los trabajadores, su desarrollo dentro de la compañía y hasta su desvinculación de la misma. También, se intenta explorar si las empresas cuentan con mecanismos formales para detectar, perseguir y sancionar conductas discriminatorias en el lugar de trabajo, a través de la formalización de sus protocolos internos. Finalmente, se busca evaluar qué tan inclusivas son este tipo de organizaciones, tomando como medida la presencia de grupos heterogéneos en su fuerza laboral.

Para analizar el estado de las prácticas discriminatorias se recolectaron datos cualitativos de 29 empresas, desde diciembre de 2017 hasta mayo de 2018, mediante entrevistas semiestructuradas, aplicadas a gerentes y personal de recursos humanos. La información cualitativa obtenida incluye reglas o protocolos formales e informales, que operan en las empresas durante el ciclo laboral de las y los trabajadores. Esta información permitirá determinar qué tanta diversidad existe en el personal de las empresas de servicios de la Ciudad de México y hasta qué punto cumplen con un conjunto mínimo de acciones, voluntarias o involuntarias, para evitar la discriminación al interior de sus instalaciones.

En primer lugar, se muestran los tabulados de las prácticas de las empresas durante el proceso de reclutamiento y se generan algunos tabulados sobre el porcentaje de las mismas que incluyen grupos diversos dentro de su fuerza laboral. Enseguida, se da información sobre la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral de las personas trabajadoras. Finalmente, se presentan los tabulados sobre la existencia de protocolos y normas internas contra el acoso y la discriminación.

En general, el análisis permitirá observar las prácticas formales e informales de las empresas en las múltiples etapas del ciclo

laboral de los trabajadores y analizar cuáles son los problemas que enfrenta la diversidad en cada una de ellas. Asimismo, se intentará resaltar los problemas de discriminación, para así identificar los sesgos personales de los empleadores (estereotipos o ideas preconcebidas).



# Prácticas de discriminación en las empresas mexicanas

## La discriminación en el ciclo laboral

En los últimos años se han incrementado los derechos y las protecciones legales para eliminar la discriminación en los centros de trabajo y fomentar la equidad en el ámbito laboral. El marco jurídico aplicable es amplio, no sólo en el ámbito de la normatividad nacional, dado el número de instrumentos internacionales suscritos por el gobierno mexicano en favor de la eliminación de la discriminación laboral (Fondevila, 2008; Silva Méndez, 2010; Leyva, 2017; Regalado Rodríguez y López Morales, 2017; Vela Barba, 2017). Sin embargo, la falta de mecanismos legales específicos para denunciar, castigar y reparar los daños generados por actos de discriminación en las empresas y la nula existencia de sistemas de monitoreo que vigilen su estricta observancia ha hecho difícil regular, en la práctica, la discriminación laboral (Vela Barba, 2017). El estudio tiene un enfoque cualitativo y aborda las prácticas discriminatorias desde el reclutamiento hasta la desvinculación laboral de las personas.

La discriminación en el mercado laboral, representada mediante brechas salariales está bien documentada (Becker, 1957; Arrow, 1971; Collard, 1972; Oaxaca, 1973). Principalmente se ha estudiado la discriminación de género, la discriminación racial y la discriminación por orientación sexual e identidad de género (Oaxaca y Ransom, 1994; Flabbi, 2010; Katsaiti y Shamsuddin, 2016).

El surgimiento de los mercados laborales globales, a finales de la década de 1990, fue un parteaguas para los estudios de discriminación en este ámbito. La aparición de nuevas formas de

trabajo hizo que el interés se centrara en entender qué determina la heterogeneidad de la fuerza laboral de las empresas y si dicha diversidad tiene efectos positivos o negativos en la producción. También en esa década se empezó a estudiar a nivel micro las relaciones sociales (interpersonales y de grupo) que se dan en el seno de las empresas y si dichas relaciones tienen efectos en su funcionamiento (Simsarian y Donahue, 2001; Petersen y Saporita, 2004; Heilman, 2012; Knight, 2012).

Sin embargo, se sabe poco sobre cuáles son las prácticas discriminatorias específicas que existen en las empresas mexicanas y cuáles son sus efectos en el ciclo laboral de las y los trabajadores. Aun cuando se reconoce el carácter estructural de la discriminación, como un proceso de acumulación de desventajas, tanto a lo largo del curso de vida como entre las generaciones (Solís, 2017), hoy por hoy no tenemos conocimiento de cuáles son las principales barreras que enfrentan las personas trabajadoras mexicanas en términos de acceso al empleo y durante su vida laboral, dadas sus características personales (edad, sexo, orientación sexual e identidad de género, tono de piel y discapacidad, entre otras). Asimismo, no se tiene claro el grado de formalidad de los procesos y protocolos para evitar la discriminación.

La mayor parte de la literatura sobre discriminación en el trabajo se centra en estudiar de forma segmentada cada uno de los aspectos del ciclo laboral desde diversas áreas del conocimiento. Sin embargo, existen pocos análisis que aborden la discriminación en todo el ciclo laboral del trabajador o trabajadora, como un proceso continuo de vida.

La literatura jurídica se ha enfocado en analizar el derecho a la no discriminación en el empleo (Vela Barba, 2017). Desde esta visión, la discriminación en el ciclo laboral de la persona que trabaja tiene múltiples impactos sobre una diversidad de derechos a través de ese ciclo. Por ejemplo, la discriminación durante el proceso de reclutamiento viola el derecho a tener acceso a un trabajo digno y remunerado. De forma indirecta, implica la exclusión al acceso de todos los elementos materiales necesarios para una vida digna, como el derecho a la alimentación, la vivienda,

la educación, la salud y, en general, al bienestar de la persona. En este tenor, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003) considera que la existencia de discriminación laboral implica la falta de acceso y/o la exclusión al empleo de calidad, lo que a su vez impacta de forma indirecta otras dimensiones del bienestar de las personas.

¿Cómo garantizar los derechos de los grupos diversos de la fuerza laboral? Y ¿cuál debería ser el papel de la regulación para garantizar tales derechos?

En esta línea de investigación, la discusión en la literatura sobre regulación y discriminación se ha centrado en el análisis de la formalidad e informalidad de las reglas contra la discriminación que rigen el ciclo laboral. Por ejemplo, Petersen y Saporita (2004) consideran que los estudios de discriminación laboral deberían estar enfocados en el proceso de contratación, pues es ahí donde se desarrolla la mayor parte de las acciones discriminatorias. Para estos autores, se trata del gran responsable de la desigualdad social dado sus efectos nocivos sobre una amplia gama de oportunidades.

Sin embargo, existen otros puntos de vista. Por un lado, la literatura sobre capital social ha encontrado que las contrataciones laborales en las empresas dependen más de las redes sociales que de la existencia de mecanismos formales de contratación. Por ejemplo, Granovetter (1995), en su análisis *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, encontró que en Estados Unidos las contrataciones que pasan por mecanismos formales rara vez representan más de 20% del total. Por el contrario, el autor encontró que de 60 a 90% de las plazas laborales se asignan de manera informal a través de mecanismos relacionales como el uso de referencias de amistades, familiares o conocidos. Por otro lado, Marsden (1994) halló que las empresas tienen la tendencia a usar los mismos criterios de contratación en todas las vacantes, sin tomar en cuenta las peculiaridades de cada puesto, y que la formalidad de las técnicas de reclutamiento tiende a variar de acuerdo con el perfil de la persona solicitante, en detrimento de los grupos discriminados.

En esta línea, Petersen, Saporta y Seidel (2000), en su artículo “Offering a Job: Meritocracy and Social Networks”, realizaron un estudio sobre discriminación laboral en Estados Unidos. Los autores recolectaron información sobre 35 229 solicitantes de trabajo en un periodo de 10 años de 1985 a 1984. Encontraron que, cuando se considera la contratación entre un hombre y una mujer, las empresas tienden a ser meritocráticas y el género no suele ser una dimensión de discriminación. Entre mujeres y hombres, la edad y la educación explican todas las diferencias entre sexos. En cambio, en relación con las características étnico-raciales, el proceso de contratación depende más de recomendaciones y referencias de amistades y conocidos (redes sociales) que del mérito. Es decir, cuando involucran la diversidad étnico-racial, los procesos de contratación tienden a basarse más en apreciaciones subjetivas (redes sociales) que en realidades objetivas.

Para Jewson y Mason (1986), las prácticas discriminatorias existen precisamente porque hay mecanismos informales de contratación. La informalidad permite la existencia de principios y procedimientos que dan amplio margen a la discriminación y crea espacios jurídicos ambiguos donde es fácil ocultarla. Aunque estos autores reconocen que la formalidad no necesariamente erradica la discriminación, advierten que la formalidad es preferible, ya que permite dar mayor transparencia a la toma de decisiones durante el proceso de contratación.

En contraste, Pager y Western (2012) consideran que aun cuando existe regulación contra la discriminación laboral, la protección puede ser limitada, ya que, para activarla, se requiere tener conocimiento legal sobre la materia. Para saber si uno se encuentra frente a un acto ilegal, es necesario conocer los diversos procesos internos y la legislación a los que deben sujetarse las y los trabajadores durante su vida laboral (contratación, desarrollo laboral y despido). Asimismo, es necesario documentar el trato discriminatorio de forma sistemática, no basta con señalar un ejemplo, hace falta evidenciar un comportamiento sistemático. Por ello, dar seguimiento a un alegato de discriminación laboral es difícil. En este mismo punto, Bendick, Jack-

son y Reinoso (1994) y Pager y Shepherd (2008) resaltan que las personas solicitantes de empleo que se encuentran frente a una situación de discriminación a menudo carecen de la información suficiente para iniciar una demanda judicial ante las autoridades competentes. Esto hace casi imposible disputar la toma de decisiones de las empresas. De hecho, Bendick y Nunes (2012) encontraron que las quejas por cuestiones de discriminación en las decisiones de contratación comprenden sólo 6% de las quejas formales de discriminación presentadas ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) en Estados Unidos.

Para Perry, Maloney, Arias, Fajnzylber, Mason y Saavedra (2007), la rigidez que introduce la legislación antidiscriminatoria en los procesos de contratación, evaluación y despido tiene pros y contras. Por un lado, dar formalidad jurídica puede ayudar a disciplinar a las empresas y obligarlas a seguir protocolos contra las prácticas discriminatorias en el trabajo. Sin embargo, por otro lado, la regulación puede generar resultados contraproducentes porque introduce costos y rigidez en la relación entre las personas que emplean y las que son empleadas. Claramente, la existencia de legislación antidiscriminatoria obliga al establecimiento de mecanismos de cumplimiento y monitoreo que elevan el costo de crear y mantener puestos nuevos de trabajo en las empresas, especialmente entre las pequeñas, lo que puede motivar a que se muevan hacia el sector informal de la economía. Para estos autores es más importante la consistencia en los procesos de seguimiento y aplicación de la regulación interna de las compañías contra la discriminación, que la rigidez y extensión de un marco regulatorio jurídico formal. Un proceso claro y sencillo puede dar mejores incentivos a las empresas a seguir sobre el camino de la formalidad, hasta lograr converger con estándares más altos.

En México, el cumplimiento de la regulación laboral es muy heterogéneo y depende mucho del contexto de cada empresa: el tipo de regulación local y nacional aplicable, así como de los mecanismos de sanción y monitoreo, de acuerdo con Bensusán (2008). En general, concluye esta autora, la implementación de la norma-

tividad existente en materia de prevención de la discriminación en México es difícil, entre otros factores, porque no hay una ley o normatividad de observancia general que establezca explícitamente reglas y procedimientos de cumplimiento obligatorio, sanciones específicas ante acciones de desacato, ni mecanismos que permitan monitorear el cumplimiento efectivo de la ley.

## **El papel de los protocolos contra la discriminación en las empresas**

Los empleadores pueden tomar decisiones sesgadas en cualquier punto de la trayectoria laboral de una persona, empezando desde la contratación, pasando por la evaluación y terminando con el despido. En este contexto, el establecimiento de procesos y protocolos para prevenir la discriminación en las empresas puede ayudar a disminuir la probabilidad de que el sesgo generado por los empleadores, por ideas preestablecidas o por estereotipos culturales, tenga efectos negativos en la vida laboral y en el bienestar de las y los trabajadores (Heilman, 2012; Álvarez Orozco, Hernández y Ruiz, 2016; Mercat-Bruns, 2016). La formalidad, si bien no erradica la discriminación por completo, sí permite que la toma de decisiones refleje, con más transparencia, el desempeño de las personas trabajadoras. Es decir, que las decisiones en torno a la vida laboral no estén sesgadas por aspectos subjetivos, ajenos al desempeño laboral, sino con base en los conocimientos y las habilidades laborales de cada persona trabajadora.

La formalidad puede generar beneficios no sólo para las y los trabajadores sino también para las empresas. Por un lado, la implementación de protocolos formales protege a la persona trabajadora, pues permite generar elementos para actuar legalmente contra cualquier irregularidad que se presente en cualquier punto del ciclo laboral al interior de la empresa, garantizando con ello sus derechos laborales. Por otro lado, la formalidad en los protocolos laborales también tiene ventajas para las empresas y las autoridades laborales. Por ejemplo, el cumplimiento de los

protocolos internos hace posible monitorear las buenas prácticas y dar incentivos correctos a la fuerza laboral en beneficio de la productividad y la mejora de la vida interna de la compañía. En el caso de las autoridades laborales, la formalidad permite tener mayor control sobre las prácticas de las empresas, al facilitar un mejor seguimiento en los casos de discriminación, así como generar evidencia más contundente sobre las prácticas en contra de la diversidad laboral (Araiza, 2005; Santander Majeda, 2015).

Sin embargo, monitorear el ciclo laboral involucra muchos aspectos que se tienen que tomar en cuenta. Para Altonji y Pierret (2001), uno de los principales problemas que enfrenta el empleador es la falta de información precisa sobre cuáles son las mejores prácticas para tomar decisiones. En muchos países no existe una guía sobre los aspectos relevantes que deben considerarse para evaluar las capacidades y el desempeño laboral de las y los trabajadores, y puede ser casi imposible justificar las decisiones de los empleadores. En este contexto, con frecuencia las empresas pueden incurrir en actos de discriminación, incluso sin tener intención y/o conciencia de ello.

## **Metodología de análisis**

Para analizar el estado de las prácticas discriminatorias, se recolectaron datos cualitativos de 28 empresas de servicios en la Ciudad de México, desde diciembre de 2017 hasta mayo de 2018, mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a gerentes y personal de recursos humanos. De acuerdo con la información obtenida, 16 corresponden a empresas medianas, cinco a empresas grandes y siete a empresas chicas. La información cualitativa obtenida incluye reglas y/o protocolos formales e informales en relación con el ciclo laboral de la persona trabajadora. Asimismo, se tiene información sobre la existencia de protocolos para identificar y dar seguimiento a actos de discriminación.

Se elaboró un instrumento de análisis cualitativo sobre prácticas de discriminación que toma en cuenta las leyes y protocolos

antidiscriminación existentes en México, Reino Unido y otros países de la Comunidad Europea, fundamentalmente. Este instrumento se diseñó con el fin de establecer una métrica cualitativa que permitiera compilar y confirmar la existencia o ausencia de prácticas y protocolos formales para evitar la discriminación en nuestro país (LFPED, 2003; FRA, 2010; GEA, 2010; EHRC, 2011, 2014; ACAS, 2014; FIIAPP, 2014; INE, 2014; LRA, 2016; SE, 2016; Conapred, 2017; STFE, 2018). Específicamente, se consideraron cinco grandes aspectos del ciclo laboral y 26 procesos administrativos sujetos a evaluación (véase apéndice A):

- Prácticas en el proceso de reclutamiento de las empresas
  - » Elaboración del perfil laboral
  - » Publicidad del puesto laboral o vacante
  - » Ajuste de perfil laboral
  - » Lista de las personas seleccionadas
  - » Recolección de información de las personas seleccionadas
  - » Comité de contratación
  - » Entrevista de candidatos y candidatas en el proceso de selección
  - » Guía de entrevista
  - » Documento formal para la realización de una oferta de trabajo
- Evaluación del desempeño laboral
  - » Definición de objetivos de la empresa
  - » Instrumentos objetivos de medición del desempeño laboral
  - » Evaluación del desempeño laboral a través de aspectos personales
  - » Instrumentos de evaluación del desempeño global de la empresa
- Desarrollo laboral
  - » Oportunidades de capacitación y desarrollo personal de las y los trabajadores
  - » Incentivos a la productividad
  - » Regulación de las promociones laborales



- » Reglas de despido o desvinculación laboral
- » Grado de rotación laboral
- Protocolos y normas internas contra la discriminación
  - » Reglas y protocolos antidiscriminación
  - » Reglas y protocolos contra el acoso laboral vertical y horizontal
- Diversidad en las empresas
  - » Indígenas
  - » LGBT
  - » Con discapacidad
  - » Mayores (50 años y más)
  - » Jóvenes (18 a 21 años)
  - » Personas extranjeras

Para el desarrollo del análisis, se cotejó el instrumento cualitativo de 27 procesos administrativos o subáreas de evaluación con los protocolos o prácticas que normalmente siguen cada una de las empresas que conforman la muestra para saber si cumplen o no con dichos protocolos. A través de un sistema dicotómico, se determinó si existía o no evidencia de discriminación en cada uno de los procesos analizados, donde “1” se refiere a la presencia de actos discriminatorios y “0” a la ausencia de actos discriminatorios (véase apéndice A). Asimismo, se generó una herramienta de visualización de los principales resultados usando gráficas que relacionan cada uno de los 27 procesos evaluados con el número de empresas que fueron identificadas como infractoras en la muestra. Las redes más pequeñas representan procesos donde existe menor discriminación y las redes más grandes aquellos donde existe mayor discriminación (véase figura 2). El uso de gráficas de redes es sólo para visualizar los resultados y representan la densidad de los actos discriminatorios entre las subáreas y el porcentaje de empresas que cumplen o no con cada uno de los protocolos a seguir en el ciclo laboral.

Vale la pena aclarar que los criterios elegidos para determinar los 27 procesos o subáreas no representan la totalidad de los criterios existentes para evitar la discriminación laboral. En el

análisis se definió una lista mínima de prácticas o criterios que las empresas deben cumplir de acuerdo con los protocolos nacionales e internacionales existentes para evitar la discriminación laboral en México, Reino Unido y otros países de la Comunidad Europea. En este punto, es importante reconocer que nuestro trabajo es apenas un primer análisis exploratorio de las prácticas existentes en las empresas de México contra la discriminación. Por ningún motivo debe tomarse este estudio como representativo de la población de las empresas de servicios de la Ciudad de México o del país en su conjunto.

## **Resultados**

Las prácticas y protocolos laborales contra la discriminación varían de un país a otro, de una región a otra, e incluso de una empresa a otra, debido a la heterogeneidad del marco legal aplicable en cada caso y a los mecanismos de monitoreo existentes (Bensusán, 2008). Claramente, en países donde el cumplimiento de la ley es más estricto, las empresas tienen mayores incentivos para implementar protocolos internos contra la discriminación, aun cuando esto les represente un costo. En contraste, en países donde el cumplimiento de la ley es más flexible, las compañías tienen pocos incentivos para establecer reglas que prevengan la discriminación. Esto hace que la implementación de reglas y protocolos varíe sustancialmente de una latitud a otra y que su observancia dependa más de los principios de responsabilidad social que quieran proyectar frente a la sociedad que de la aplicación del derecho laboral de un país o región.

Tal es el caso de México, donde las leyes secundarias no establecen mecanismos legales claros que obliguen a las empresas a cumplir, en los hechos, con la normatividad primaria para evitar la discriminación laboral (Araiza, 2005; Raphael de la Madrid, 2012; Pérez, Magaña y Aquino, 2017). La normatividad tampoco establece mecanismos para monitorear y sancionar los actos discriminatorios. Como resultado, en los hechos, no hay implemen-

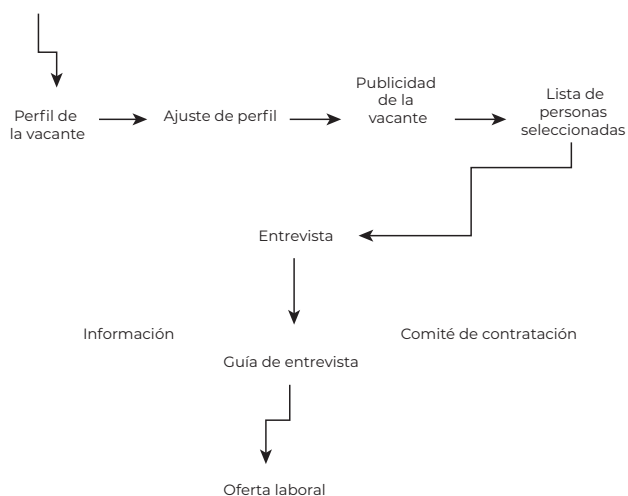
tación y las empresas pueden o no cumplir voluntariamente con las normas. Claramente, la falta de cumplimiento de las disposiciones legales en contra de la discriminación repercute de forma directa en las oportunidades y condiciones laborales de las y los trabajadores en México, especialmente en detrimento de los derechos laborales de los grupos discriminados, pues los deja en un estado de indefensión ante cualquier acto discriminatorio.

## **El proceso de reclutamiento**

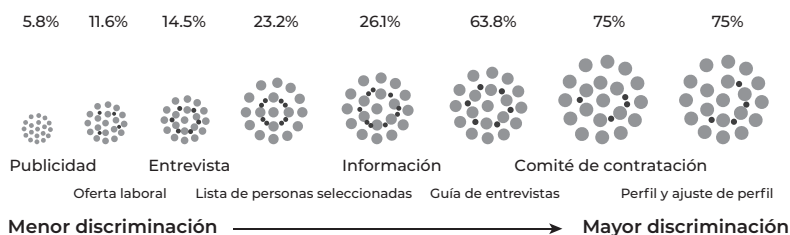
El reclutamiento es una de las partes más sensibles del ciclo laboral de una persona que trabaja. Aun cuando quienes dan empleo deben considerar diferentes criterios de contratación dada las características de la vacante y en función de las necesidades del perfil que se busca, el empleador debe ser muy cuidadoso para evitar decisiones que discriminen de forma directa e indirecta a cualquier persona que concurre por una vacante. Se debe buscar, ante todo, que las y los solicitantes sean tratados con igualdad y sin discriminación durante todo el proceso (véase figura 1).

En relación con las medidas internas de las empresas contra la discriminación en el proceso de reclutamiento, nuestro análisis encuentra que la mayoría de las prácticas discriminatorias ocurren en el momento de definir el perfil laboral. En efecto, la mayor parte de los empleadores los generan basados en sesgos personales (estereotipos o ideas preconcebidas) que claramente van en contra de lo que dicen los protocolos antidiscriminación existentes en México, Estados Unidos y Europa (véase figura 2).

**Figura 1. Proceso de reclutamiento**



**Figura 2. Porcentaje de discriminación en el proceso de reclutamiento**



Las guías o protocolos contra la discriminación establecen que el perfil laboral se debe definir con antelación al anuncio de la vacante y en función de las necesidades de la empresa en cuanto a las capacidades de las personas a contratar. Proceder así evita que exista discordancia entre las necesidades de la empresa y las características de la vacante anunciada. A su vez, la existencia de un perfil laboral bien definido sirve de guía para evaluar, de forma objetiva, si las habilidades y/o conocimientos de un/a

aspirante se adaptan bien a los requerimientos de la compañía, evitando así tomar decisiones sesgadas y/o discriminatorias. Es importante subrayar que la definición del perfil no debe ser tan cerrada que excluya en la práctica a candidatas/os de grupos discriminados, y si un candidato/a queda excluido/a por sus características demográficas durante el proceso, el perfil debe adaptarse en beneficio de la diversidad. El ajuste de perfil permite que las y los candidatos que tengan ciertas características específicas no queden excluidos o sean objeto de discriminación (Székely, 2006; GEA, 2010). Por ejemplo, debería incluir declaraciones que alienten o inviten a solicitantes de grupos subrepresentados a concursar por la vacante, como una medida voluntaria de “acción positiva”. Incluso, en situaciones muy específicas, un empleador puede establecer que el perfil de la vacante laboral esté abierto únicamente para grupos subrepresentados. Esto es posible dada la naturaleza asimétrica de la discriminación laboral (GEA, 2010).

Lamentablemente, en nuestra muestra cualitativa 75% de las empresas reportan que no tienen políticas inclusivas en favor de la diversidad y que no hacen ajustes al perfil de la vacante ante la llegada de candidatas o candidatos de los grupos discriminados (véase figura 2). Por el contrario, en las empresas de la Ciudad de México, el perfil de las vacantes suele tener un sesgo claramente discriminatorio. Así lo expresa una empleada de recursos humanos, cuando se habla de la posibilidad de que una persona indígena solicite trabajo en la firma en que labora:

La verdad es que siendo súper honestos no creo que eso pase, porque nuestras [sucursales] siempre están en centros comerciales, nunca me he percatado de ver alguna persona indígena, siempre los veo como en los pueblos, en los zócalos, o en las calles; los veo haciendo manualidades, pero no los he visto en centros comerciales, entonces no creo que algún día, pues, llegue a tocar que vengan a pedir trabajo.

Nuestros hallazgos indican que 94.2% de las empresas encuestadas publica sus vacantes. Es decir, la mayoría cumple con el protocolo mínimo de anunciar sus puestos de trabajo. Sin embargo, como ya señalamos, es común que los anuncios de empleo incluyan sesgos en favor o en contra de grupos con características específicas:

Se solicita vendedora con buena presentación, tez blanca de preferencia y que mida más de 1.60... [anuncio de trabajo elaborado por un gerente].

Los protocolos para prevenir la discriminación recomiendan que al momento de hacer pública una vacante, el título o descripción de ésta no debe tener ningún tipo de sesgo para evitar que se excluya a una sección o grupo de la población. Nuestros resultados indican que en el sector servicios de la Ciudad de México esto no siempre se cumple.

Si la plaza se abre sólo a candidaturas internas, el anuncio debe realizarse de forma abierta para que todo el personal tenga oportunidad de concursar. En este punto, la contratación con base en recomendaciones de las y los trabajadores actuales puede derivar en actos reiterados de discriminación, ya que dicha práctica excluye de forma continua a grupos subrepresentados en la empresa. Por lo tanto, es importante publicitar ampliamente las vacantes para lograr seleccionar personal entre el grupo más amplio y diverso posible (FRA, 2010; GEA, 2010). En contraste, en la práctica, es común que las empresas busquen el personal entre conocidos o recomendaciones:

por el periódico, agencia y a veces por recomendaciones, pero son pocos... [gerente de empresa]

porque son conocidos o amigos de los que ya estuvieron [personal de recursos humanos]

El 63% de las empresas entrevistadas manifestó no tener una guía de entrevista (véase figura 2) y 23% no cumple con el requisito mínimo de utilizar listas cortas de personas seleccionadas para decidir a quién se ofrece el puesto de trabajo. Llegar a una lista corta no garantiza un trato igualitario; de hecho, es común que las decisiones estén contaminadas por el sesgo del empleador. Así lo explica un empleado de recursos humanos:

No tengo una guía de entrevista, me guío por lo que siento cuando los entrevisto [empleado de recursos humanos].

Me tocó entrevistar a un chico que iba vestido de mujer y no me di cuenta, le vi muy buenas características para el puesto y lo pasé con el gerente, él [gerente] me dijo: “¡Pero es hombre!” Claro, no lo contrataron.

De acuerdo con la literatura sobre discriminación, es más probable que un empleador tome decisiones sesgadas si no existe un proceso estandarizado de entrevista. Para Petersen y Togstad (2006), esta etapa es la más sensible porque en ella se emiten juicios sobre las personas solicitantes y es allí donde ocurren los actos de discriminación con mayor facilidad. La falta de capacitación puede generar que los empleadores emitan juicios con base en impresiones subjetivas o cuestiones personales que son totalmente ajenas al desempeño adecuado de las labores que se requieren. Pero, sobre todo, en esta etapa es donde la discriminación tiene sus peores efectos porque abre brechas de desigualdad de oportunidades laborales en detrimento de los grupos diversos.

Deben venir bien vestidos, son la imagen de la universidad, el léxico que utilizan, el cómo se sientan [...] cuando los entrevisto les pregunto si tienen tatuajes, perforaciones o *piercing* [empleado de recursos humanos].

En este contexto, se recomienda que el proceso de entrevista sea lo más estandarizado posible. Por ejemplo, que se cuente con

un comité de contratación formal que trabaje de manera permanente, bien capacitado en políticas de igualdad y protocolos internos, y que cuente con una guía de entrevista previamente definida y diseñada con base en el perfil que se busca contratar. Una vez más, las empresas de servicios de la Ciudad de México generalmente no tienen buenas prácticas, ya que 75% de las entrevistas de trabajo en la muestra no fueron realizadas por un comité de contratación (véase figura 2). Es decir, la mayor parte de las entrevistas son informales y no siguen un protocolo:

No tenemos aquí [comité de contratación], bueno sí hay, pero es en el extranjero [empleado de recursos humanos].

No existe un comité o área de contratación, él [jefe] es el primer filtro [gerente de empresa].

Es importante que la información que se obtenga de la persona solicitante se base únicamente en elementos medibles y estandarizados: formulario de solicitud, cv, exámenes psicométricos, evaluación de desempeño, entre otros (FRA, 2010; GEA, 2010). El objetivo es que la entrevista se base estrictamente en el perfil laboral de quien solicita el trabajo, sus habilidades, experiencia y conocimiento. La existencia de un protocolo estandarizado hace posible que cada solicitante compita en condiciones de igualdad, independientemente de sus características personales (Regalado y López, 2017):

Hay un examen psicométrico y ahí se califican ciertas cosas lógicas, conocimientos generales, etc. [...] pero no siempre el que sale mejor es el mejor, sopesa más la actitud [personal de recursos humanos].

La realidad contrasta con la teoría. De acuerdo con nuestro estudio, 26% de las empresas toma en consideración información subjetiva o sesgada de las personas solicitantes durante el proceso de entrevista (véase figura 2):

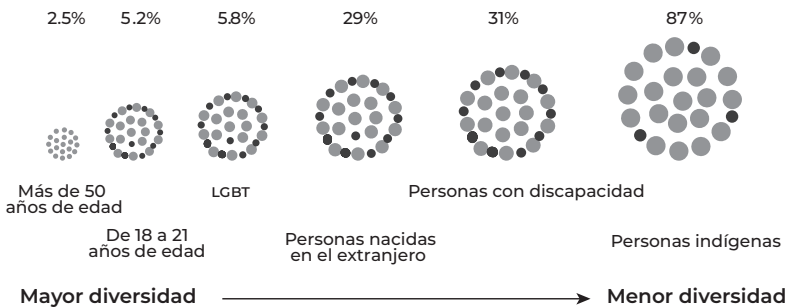


Nos fijamos en dónde viven, con quién viven, si viven solos, a qué se dedican sus papás, si son casados... [empleado de recursos humanos].

Finalmente, nuestros hallazgos indican que la mayoría de las empresas entrevistadas no comunican a las personas solicitantes si su solicitud tuvo éxito y no suelen dar retroalimentación a las y los candidatos que fueron preseleccionados, pero que no tuvieron éxito al final. Así, es difícil para candidatas y candidatos saber cuáles son sus puntos débiles, identificar qué hicieron mal durante la entrevista y mejorar su desempeño en entrevistas de trabajo en el futuro.

En general, este análisis encuentra que los protocolos de contratación entre las empresas de servicios de la Ciudad de México son débiles y prácticamente inexistentes. La falta de reglas formales deja a los grupos discriminados ante un escenario muy adverso.

**Figura 3. Diversidad laboral**



Esto es claro cuando observamos la composición de la fuerza de trabajo de las empresas entrevistadas: 87% no tiene ningún empleado o empleada que se declare indígena, 31% no cuenta con trabajadores o trabajadoras con discapacidad y en 29% no hay ninguna persona extranjera. La falta de diversidad se justifica con argumentos discriminatorios:

Una persona indígena, según yo, es una persona sin estudios... entonces no creo que haya una persona sin estudios en la empresa [gerente de empresa].

En toda mi carrera no he visto que contraten a alguien con discapacidad, yo creo que no es fácil [personal de recursos humanos].

Una vez llegaron un par de sordomudos [*sic*], pero sí es difícil porque hay ruidos, alertas y todo se tendría que adaptar en la empresa [gerente de empresa].

Los grupos discriminados con mayor representación en las empresas son las personas de la diversidad sexual y de género, las personas menores de 21 años de edad y las personas mayores de 50 años (véase figura 3). Sin embargo, es claro que las percepciones de los empleadores respecto a la edad tienen un papel importante en la falta de diversidad de las empresas:

Por la edad... un adulto de 40 años se cansa más rápido [empleo de recursos humanos].

[Los trabajadores de 50+] son gente muy mañosa y siempre buscan cómo sacar ventaja para ellos mismos [empleo de recursos humanos].

En México hay gente de cierta edad que quieren ser jefes a los cinco meses... lo llaman el efecto microondas porque en un *touch*, en un minuto, obtienes un platillo gourmet... eso es lo que quieren los jóvenes hoy en día [gerente].

## **Evaluación del desempeño laboral del trabajador**

Una etapa importante del ciclo laboral es, por un lado, el mecanismo que permite determinar de forma cuantitativa y cualitativa la productividad de cada persona que trabaja en la empresa y, por otro, el que permite evaluar si las estrategias y procesos productivos funcionan de forma correcta y si la firma es competitiva en el mercado.

Asimismo, la evaluación del desempeño es la forma en que las y los trabajadores avanzan en su carrera profesional. Es a partir de calificaciones satisfactorias que generalmente se otorgan incrementos salariales y otros beneficios (promociones, premios, bonos, etcétera). Es importante notar que el fin último de la medición del desempeño laboral no sólo es reconocer y premiar la contribución de un empleado a la empresa, sino también determinar cuál es el valor del capital humano de la persona trabajadora en el mercado (GEA, 2010; EHRC, 2014).

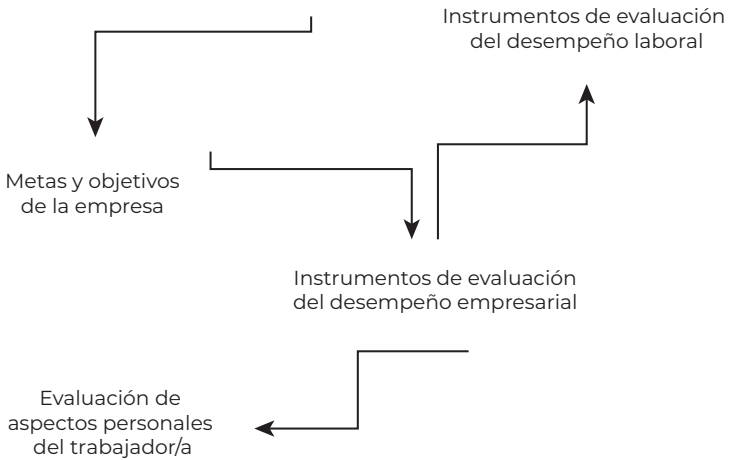
La teoría económica sobre discriminación laboral encuentra que los sesgos de los gerentes pueden afectar las decisiones sobre quién recibe ascensos y beneficios (Becker, 1957; Collard, 1972; Block y Walker, 1982; Pager, 2016). Muchas de esas decisiones, si no se hacen con cuidado, son tomadas en detrimento de la diversidad laboral.

Para Becker (1957), la discriminación del empleador no es rentable pues reduce las ganancias de las empresas. La discriminación del cliente, por otro lado, tiene el potencial de explicar por qué persisten las prácticas discriminatorias en el lugar de trabajo. Si quienes son clientes discriminan, las ventas y los beneficios aumentan a partir de la segregación de la fuerza de trabajo. En este contexto, es posible reducir salarios a grupos discriminados y aumentarlos en los no discriminados, lo que deriva en una brecha salarial. Estudios más recientes, sin embargo, encuentran que las empresas con mejor productividad tienden a tener actitudes más justas y positivas frente a la diversidad de la fuerza de trabajo, pues premian y favorecen el desempeño laboral por encima de otros criterios (Kossek y Zonia, 1993).

En este contexto, un buen sistema de evaluación es aquel que contribuye a fomentar la equidad al interior de la empresa porque da incentivos correctos a las y los trabajadores con mejor desempeño. Esto es posible solamente en sistemas que cumplen con criterios y lineamientos objetivos que se apoyan en indicadores estrictamente medibles y sólo así quien evalúa no tiene oportunidad de considerar elementos subjetivos o ajenos al desempeño de las y los trabajadores (GEA, 2010).

De acuerdo con los protocolos contra la discriminación laboral, uno de los primeros pasos a seguir es fijar claramente las metas y los objetivos de la empresa (misión y visión) con la finalidad de establecer, a partir de una estrategia de largo plazo, instrumentos de evaluación del desempeño de toda la organización en su conjunto (véase figura 4). Una vez que se tiene claro el plan estratégico, se procede a determinar qué tareas y metas debe cumplir cada individuo en la organización, en qué momento y lugar en el tiempo, para alcanzar dicho objetivo común (EHRC, 2011). Finalmente, cada trabajador/a deberá ser informado/a de las tareas y metas que se espera cumpla para que tenga claro hacia dónde debe dirigir su esfuerzo (FRA, 2010; GEA, 2010).

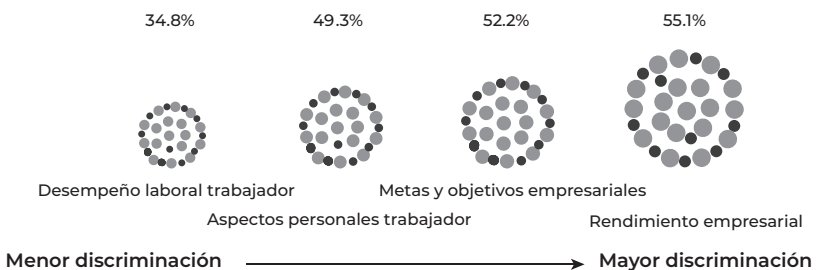
**Figura 4. Medición del desempeño laboral**



Nuestro análisis encontró que, a pesar de que en la mayoría de las empresas existen instrumentos de evaluación del desempeño laboral de sus trabajadoras/es (66%), 52% de las personas gerentes o personal de recursos humanos no tiene claro cuáles son las metas y objetivos de la misma (véase figura 5):

No, sólo en relación con ventas. En mi caso, por ejemplo, sería que entre más ventas tengamos pues vamos creciendo, vamos contratando más personal, hay más dinero [personal de recursos humanos].

**Figura 5. Desempeño laboral y gestión empresarial en empresas de la Ciudad de México**



También encontramos que 55% de las empresas de servicios entrevistadas de la Ciudad de México no cuenta con instrumentos formales para medir el rendimiento laboral de sus trabajadores (véase figura 5). Ante la falta de información objetiva, los incrementos salariales o promociones que recibe el personal dependen, fundamentalmente, de percepciones subjetivas que reporta el empleador de forma directa sobre el desempeño del empleado/a. Una negociación salarial entre empleados/as y empleadoras con base en percepciones subjetivas es difícil, desigual y marcada por sesgos personales:

No hay un criterio, hacemos una evaluación personal y su jefe es el que los promueve [...] una chica de ventas que ya se nos iba, y era de las mejores vendedoras, nos dijo: “Es que ya me voy porque no veo crecimiento”, y algo pasó, pues se peleó con su jefe, y me dijo (su jefe): “No la podemos dejar ir” [empleado de recursos humanos].

Se toman las referencias de los jefes directos y deben tener tiempo en la empresa. Se toma en cuenta el desempeño laboral pero no es muy influyente... [empleado de recursos humanos].

Estaba un chico gay en el área de ventas y siento que el gerente tenía algo contra él porque le daba menos carteras y oportunidades [...] la situación del chico la escaloné con el Licenciado y le dije: “él tiene tanto tiempo trabajando y no se ve que lo apoyen”, este chico de todas formas terminó yéndose [...] El gerente tiene la figura de macho, me ha tocado escuchar: “Yo no dejo que mis hijos se vistan con pantalones pegados” [empleada de recursos humanos].

Dada la evidencia, es posible decir que el establecimiento de instrumentos formales para medir el desempeño laboral es un instrumento invaluable y efectivo para reducir la discriminación en el lugar de trabajo. No sólo evita que se tomen decisiones

con base en prejuicios y percepciones subjetivas, sino que crea evidencia para la defensa del personal contra actos de discriminación y sirve de guía a quienes toman decisiones para evitar que sus acciones lastimen los derechos de los grupos discriminados, ya que en ocasiones los empleadores quieren evitar la discriminación pero, por falta de información y entrenamiento, incurren en actos discriminatorios sin darse cuenta (véase figura 5).

## **Desarrollo laboral de las y los trabajadores**

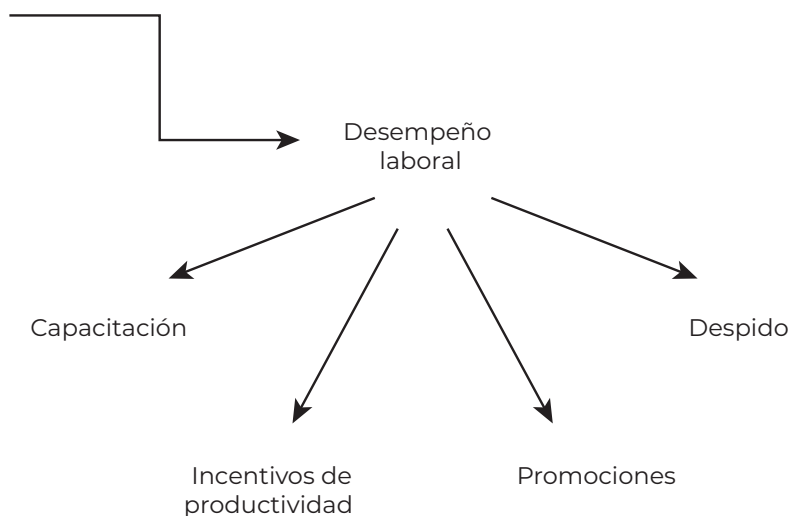
Las trabajadoras y los trabajadores avanzan en su carrera personal y profesional a través del otorgamiento de promociones, incrementos salariales, bonos de productividad y oportunidades de capacitación (véase figura 6).

En la literatura sobre el tema está bien establecido que las empresas que ofrecen a su personal un plan de desarrollo laboral (también conocido como “plan de carrera”) incentivan el buen desempeño y fomentan el establecimiento de una cultura de eficiencia en la organización (Baldwin y Johnson, 1995). Para Silverman (2004), el desarrollo de las y los trabajadores en las empresas debe tener como objetivo la satisfacción laboral de la fuerza de trabajo, ya que del bienestar subjetivo de la persona que trabaja depende la habilidad de la organización para establecer compromisos con sus trabajadores y trabajadoras y mantener una buena disponibilidad de mejora del desempeño individual. Desde el punto de vista del trabajador/a, alcanzar metas es importante para ascender en la escala salarial y para mantener el valor de su capital humano en el mercado laboral.

En efecto, un incremento salarial casi siempre nos remite a la idea de reconocer los conocimientos, las habilidades y/o el compromiso de un trabajador o trabajadora. Sin embargo, en la práctica, las cosas no siempre suceden así porque la discriminación distorsiona el sistema de incentivos y beneficia a quien no tiene el mejor desempeño. Como resultado, se desmotiva la productividad de la víctima, quien no ve sus esfuerzos recom-

pensados. De hecho, un acto de discriminación puede tener un efecto multiplicador que desmotiva tanto a la víctima como a otras personas trabajadoras con características similares.

**Figura 6. Desarrollo laboral**



La literatura sobre discriminación encuentra que las empresas que no cuentan con mecanismos institucionales para evitar sesgos al momento de asignar promociones laborales tienden a tener menor satisfacción laboral y, por lo tanto, a ser menos productivas (Kossek y Zonia, 1993). En este sentido, Asegid, Belachew y Yimam (2014) y el Conapred (2017) encuentran que un bajo nivel de satisfacción genera una alta rotación de la fuerza laboral, lo que a su vez puede afectar la productividad. En nuestro estudio encontramos que 40% de las compañías entrevistadas no cuentan con incentivos de productividad de ningún tipo (bonos, premios, incrementos salariales, etc.) y 26% tienen una alta rotación laboral (véase figura 7):

Cada semana aproximadamente contrato cuatro y salen tres, es muy continua [...] un día es lo menos y en promedio duran un



mes. El que más ha durado lleva cinco o seis años, pero ya son ejecutivos, todos dependen de comisiones. Una de las cosas que influye para que se queden es el trato, que se sientan a gusto [empleada de recursos humanos].

**Figura 7. Desarrollo laboral**



Asimismo, además de que los criterios de evaluación deben ser transparentes, objetivos y justos, es importante asegurar que sean coherentes y consistentes para todos los niveles de responsabilidad (GEA, 2010); de lo contrario, surgen oportunidades de discriminación.

En este contexto, el análisis evidenció que una buena proporción de las empresas, 40% de la muestra seleccionada en la Ciudad de México, no cuenta con instrumentos formales para determinar la promoción de sus empleadas y empleados. Claramente, esto genera un sesgo enorme en la asignación de ascensos y juega en contra de la diversidad laboral. Asimismo, contraviene lo dispuesto en los artículos 154 y 155 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), sobre los criterios que se deben cumplir para la asignación de una vacante:

Sí hay crecimiento en seis meses, pero el criterio lo toma el director. Por ejemplo, hay gente que vende mucho, pero el jefe no los propone para subgerente [...] la empresa no suele tener medidas para evitar casos de discriminación; ya me hiciste ver que trabajo en un lugar muy malo, me escucho a mí misma y

me pregunto: “¿dónde estás trabajando?” [empleada de recursos humanos].

Cuando se tienen grupos de personas con discapacidad o con alguna característica personal que los haga susceptibles de discriminación, es importante garantizar sus derechos. Para ello, los empleadores deben recibir capacitación y orientación sobre cómo evaluar el desempeño de casos sensibles y aplicar políticas de gestión positiva. Asimismo, es importante monitorear los resultados de la evaluación del desempeño de los grupos diversos con la finalidad de asegurar que se investiguen las disparidades que se llegaran a presentar a fin de tomar medidas correctivas (EHRC, 2014). En este contexto, muchas de las empresas entrevistadas expresaron no haber recibido ningún tipo de capacitación sobre discriminación laboral, lo que muchas veces es evidente dada la forma de expresarse de los empleadores sobre cuestiones cotidianas que pudieran señalarse como una situación clara de discriminación:

En nuestro código no están permitidos los tatuajes [...] nosotros tenemos cursos para interpretar los tatuajes, entonces también ahí nos damos cuenta de los candidatos, es decir, si los chicos [...] pertenecen a una banda, o si estuvieron reclusos, si tuvieron algún antecedente [empleada de recursos humanos].

Desde el punto de vista de la discriminación laboral, la falta de información a las y los trabajadores sobre las oportunidades de promoción, transferencia y capacitación se puede traducir en un acto de discriminación. La recomendación a los empleadores es anunciar en toda la organización las oportunidades laborales que existen para el personal; esto incluye oportunidades de desarrollo, delegación o adscripciones que podrían conducir a una promoción permanente (GEA, 2010; EHRC, 2014). Por ejemplo, en las entrevistas que se realizaron a los empleados y empleadas de recursos humanos, fue curioso encontrar que muchos aseguran no tener conocimiento sobre los criterios de ascenso de la empresa en la que laboran:

Fíjate que eso sí no sé, creo que no tienen, porque como es una empresa que no tiene mucha gente, hacen mucho crecimiento lateral [empleada de recursos humanos].

Sin embargo, este análisis encuentra que la mayor parte de los empleadores, como en otras etapas del ciclo laboral, incurren en actos discriminatorios al momento de tomar decisiones sobre a quién se le deben asignar los incentivos laborales. En la mayoría de los casos, las decisiones se toman, sin mucha conciencia, con base en prejuicios personales. La falta de preparación de las y los empleados que están a cargo de las áreas de recursos humanos es una de las razones fundamentales de la poca sensibilidad de las empresas ante las situaciones de discriminación:

La gente de más de 50 años de edad [...] buscan salarios más estafalarios, buscan ganar demasiado haciendo muy poco [...] alguien que ya esté grande, que tenga hijos, más bien que tenga un dependiente económico, llámese hijos, familia, hermano, bla, bla, bla, esos son los peores [gerente de empresa].

Otro aspecto relevante en el desarrollo laboral es la capacitación, pues se encuentra estrechamente relacionada con el desarrollo de habilidades de las y los trabajadores. Las empresas mexicanas están obligadas a capacitar a su personal conforme a la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracción xv, que establece que es obligación de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadoras y trabajadores, en los términos del Capítulo III bis de este Título (artículo 153-A y siguientes).

En este contexto, establecer un buen sistema de capacitación puede ayudar a incrementar el valor de la fuerza laboral. Por ejemplo, puede proporcionarles habilidades nuevas o mejorar las existentes, lo que permite incrementar el capital humano de un trabajador/a al mismo tiempo que justificar salarios más altos (Knight, 2012).

Baldwin y Johnson (1995), en su estudio “Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium Sized-Firms”, encuentran una fuerte evidencia de que la innovación fomenta la inversión en el desarrollo del capital humano. En dicho estudio los autores reportan que la inversión en capacitación es mayor entre las empresas más innovadoras y que, de hecho, es una herramienta complementaria al cambio tecnológico.

En contraste, Becker (1964) considera, desde la teoría económica del capital humano, que las empresas no pueden sostener el costo inicial de la capacitación debido a la amenaza de perder el capital humano ante ofertas que otras firmas hacen al personal bien entrenado. En este contexto, para recuperar los costos de formación, los empleadores tienden a pagar salarios más bajos a personal en fase de entrenamiento. Esto sucede especialmente entre las y los trabajadores jóvenes, que a menudo están más dispuestos a aceptar salarios bajos a cambio de capacitación, con la expectativa de lograr incrementos salariales en el futuro (Becker, 1962).

Para David (2001), las estrategias que siguen las empresas que ofrecen paquetes de capacitación y salarios iniciales bajos no son necesariamente negativas, pues inducen a un proceso de autoselección de la fuerza laboral. Es decir, permiten identificar a las personas trabajadoras más hábiles y más dedicadas porque éstas eligen a las organizaciones que ofrecen capacitación y bajos salarios, con la expectativa de obtener mayores ganancias salariales a futuro. En contraste, quienes tienen menos dedicación y habilidad no muestran la disposición de tomar empleos con salarios iniciales bajos porque no esperan lograr incrementos salariales importantes en el futuro.

Knoke y Kalleberg (1994) encuentran que, debido a que los costos de capacitación son altos, sólo las firmas más grandes suelen implementar dichos programas. Sin embargo, bajo acuerdos de colaboración entre empresas y fuerza laboral, es posible generar mecanismos apropiados para actualizar continuamente las habilidades de las y los trabajadores y mejorar la productividad

en las compañías más pequeñas y así reducir el costo de implementación.

Desde el punto de vista de la discriminación laboral, los grupos discriminados pueden tener problemas de acceso a oportunidades para incrementar su capital humano si no existe una regulación que lo evite. Efectivamente, de acuerdo con Knight (2012), la capacitación es muy costosa en términos de recursos (instructores, infraestructura, tiempo, etcétera). Por lo tanto, los empleadores pueden ser muy selectivos en determinar a quién se le ofrece. Esta situación se presta a actos de discriminación dada la relación tan directa entre capital humano y salarios. Más aún, si se considera que al menos la mitad del capital humano se adquiere a través del trabajo (formal e informal), es claro que el impacto de dichos actos discriminatorios no es trivial (OECD, 2006). En este contexto, el presente estudio encontró que 52% de las empresas entrevistadas no cuenta con ningún programa de capacitación laboral.

Finalmente, un último aspecto a considerar dentro del desarrollo laboral son las reglas de despido, a la terminación de la relación laboral con el trabajador o trabajadora. En términos de los protocolos contra la discriminación, las empresas pueden despedir a sus empleados en cualquier momento, siempre que la razón no sea por discriminación, represalia o ilegal (GEA, 2010). Por tal motivo, los empleadores requieren justificar sus decisiones para evitar posibles demandas por despido injustificado. En otras palabras, debe existir una razón válida y demostrar que se actuó de forma razonable y de acuerdo con circunstancias específicas.

Conforme al marco jurídico mexicano, la Ley Federal del Trabajo prohíbe la discriminación (artículos 2, 3 y 133); asimismo, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED) en su artículo 1, fracción III, establece los fundamentos legales contra cualquier acto que trata a las personas de una manera menos favorable a causa de:

Origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, eco-

nómica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo. También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia (LFPED, artículo 1, fracción III).

En este contexto, el derecho a la no discriminación incluye a las y los trabajadores, por lo que es ilegal que los empleadores despidan a un empleado/a por las razones que alude la LFPED.

Asimismo, las reglas internas de despido de las empresas tienen que ser consistentes y generales a todas y todos los trabajadores. Una regla que esté dirigida únicamente a un grupo específico implica un acto de discriminación directa. En el mismo sentido, si la compañía establece una regla general de despido que deja en desventaja a un grupo en específico, también incurre en un acto de discriminación indirecta. Finalmente, quienes son trabajadores de tiempo parcial o plazo fijo no pueden recibir un trato menos favorable que un empleado/a de tiempo completo o permanente (Maliszewska-Nienartowicz, 2014). En este contexto, se encontró en el estudio que 49% de las empresas entrevistadas no cuenta con reglas claras de despido o con algún protocolo contra la discriminación (véase figura 7). La mayor parte de las empresas describe situaciones de actos de discriminación directa e indirecta por parte de los empleadores, sobre todo aquellos que aluden a aspectos personales de las y los trabajadores (sexo, edad, orientación sexual e identidad de género, entre otros), lo que claramente atenta contra los derechos laborales:

Incompatibilidad con la empresa, lo llegan a disfrazar, pero no le cae bien y por eso lo despiden [empleada de recursos humanos].

Los protocolos contra la discriminación recomiendan que se establezca un procedimiento formal con reglas claras sobre la terminación de la relación laboral. Con ello se evita que dichas decisiones se tomen de forma arbitraria por los empleadores. Al mismo tiempo, permite a las y los trabajadores tener evidencia legal para actuar en contra de una empresa en caso de discriminación. En este sentido, se recomienda que las reglas de despido queden previamente establecidas en las disposiciones generales de las empresas y en los contratos laborales de las y los trabajadores para una mayor protección. Las reglas de despido tienen que incluir como requisitos mínimos (FRA, 2010; GEA, 2010):

- Un plazo de aviso del término de la relación laboral. Existen algunas situaciones de excepción, en las que se puede despedir de inmediato, por ejemplo, actos de flagrancia como violencia o robo.
- El aviso de la terminación laboral tiene que ser por escrito. Cualquier acto que coaccione al trabajador para presentar su renuncia sin su consentimiento se considera ilegal. El trabajador tiene derecho a solicitar una declaración por escrito de su empleador explicando las razones del despido (artículo 47 de la LFT). Asimismo, en los casos en que el despido se realice durante la licencia del trabajador/a por maternidad, enfermedad u otro caso, el empleador está obligado a dar una razón bien fundamentada de la decisión para evitar incurrir en un acto discriminatorio e ilegal.

En nuestro caso de estudio, las empresas no suelen dar aviso por escrito y con anticipación a sus trabajadoras/es. Únicamente se limitan a informarles de la terminación laboral desde el momento de su despido:

Se les llega a despedir porque se inconforman [...] porque pueden contaminar a los nuevos integrantes del equipo [gerente].

Ahorita no me ha tocado, pero donde estaba también había mucho, y la verdad es que era una práctica bastante común para lograr que la gente renunciara y no tener que liquidarlos. Cuando una persona ya no era de su agrado empezaban con este tipo de prácticas hasta lograr que las personas renunciaran, porque no tenían autorizado el dar de baja gente porque no había dinero, entonces como es una [persona en la] empresa que tenía mucha antigüedad, la gente tiene mucha antigüedad, hacían que renunciaran [empleado de recursos humanos].

En general, los protocolos internos de las empresas en la Ciudad de México no cuentan con mecanismos que aseguren el derecho a la no discriminación durante la vida laboral de las y los trabajadores, lo que atenta contra las condiciones sociales y económicas de las personas.

## **Discriminación y acoso laboral en las empresas**

Einarsen, Matthiessen y Skogstad (1998) fueron de los primeros investigadores en conceptualizar el acoso laboral como todas aquellas acciones agresivas y repetidas que están dirigidas a uno o más trabajadoras/es y que no son deseadas de ninguna forma por la víctima. Para ellos, el acoso laboral puede hacerse de forma deliberada o inconsciente. Sin embargo, cualquiera que sea su intención, causan el mismo efecto para quien lo sufre:

Últimamente contratamos a un apoyo que... sin afán de ser peyorativo ni nada... es de piel morena y las facciones muy marcadas [...] sí ha tenido problemas con los choferes porque se burlan de ella, le ponen apodosos, pero en lo personal no me importa [gerente de empresa].

Para Barron (2000) y Bowie (2002), el acoso es una conducta persistente que ocurre de forma repetida a través del tiempo y que puede abarcar desde amenazas, intimidación, abuso verbal,

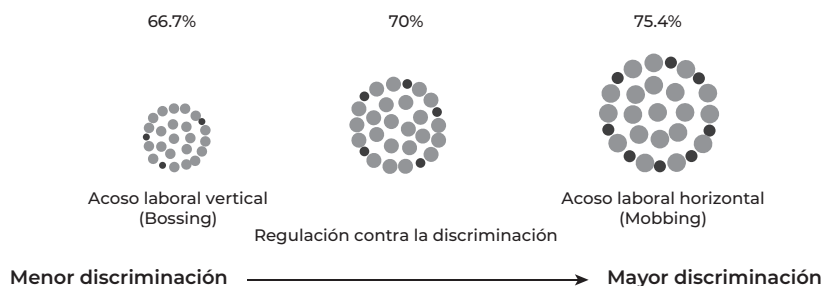


psicológico y hasta agresiones físicas. Esto provoca que la persona que sufre de acoso se sienta molestanda, amenazada, humillada o en un estado de vulnerabilidad. Brodsky (1976) y Leymann (1990) consideran que es una práctica antiética dirigida de manera sistemática por una o más personas, principalmente hacia un individuo o grupo con características específicas.

Para Vickers (2010), el acoso laboral es destructivo tanto para las y los trabajadores como para las empresas. En este sentido, Vega y Comer (2005) encuentran evidencia de que la exposición al acoso en el lugar de trabajo tiene consecuencias negativas en el ambiente laboral, lo que puede afectar no sólo a la persona que lo sufre sino también a todas las personas que laboran en una compañía.

En las organizaciones donde se tolera y acepta la intimidación, las y los trabajadores se pueden sentir desmoralizados y estresados, lo que puede afectar directamente su bienestar y rendimiento laboral. En particular, trabajadoras y trabajadores pueden presentar una baja productividad, poco compromiso en las tareas que realizan, faltas constantes e incluso pueden llegar a renunciar (Hutchinson, Vickers, Jackson y Wilkes, 2005). En el caso de las empresas de la Ciudad de México, es evidente que el acoso es una práctica común que puede repercutir definitivamente en el ambiente laboral y en la productividad de las y los trabajadores (véase figura 8).

**Figura 8. Discriminación laboral en las empresas de la Ciudad de México**



La literatura reconoce la existencia de varios tipos de acoso (Fondevila, 2008; Frías, 2011). *Acoso horizontal*, cuando el acosador y el acosado tienen la misma jerarquía en la empresa; *acoso vertical*, cuando la relación laboral es de un superior a un subordinado; *acoso sexual*, cuando implica una conducta sexual no deseada que hace que una persona se sienta ofendida, humillada o intimidada. Asimismo, el acoso laboral puede tener una connotación de odio o discriminación si está dirigido a la diversidad de la fuerza laboral. Este último caso se define como una conducta pública que ofende, insulta o humilla a una persona o grupo de personas debido a su raza, sexo, color, edad, origen nacional, condición social, con discapacidad, preferencia sexual, entre otros (Vandekerckhove y Commers, 2003).

Por ejemplo, en el caso de la Ciudad de México, se encuentra que la mayor parte de las empresas (75%) tolera el acoso laboral horizontal (*mobbing*) como una práctica común entre las y los trabajadores y de la cual no se siente responsable:

Lo hacen en bolita, entonces la otra persona no sabe de qué están hablando [...] se *bullean* [*sic*] entre todos [empleado de recursos humanos].

Asimismo, 66.7% de las empresas reconocen que han tenido situaciones de acoso laboral vertical (*bossing*). Sin embargo, existe una fuerte tendencia a criminalizar al personal que denuncia una situación de acoso o, en su caso, a minimizar el hecho.

Bueno, eso lo hacemos con la intención de tener relajado, ellos saben que lo hacemos de broma, pero hay veces que los chicos no lo toman tan de ese modo [gerente].

Además, de acuerdo con los reportes de algunos empleadores, el acoso sexual en las empresas de la Ciudad de México es una de las situaciones que se dan más comúnmente en las oficinas administrativas, generalmente de hombres hacia mujeres. Estas situaciones van desde el flirteo y caricias no deseadas hasta violencia sexual. Ambas situaciones llegan a causar incomodidad, ofender o avergonzar a la persona que lo sufre:

En la oficina se da muy frecuente, no ha pasado algo físico, pero piropos y comentarios incómodos sí [...] soy de las que más sufro, pero ¿con quién me quejo? [...] me he quejado con el director, pero nunca ha hecho nada [...] a mí, a una administrativa, y a otras dos secretarías [...] constantes y por la misma persona [empleada de recursos humanos].

Sí se ha presentado acoso de hombres hacia mujeres, algunos jefes han querido abusar del puesto [empleada de recursos humanos].

El acoso en el lugar de trabajo casi siempre representa un comportamiento persistente, que consiste en una serie de actos tanto manifiestos como encubiertos, pero que muchas veces son invisibles y difíciles de identificar (Razzaghian, 2011). Rhodes, Pullen, Vickers, Clegg y Pitsis (2010) establecen que aun cuando las organizaciones no son necesariamente las responsables directas de los actos de intimidación que se realizan contra determi-

nados grupos o personas, sí son responsables de mantener una vigilancia constante para evitar dichas conductas al interior de las empresas.

Conforme al marco jurídico mexicano existente, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 133, fracciones XII y XIII, establece que los patrones o sus representantes tienen prohibido:

- Realizar actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo.
- Permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo.

En el caso de las empresas entrevistada, 70% no cuenta con un protocolo o reglas mínimas para evitar el acoso laboral (véase figura 8). Es decir, no existen mecanismos de vigilancia o monitoreo para atender el acoso:

No sé si hay *bullying* [*sic*] o si ellos se llevan así [...] no hay monitoreo por parte de la empresa [empleo de recursos humanos].

En este contexto, es importante que las empresas actúen de forma activa para prevenir y eliminar dichas prácticas. Es decir, establecer las condiciones necesarias para normalizar la denuncia e institucionalizar las reglas en contra del acoso laboral. Para Vandekerckhove y Commers (2003), no se puede entender el acoso laboral sin una visión ética de las prácticas organizacionales, pues esta situación implica una afrenta directa a las políticas de responsabilidad social de las empresas. Asimismo, en términos del derecho mexicano, el acoso laboral es una violación a los derechos de las y los trabajadores. En el caso de las empresas de la Ciudad de México, los empleadores suelen criminalizar a las víctimas de acoso, tal como lo muestra el caso de una empleada de recursos humanos:

Casi siempre es su imaginación porque acusan a alguien de que las estaba viendo, las va siguiendo, pero en realidad el hombre vive por ahí [...] creo que en realidad a veces los hombres se quedan callados y creo que sufren más. En el caso de las mujeres es más su imaginación y sensibilidad [empleada de recursos humanos].

En términos de los protocolos de discriminación, todas las personas tienen derecho a trabajar en un ambiente libre de acoso, hostigamiento, discriminación y violencia (CNDH, 2016). Por esta razón, es importante dar seguimiento a todos los incidentes de acoso en el lugar de trabajo, sin importar qué tan grave sea o quién esté involucrado. Para ello, se requiere que los empleadores o gerentes respondan de una forma rápida y apropiada. Si no se abordan los problemas de acoso en el momento en que se dan, se puede desarrollar un entorno hostil de trabajo que afecta no sólo a las víctimas de acoso sino también a todo el personal (GEA, 2010).

Se recomienda que los empleadores desarrollen e implementen prácticas específicas para abordar el comportamiento inadecuado de cualquier trabajador o trabajadora en el lugar de trabajo y tratar con eficacia y prontitud cualquier queja.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 47, fracciones II y III, establece las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón.
- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

El Protocolo Contra el Acoso Laboral (ACAS, 2014) del Reino Unido establece siete criterios que deben seguir las empresas para evitar cualquier tipo de acoso laboral:

- Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, deben tener políticas y procedimientos para tratar las quejas y los asuntos disciplinarios. El personal debe saber a quién dirigirse si tienen un problema relacionado con el trabajo, y los gerentes deben recibir capacitación en todos los aspectos de las políticas internas contra el acoso.
- Educar con el ejemplo. El comportamiento de los empleadores y los altos directivos es tan importante como cualquier política o regla formal. Se recomiendan reglas sensibles en el manejo del acoso, pues una política demasiado estricta y mal aplicada puede convertirse en una forma de intimidación laboral.
- Una cultura donde se consulta al personal y se discuten los problemas es menos probable que fomente la intimidación y el hostigamiento laboral que una cultura de autoritarismo. Es importante dejar en claro que la intimidación y el acoso son inaceptables en el lugar de trabajo.
- Mantener procedimientos justos para tratar con prontitud las quejas del personal. Las quejas de acoso y hostigamiento por lo general pueden tratarse mediante una queja clara y procedimientos disciplinarios.
- Es importante establecer estándares de comportamiento: todo el personal debe conocer los estándares de comportamiento esperados, esto hace más fácil que las y los trabajadores estén conscientes de sus responsabilidades respecto a los otros trabajadores.
- Es importante que las empresas cuenten con campañas de información que sensibilicen al personal sobre lo que constituye el acoso y hostigamiento. Asimismo, que se les proporcione la información necesaria sobre qué conductas son aceptables e inaceptables. Se puede complementar la información básica con folletos de orientación y sesiones de capacitación o seminarios. La capacitación también puede aumentar la conciencia de todo el personal sobre los efectos que tiene el acoso y la intimidación tanto a la organización como a las personas.

- Finalmente, es importante informar a empleadas y empleados que las quejas de acoso o la información del personal relacionada con dichas quejas se tratarán de manera justa, confidencial y sensata. Las personas tendrán más incentivos a denunciar si son tratadas con sensibilidad; asimismo, se deben garantizar los derechos de las partes involucradas en un problema de acoso.

En general, las situaciones de acoso laboral (horizontal y vertical) son prácticas que comúnmente se viven al interior de las empresas de la Ciudad de México. Existe una cultura de negar y minimizar las situaciones de acoso, lo que hace difícil la denuncia, al punto de criminalizar a las víctimas que deciden actuar en contra de estas prácticas. La falta de protocolos formales al interior de las organizaciones que permitan denunciar, monitorear y castigar cualquier situación de acoso, hace que éste se normalice como una práctica que se vive día a día.

## **Conclusiones**

En este capítulo se analizaron las prácticas internas de las empresas en contra de la discriminación laboral durante el ciclo que abarca la contratación, el desarrollo laboral y la desvinculación de las y los trabajadores. Los resultados indican que la fuerza de trabajo en la Ciudad de México se encuentra ante un escenario muy adverso dada la falta de protocolos internos en las empresas que permitan atacar la discriminación laboral, así como la falta de mecanismos regulatorios que garanticen la defensa de los derechos de los grupos discriminados. Este estudio provee evidencia de que las y los trabajadores enfrentan grandes desventajas, dadas sus características personales (edad, sexo, orientación sexual e identidad de género, etnicidad y discapacidad, entre otras), pues existen sesgos claros de los empleadores en términos de acceso al empleo y durante la vida laboral de los grupos discriminados, lo que puede tener efectos económicos y psicológicos adversos.

Finalmente, la falta de capacitación en materia de administración de recursos humanos es un factor importante en la persistencia de la discriminación en las empresas. Esta formación es indispensable para poder asegurar la atención de actos de discriminación y acoso laboral en los centros de trabajo. Asimismo, es necesario diseñar campañas de sensibilización que tengan como objetivo generar cambios institucionales en las empresas, pues el problema de la discriminación no sólo tiene efectos sobre las personas que lo sufren, sino también en la productividad de las propias organizaciones.



### **III. Componente cuantitativo**



# Introducción

Para el componente cuantitativo de este estudio, se elaboró una encuesta con el objetivo de entrevistar a 700 empleadas y empleados (350 personas en cargos directivos y 350 en puestos operativos) en 350 empresas del sector servicios de la Ciudad de México. El diseño estadístico de la muestra es explicado en detalle en el apéndice B. Además de levantar información sobre las características de las empresas y su personal, se implementó un componente experimental a fin de estudiar el efecto de la discriminación en el funcionamiento de las organizaciones y en la productividad.

## Principales retos y estrategia metodológica

Estudiar el fenómeno discriminatorio en el trabajo es una tarea que enfrenta una serie de retos. En primer lugar, se trata de una población difícil de alcanzar, ya que, en general, las empresas (en cualquier parte del mundo) son reacias a compartir información que consideran sensible. Aquí se incluyen datos sobre la composición de su fuerza laboral, así como sobre su volumen de ventas, costos, salarios, procedimientos de contratación y despido.

Dado que son organizaciones con fines de lucro, la mayoría de las empresas encuentra costoso participar en estudios de investigación que no reportan, de forma directa, beneficios económicos. De acuerdo con Mellahi y Harris (2016), las tasas de respuesta en encuestas a negocios son típicamente bajas y varían entre 30 y 70%, dependiendo del contexto. Mientras que en Europa se reportan tasas de respuesta promedio de 50%, en Estados Unidos la tasa de respuesta típica es de 45%. En América Latina, donde las compañías tienen preocupaciones de seguridad, Mellahi y Harris (2016) reportan tasas de respuesta típicas de 30%.

Un segundo reto es que el tema, por sí mismo, es delicado y las personas tienen incentivos para ocultar sus verdaderas opiniones y experiencias. Por un lado, si alguien ha experimentado

discriminación, difícilmente habla abiertamente de su experiencia para evitar posibles represalias, que pueden llegar al despido. Por otro lado, si alguien tiene opiniones que son potencialmente controversiales, no las manifestará de manera abierta y dirá lo que es aceptado por la mayoría como correcto. Este tipo de comportamiento es común y genera lo que se conoce en la literatura como el sesgo de deseabilidad social (Edwards, 1953).

Para hacer frente a estos retos se decidió, por una parte, evitar mencionar al Conapred y se inició contacto con las empresas presentando el estudio como una iniciativa académica del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) que intenta conocer las características y necesidades de las empresas de servicios en la Ciudad de México. En ningún momento se mencionó nuestro interés por entender el fenómeno discriminatorio en las empresas de servicios. Dadas las limitaciones financieras, fue imposible pagar incentivos de participación, pero, como se menciona más adelante, se realizaron adaptaciones a la estrategia de campo para lograr incrementar la tasa de respuesta. Asimismo, en el análisis se realiza una corrección estadística por el sesgo de selección que potencialmente inducen las bajas tasas de respuesta que típicamente se alcanzan en encuestas a empresas (detalles de esto se presentan adelante).

En cuanto al posible sesgo de deseabilidad social, se implementó una estrategia experimental para minimizar el problema e intentar obtener evidencia de la existencia de prejuicios y actitudes que afectan las decisiones de contratación, despido y remuneración. La idea fue evaluar de forma indirecta si las decisiones relacionadas con la productividad de la empresa eran afectadas por la discriminación hacia las y los empleados.

Con un método de viñetas, se presentó al informante una serie de casos hipotéticos de trabajadoras y trabajadores con distintas medidas explícitas de productividad y una combinación aleatoria de características individuales (género, tono de piel, país de origen, apariencia corporal, discapacidad, clase social, etcétera). Posteriormente, el informante tomó decisiones en torno a 1) contratación o despido y 2) asignación de un bono a las y

los trabajadores. Asimismo, se presentaron preguntas de seguimiento que pedían a la persona entrevistada evaluar aspectos del trabajador/a relacionados con su competencia en el trabajo. Si no había actitudes discriminatorias, lo único que debería afectar las decisiones era la medida explícita de productividad. Por el contrario, si otras variables influían en la decisión, entonces la discriminación sí tenía efectos negativos en la productividad de la empresa.

# Características de empresas y empleadas/os

Este capítulo incluye los principales resultados del componente observacional del estudio. En primer lugar, se presentan los tabulados sobre los datos demográficos de las empresas y personas entrevistadas. Posteriormente, se muestran los resultados del experimento de lista y las viñetas. Todos los resultados estadísticos descriptivos y regresiones están debidamente ponderados.

Dada la baja tasa de respuesta que se logró en campo, y el posible sesgo de selección que puede inducir, para el análisis que presentamos tanto en el capítulo 7 como en el capítulo 8 se implementó una estrategia de corrección estadística del sesgo de selección (véase apéndice C).

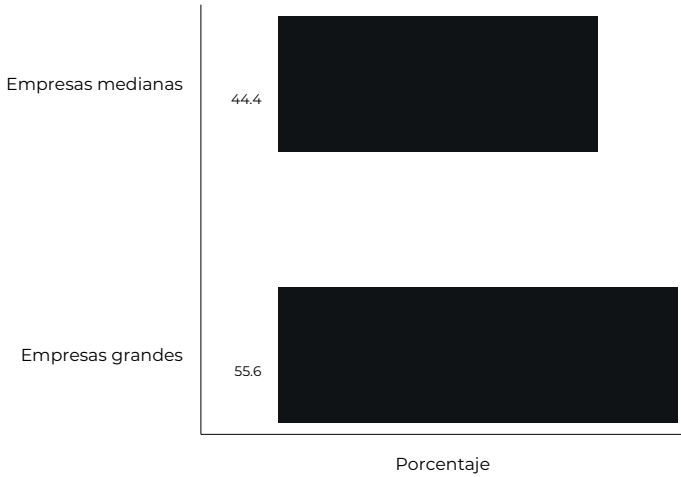
## Características de las empresas

### Tamaño de la empresa y tipo de servicio

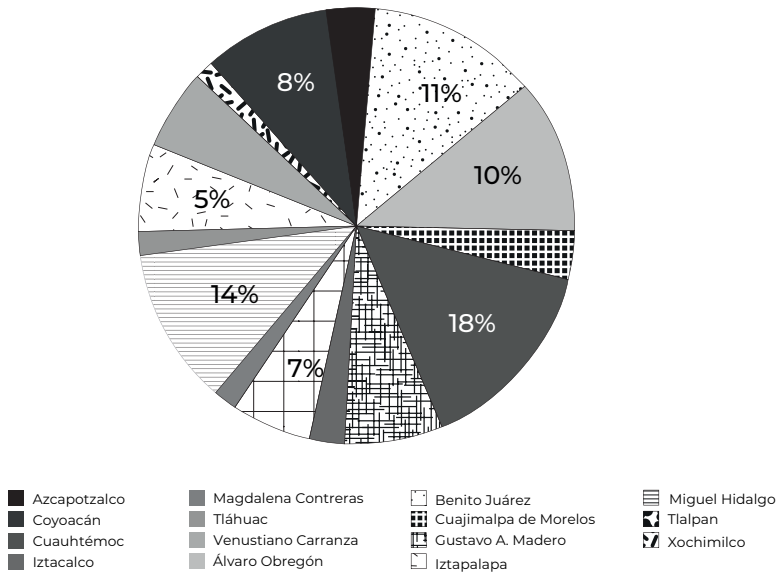
En la muestra contamos con 269 observaciones de empresas. De acuerdo con la información contenida en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, marco muestral), 44.4% de las empresas en la muestra corresponde a compañías medianas y 55.6% a firmas grandes. Los datos del DENUE indican que las alcaldías con más empresas de servicios en la Ciudad de México son Álvaro Obregón, Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero y Miguel Hidalgo, por lo que la muestra se concentra en estas seis demarcaciones de acuerdo con lo planificado.

III. Componente cuantitativo

Gráfica 1. Estrato de la encuesta por tamaño de empresa



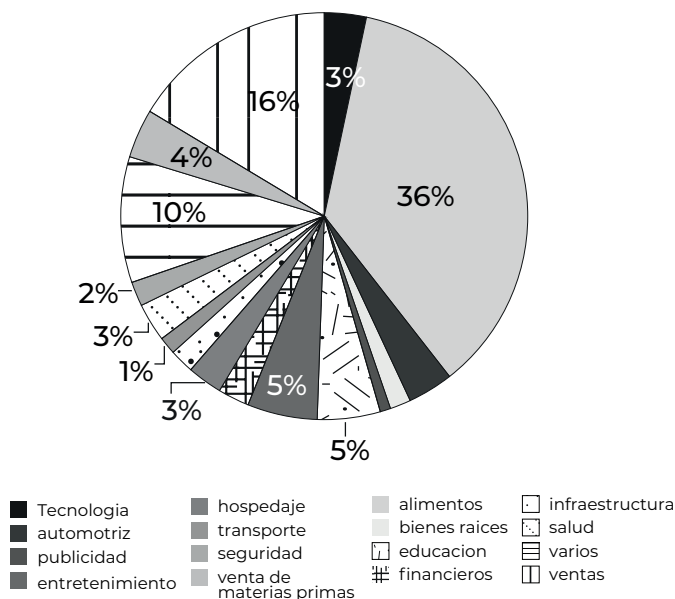
Gráfica 2. Alcaldía en la que se encuentra la empresa



La mayoría de las empresas realiza servicios relacionados con la preparación y venta de alimentos (29%), ventas (12%), educación (8%), hospedaje (5%) y entretenimiento (5%).

De acuerdo con estimaciones basadas en nuestra muestra, 17% de las empresas en el sector servicios tienen una fuerza laboral de entre 50 y 100 empleadas/os (medianas) y 57.5% de más de 100 empleadas/os (grandes). En nuestra muestra resultó que 25.3% corresponde en realidad a micro (10 empleadas/os o menos) y pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleadas/os).<sup>1</sup>

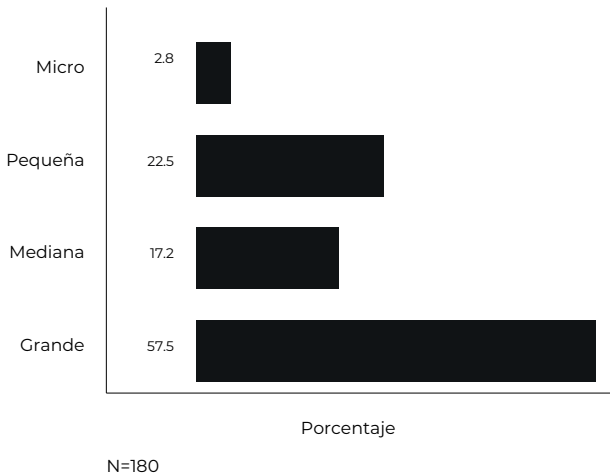
**Gráfica 3. Tipo de servicio que ofrece la empresa**



<sup>1</sup> Haber encontrado empresas micro y pequeñas en la muestra indica que la actualización del DENEUE puede no dar cuenta de la dinámica de las mismas a lo largo de los estratos, así como que pudimos haber encontrado una buena proporción en los supuestos de las “empresas grandes” que corresponden a la definición de “unidades económicas con personal ocupado de 26 a 49 personas y con ingresos de entre 20 millones a 49,999 pesos (anuales)” (INEGI, 2017: 6). Dado que las empresas de nuestro estudio no proporcionaron información financiera, no es posible identificar en qué casos se cumplen estas condiciones.



**Gráfica 4. Tamaño de la empresa\***



\* Las empresas micro y pequeñas no formaban parte del diseño de la muestra pero fueron encontradas en el trabajo de campo.

## Características de la fuerza laboral

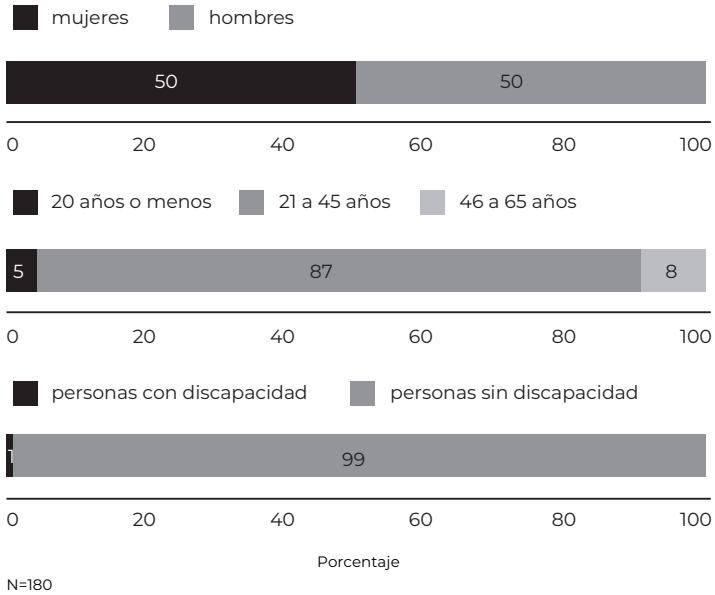
En este apartado describiremos la conformación de la fuerza laboral de las empresas incluidas en el estudio; más adelante describiremos las características de las personas que conforman la muestra utilizada en este estudio.

Más allá de un equilibrio entre hombres (50%) y mujeres (50%), la fuerza laboral de las firmas estudiadas es poco diversa: 87% está compuesto por personas de entre 21 y 45 años de edad; sólo 8% corresponde a personas adultas de más de 45 años y menos de 5% a jóvenes de menos de 21 años; las personas con discapacidad representan apenas 1% de la fuerza laboral en este sector.<sup>2</sup> Es importante señalar que la subrepresentación de perso-

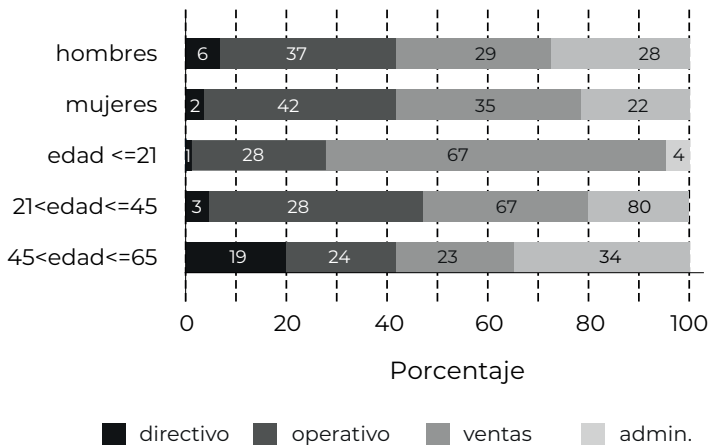
<sup>2</sup> Con respecto a este último dato, hay que señalar que el tamaño de la muestra es pequeño y el número de personas reportadas con discapacidad también es reducido, lo que nos obliga a tomar reserva a la hora de generalizar este resultado.

nas con discapacidad puede deberse a fallas en los registros de las empresas, dado que es común que una discapacidad no sea bien identificada por la firma.

**Gráfica 5. Principales características de la fuerza laboral**



**Gráfica 6. Composición de la fuerza laboral por principales características y área de trabajo**



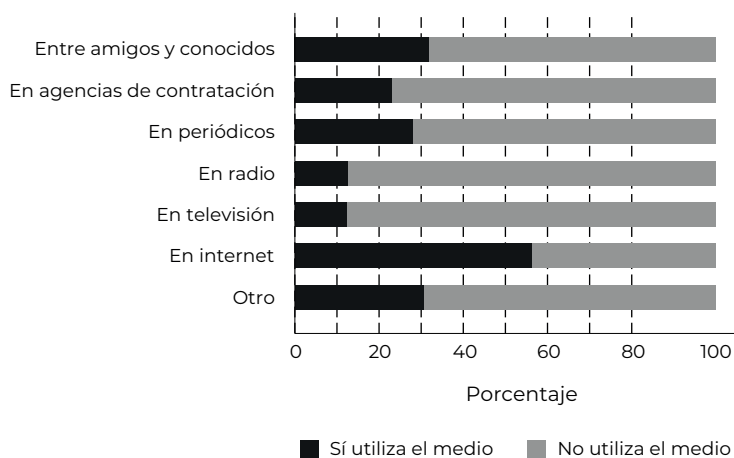
En un contexto de poca diversidad, encontramos diferencias importantes en la distribución de los principales puestos de trabajo. Los hombres tienen tres veces más probabilidad de ser directivos que las mujeres (6% *vs.* 2%), y la presencia de mujeres en áreas operativas (*i. e.*, no directivo, no en contacto con el cliente, no administrativo) es mucho mayor (50% *vs.* 40%). Las personas menores de 21 años de edad se encuentran empleadas desproporcionadamente en ventas mientras que aquellas de 21 a 45 años lo están en áreas operativas.

Un resultado interesante, aunque lógico, es que 19% de las personas adultas de más de 45 años trabajan en áreas de dirección. Aquí es posible que nos encontremos con personas altamente capacitadas, difíciles de sustituir y con vidas productivas prolongadas.

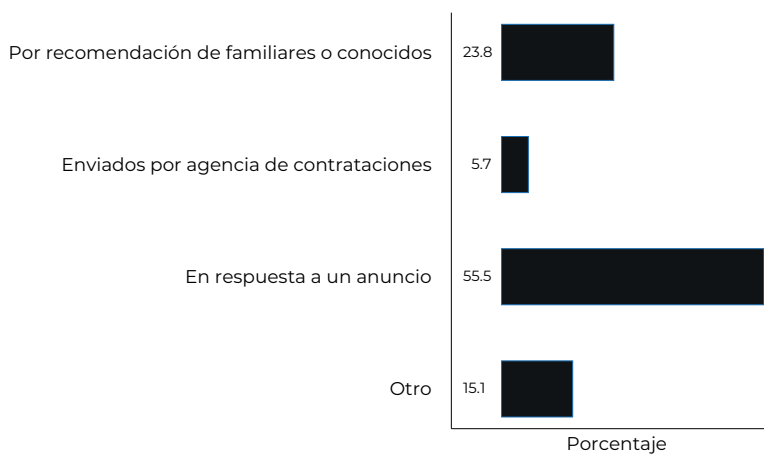
## Proceso de reclutamiento

La mayoría de las empresas dice anunciar sus vacantes en internet y cerca de 30% reconoce hacer uso de sus redes de amistad o contactos para buscar a sus candidatas y candidatos. Esto difiere con la opinión de las personas empleadas, quienes declaran que en 37.1% de las ocasiones se enteraron de la vacante por personas familiares, amigas y conocidas. Es claro, entonces, que los mecanismos formales de búsqueda en el mercado laboral del sector servicios en la Ciudad de México tiene un papel menor. Hay una cultura bien establecida de hacer uso de redes sociales y recomendaciones en la toma de decisiones de contratación en el mercado de trabajo.

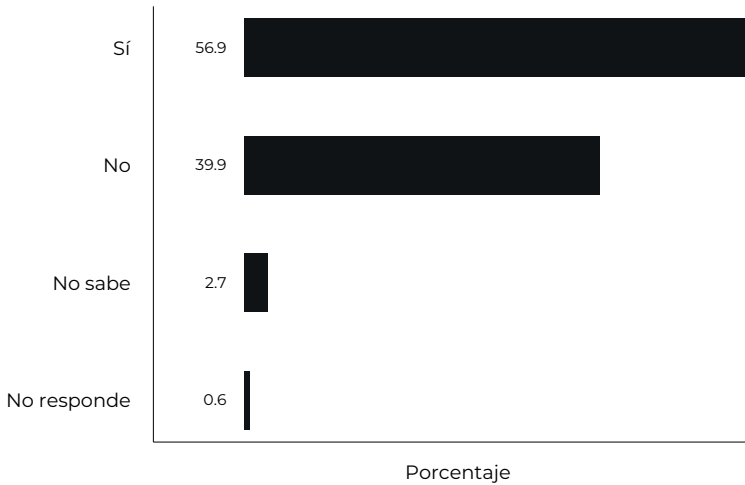
**Gráfica 7. Medio por el que se anuncian las vacantes**



**Gráfica 8. Medio por el que llegaron las y los empleados a la empresa**



### Gráfica 9. Existencia de algún comité de contratación



De acuerdo con las direcciones de recursos humanos, en 56.9% de las empresas existe un comité de contratación.<sup>3</sup> Sin embargo, como veremos adelante, dicha afirmación contrasta con el hecho de que sólo 16% del personal dice haber sido entrevistado por un comité; en la mayoría de los casos (52%), la entrevista fue realizada por el dueño o gerente.

## Productividad y diversidad de la fuerza laboral

Por razones de seguridad y para evitar posibles consecuencias fiscales, la mayoría de las empresas entrevistadas declinó proporcionar información financiera: sólo 33 de un total de 244 dieron datos sobre el valor de sus ventas. Esto representa una tasa de cooperación de 13.5%. Es claro que, en este contexto, las 33 fir-

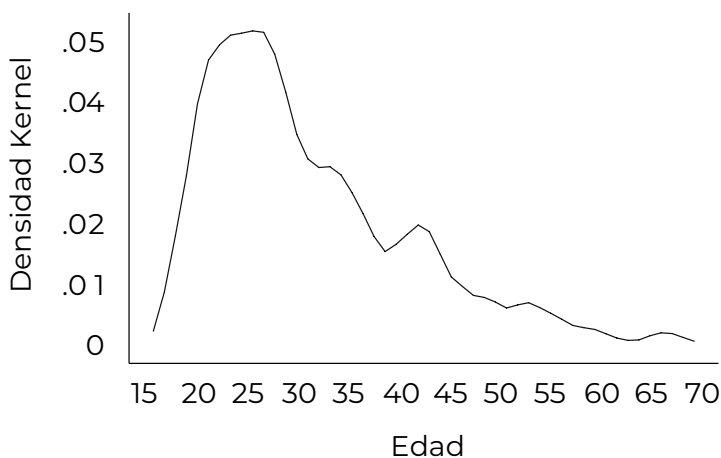
<sup>3</sup> Órgano colegiado (grupo de personas) a cargo del proceso de contratación de los trabajadores de una organización o empresa y que, entre otras tareas, es responsable de vigilar el debido cumplimiento de las normas de ingreso de acuerdo con los reglamentos internos, la legislación laboral aplicable y las leyes antidiscriminación.

mas que proporcionaron esa información pertenecen a un subconjunto selecto y es difícil argumentar que son un ejemplo representativo. Teniendo en cuenta las limitaciones que el análisis de una muestra tan pequeña y seleccionada tendría, preferimos no aventurarnos a realizar ese análisis.

## **Características principales de las personas entrevistadas**

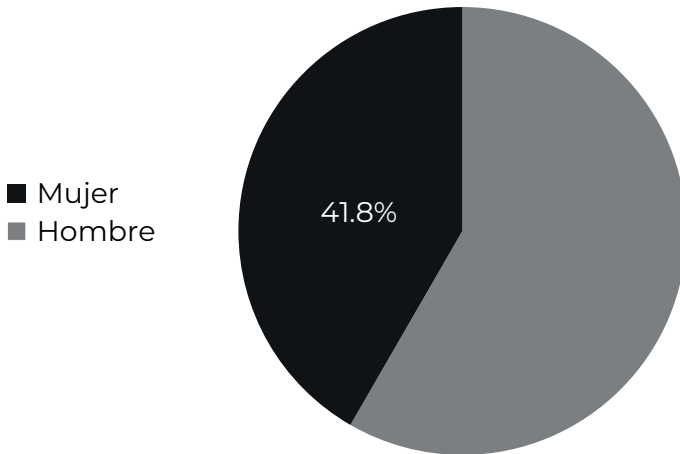
La base de datos contiene un total de 560 observaciones a nivel individual. Con base en la muestra, se calcula que el promedio de edad en la población es de 31 años y que 42% de la fuerza laboral son mujeres.

### **Gráfica 10. Estimación de la densidad Kernel**



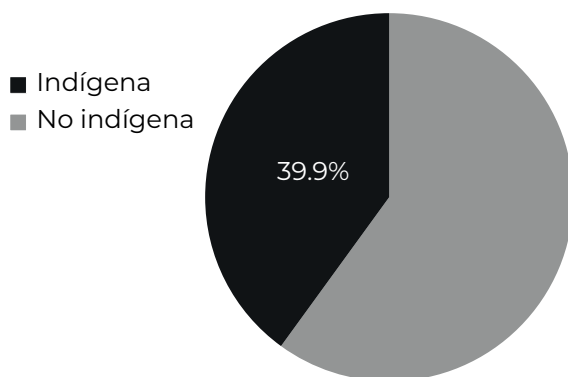
Media = 31.1  
Desviación estándar = 10.1

**Gráfica 11. Distribución por sexo**

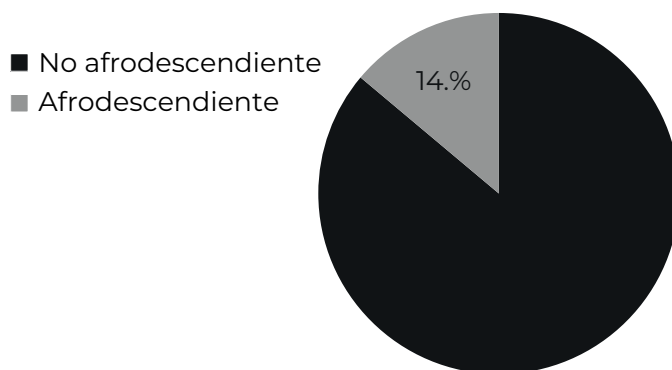


Cerca de 40% de las personas considera ser indígena por cultura, mientras que alrededor de 14.0% asume ser afroamericana. La cifra de adscripción indígena es muy alta en relación con lo que se ha reportado en estudios anteriores en la Ciudad de México (8% en la Encuesta Intercensal). Nótese, sin embargo, que se estima que sólo 4.5% de la población habla una lengua indígena, lo que va más en línea con los resultados de la Encuesta Intercensal. Algo similar sucede con la población afroamericana. En la Encuesta Intercensal 2015, 1.8% de quienes habitan en la Ciudad de México reportaron ser afrodescendiente, cifra que claramente contrasta con 14.0% que obtenemos aquí. Es posible que la pregunta no haya sido entendida correctamente por las personas entrevistadas.

**Gráfica 12. Distribución por identificación indígena**



**Gráfica 13. Distribución por identificación afromexicana**

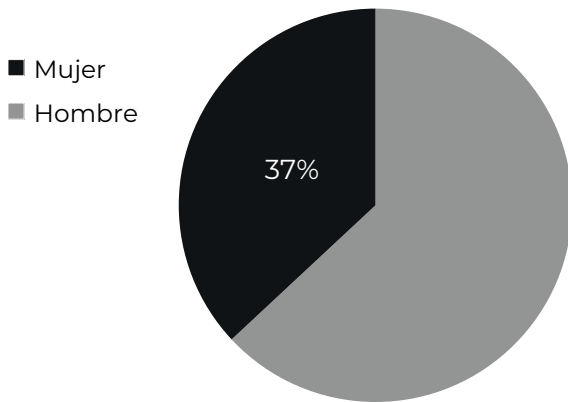


En relación con la posición en el trabajo, encontramos que la población directiva es mayoritariamente masculina (67%). Los hombres en rangos directivos ocupan puestos más altos, la mayoría corresponden a jefes y jefas de área. El único caso en donde se encontraron más mujeres que hombres fue en las direcciones generales, 7% de los hombres directivos ocupan esta posición frente a 11% de las mujeres directivas. En contraste, 20% de los hombres en cargos directivos se desempeñan como supervisores, en

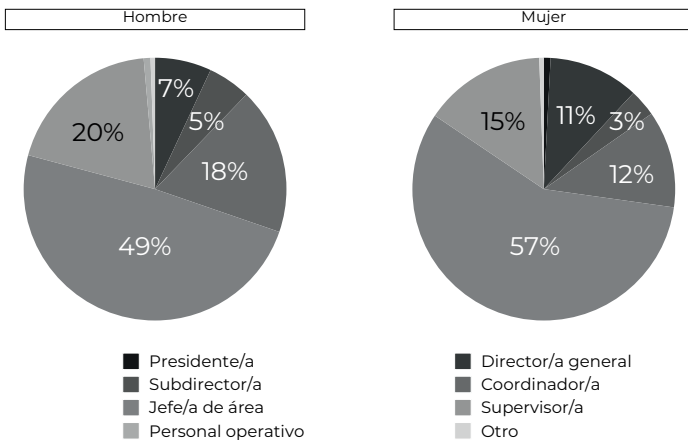


comparación con 15% de las mujeres directivas; de igual manera, 18% ocupan un puesto de coordinación, mientras que sólo 12% de las mujeres lo hace. Claramente, las mujeres directivas entrevistadas están con mayor frecuencia en puestos intermedios bajos (supervisión de área) que en puestos intermedios altos (subdirección). Sin embargo, es interesante ver que en la parte alta de la distribución las mujeres están ligeramente sobrerrepresentadas.

**Gráfica 14. Género del personal directivo**



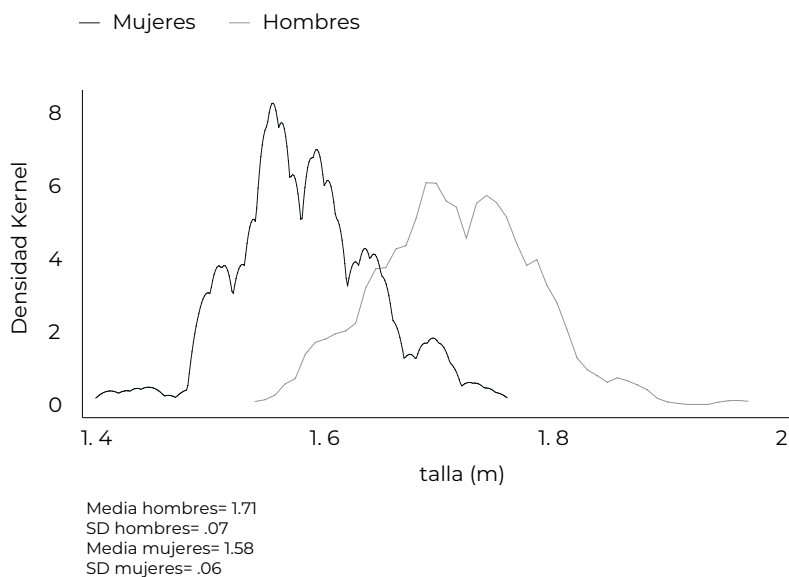
**Gráfica 15. Posición en el trabajo del personal directivo por género**



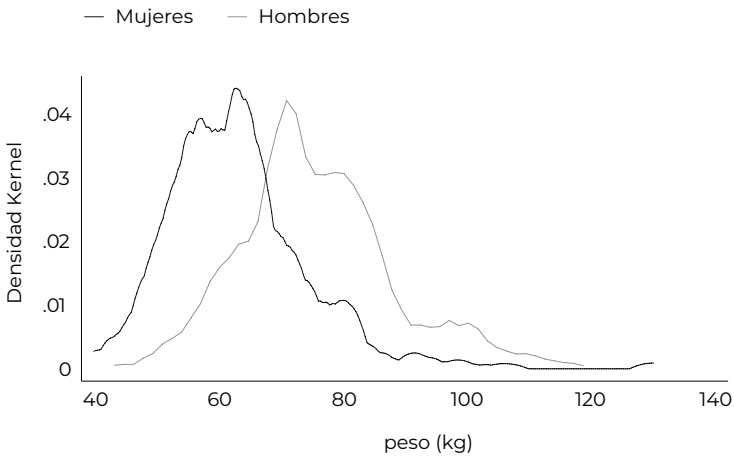
Cuando se trata de discriminación, el aspecto físico es una característica importante. En este contexto, la estatura y el peso son rasgos individuales imposibles de ocultar que, con frecuencia, están asociados con actos discriminatorios. Los prejuicios pueden ser positivos o negativos; por ejemplo, otorgar salarios más altos a personas de mayor estatura o despedir con más frecuencia a personas con mayor peso. Dado que esto es una característica significativa, como confirma la Enadis 2017, nuestro estudio recolectó información sobre el peso y la talla de las personas entrevistadas.

Como es de esperarse, los hombres son más altos y pesan más que las mujeres. Sin embargo, en términos del índice de masa corporal (IMC) las mujeres son, en promedio, ligeramente más delgadas que los hombres. La varianza del IMC, sin embargo, es mayor para las mujeres que para los hombres (4.27 frente a 3.94).

### **Gráfica 16. Distribución de la talla de las y los empleados entrevistados**



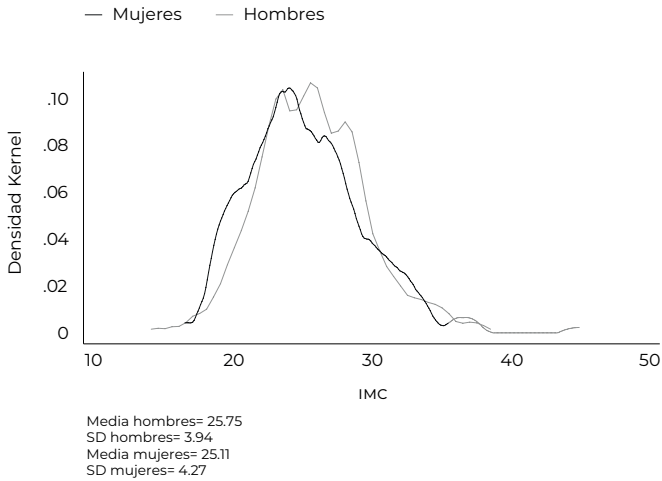
**Gráfica 17. Distribución del peso de las y los empleados entrevistados**



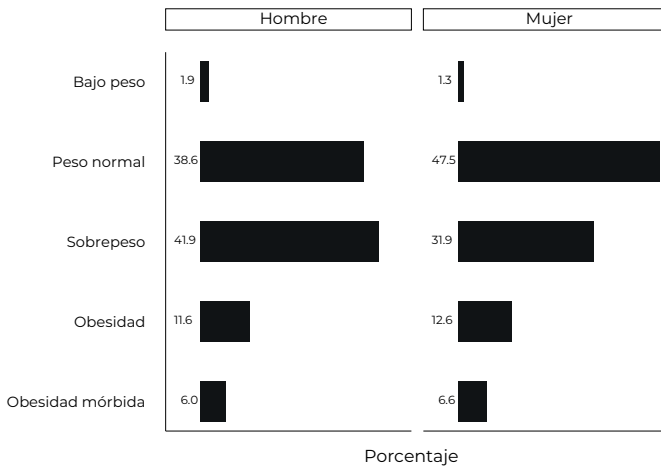
Media hombres= 75.78  
 SD hombres= 12.59  
 Media mujeres= 63.03  
 SD mujeres= 11.84

La mayoría de las personas de nuestro estudio presenta sobrepeso u obesidad (59%). Sin embargo, la tasa de obesidad y sobrepeso es menor a la proporción de 7 de cada 10 (73.5%) que se reporta en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut) 2016 para la población de 20 años de edad y más de la Ciudad de México. El resultado es interesante, ya que indica que la población que trabaja en las empresas de servicios tiende a tener menor índice de masa corporal (IMC) que el promedio de la población. En esta muestra, las mujeres tienen menor probabilidad de presentar sobrepeso y obesidad que los hombres. El hallazgo es contrario a lo que observamos en la población en general, donde las mujeres tienen mayor prevalencia de sobrepeso y obesidad que los hombres (75% frente a 69%, respectivamente, en el ámbito nacional) (INSP, 2016). Esto es un hecho importante, ya que podría indicar que las empresas de servicios de la Ciudad de México no emplean a mujeres con sobrepeso a la misma tasa que justificaría la prevalencia de dicha característica en la población general, lo que posiblemente indica discriminación.

**Gráfica 18. Distribución del índice de masa corporal**

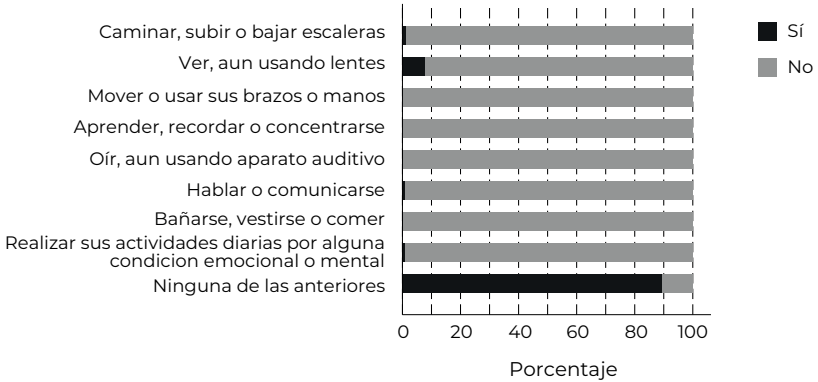


**Gráfica 19. Condición de obesidad entre las y los empleados de la empresa**

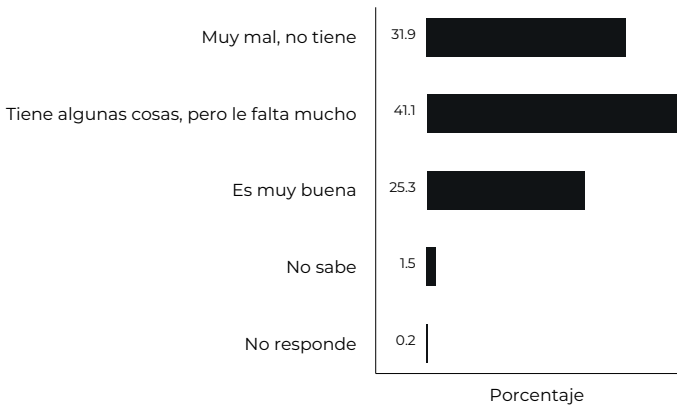


Nuestros resultados indican una diversidad casi nula en cuanto a las personas con discapacidad. Las únicas que están representadas en la muestra son quienes tienen dificultades para ver aun usando lentes. Dado lo anterior, no es sorprendente que 32% de las y los trabajadores considere que en la empresa no existe infraestructura para personas con discapacidad, ni que otro 41.1% diga que, a pesar de que hay algunos elementos de accesibilidad,

**Gráfica 20. Limitaciones motrices**



**Gráfica 21. Percepción sobre infraestructura para discapacidades**

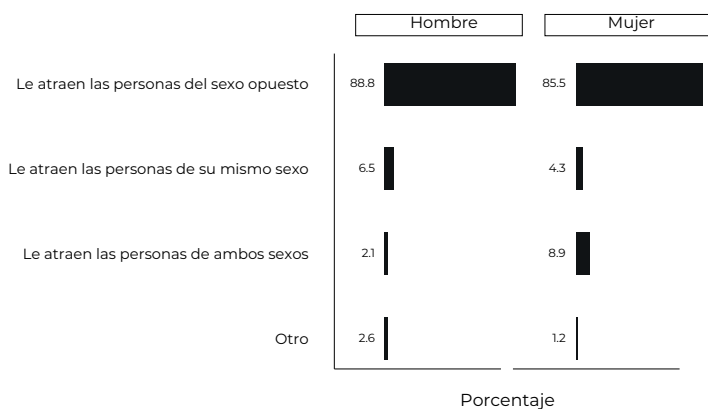


le falta mucho a la infraestructura para atender las necesidades de las y los trabajadores con discapacidad. La evidente falta de instalaciones adecuadas podría ser una de las causas de la falta de diversidad en la fuerza de trabajo.

Por otro lado, los resultados indican una diversidad de orientación sexual mayor a la esperada (según la Enadis 2017, 3.2% de la población de 18 años o más se identifica como no heterosexual). Un 8.9% de las mujeres manifestó que le atraen personas de ambos sexos y 4.3%, que le atraen las mujeres. Para los hombres,

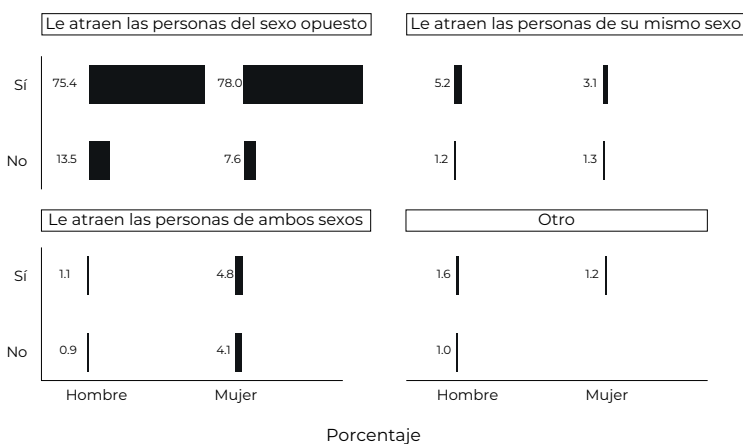
6.5% manifestaron que les atraen los hombres y 2.1%, que les atraen personas de ambos sexos. Encontramos también que 5.2% de los hombres y 3.1% de las mujeres que dijeron sentir atracción por personas de su mismo sexo manifiestan su orientación sexual abiertamente en la empresa.<sup>4</sup>

## Gráfica 22. Orientación sexual



Graphs by mujer

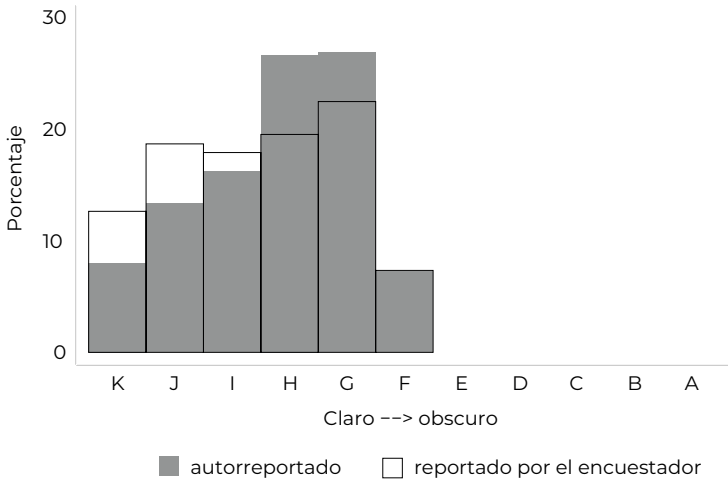
## Gráfica 23. Manifestación de la orientación sexual



<sup>4</sup> En contraste, 52.7% de la muestra de la Encuesta sobre Discriminación por motivos de Orientación Sexual e Identidad de Género (Endosig) 2018 ha sido abierto sobre su OSIG en su empleo actual. No obstante, debe considerarse que los datos de este ejercicio son representativos únicamente de quienes respondieron la encuesta en línea (Conapred, 2019).

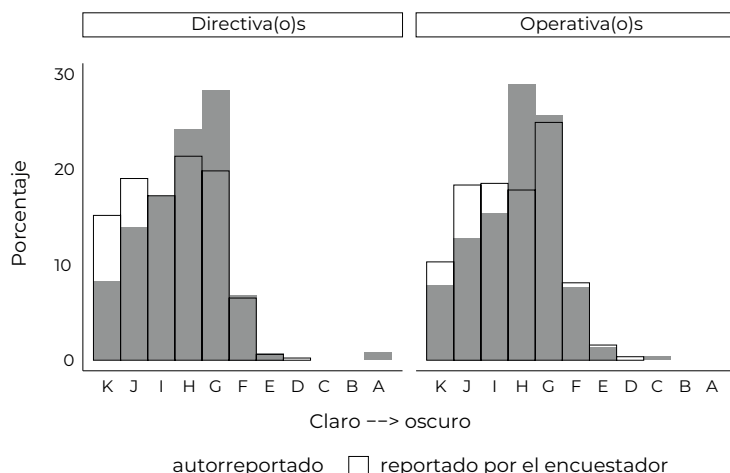
En cuanto al tono de piel, 65% de las personas se autoclasifican como pertenecientes a las categorías H, I, J o K. Claramente, las personas con funciones directivas se ubican en los tonos de piel más claros que las personas con funciones operativas. Nuestros resultados confirman el hallazgo de estudios anteriores en el sentido de que las personas tienden a identificarse con los tonos de piel más claros y no con los más oscuros de la escala PERLA.<sup>5</sup> El resultado también parece indicar que no se contrata a personas con tonos oscuros con la misma frecuencia que a personas con tonos claros.

**Gráfica 24. Distribución de empleadas/os en la escala PERLA**



<sup>5</sup> Project on Ethnicity and Race in Latin America. Para más información, véase <<https://perla.princeton.edu>>.

**Gráfica 25. Distribución de personal directivo en la escala PERLA**



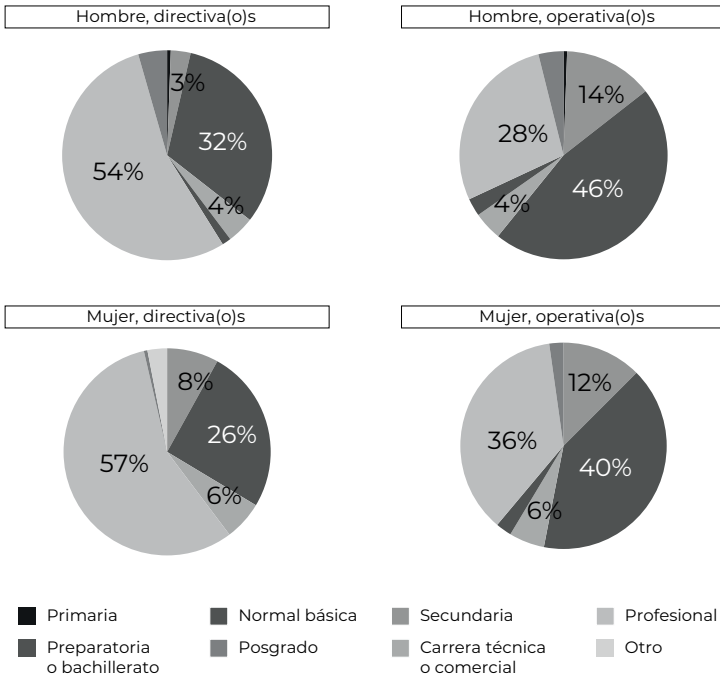
## Escolaridad e ingreso

En comparación con la población en general, en la que cerca de 61% tiene un grado de instrucción de secundaria o menor,<sup>6</sup> las trabajadoras y trabajadores en el sector presentan mayores niveles de escolaridad. Entre el personal directivo, cerca de 45% tiene estudios profesionales. Un 32% de los hombres directivos tiene estudios de preparatoria o bachillerato, a diferencia de 26% de las mujeres directivas que se estiman en esa categoría. En promedio, los hombres directivos tienen un nivel de escolaridad mayor que las mujeres directivas (los hombres alcanzan con mayor frecuencia una escolaridad a nivel de posgrado). En el caso del personal operativo, en promedio, las mujeres tienen mayor escolaridad que los hombres. De hecho, 36% de las mujeres tienen estudios profesionales mientras que sólo 28% de los hombres alcanzan ese nivel de escolaridad.

<sup>6</sup> Tabulados básicos de la Encuesta Intercensal 2015.

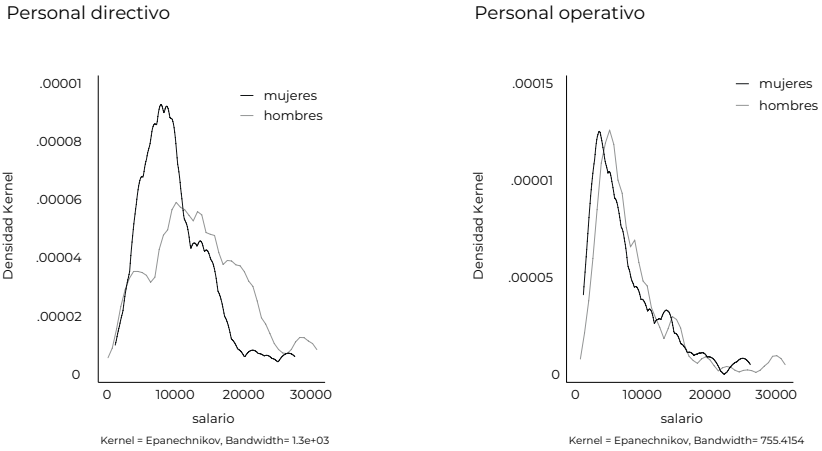


**Gráfica 26. Escolaridad por género y posición en el trabajo**

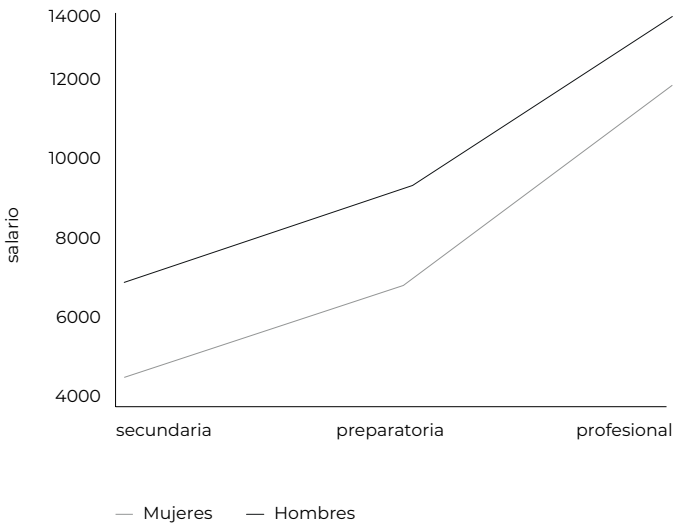


En términos del salario mensual, nuestra muestra presenta una distribución típica en forma de U inversa y cola derecha larga. Tenemos una media de 9 498 pesos para las mujeres ( $SD = 5\,748$ ) y 11 626 pesos para los hombres ( $SD = 7\,026$ ). Es evidente que los hombres ganan más que las mujeres, tanto en puestos directivos como en puestos operativos. Más aún, la distribución del ingreso de los hombres en puestos directivos muestra mucho mayor dispersión que la distribución del ingreso de las mujeres en puestos directivos. La diferencia en la dispersión del salario entre hombres y mujeres prácticamente desaparece entre el personal con funciones operativas. De hecho, fuera de la media, la distribución del salario de hombres y mujeres entre las personas operativas es muy similar. Esto es clara evidencia de que las mujeres enfrentan obstáculos para alcanzar puestos de alta dirección y remuneración. En otras palabras, los datos dan evidencia del efecto “techo de cristal”.

### Gráfica 27. Distribución de salario mensual

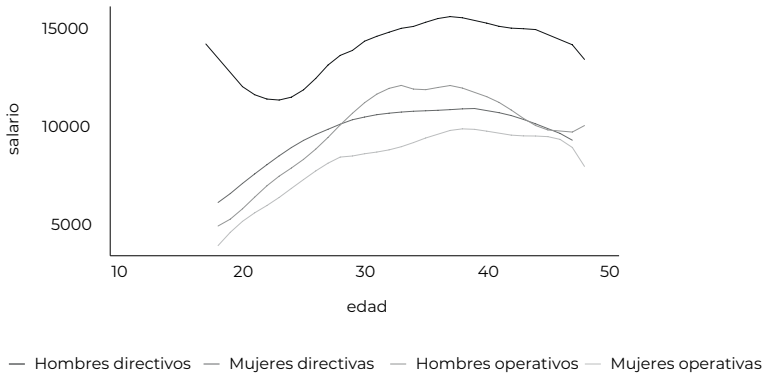


### Gráfica 28. Ingreso mensual promedio por educación



Existe una clara relación entre ingreso y educación. En la parte alta de la distribución, las personas con un nivel profesional ganan significativamente más que las personas con niveles más bajos. Los hombres ganan, en promedio, más que las mujeres a lo largo de toda la distribución de la educación. De hecho, entre

**Gráfica 29. Ingreso mensual promedio por edad**

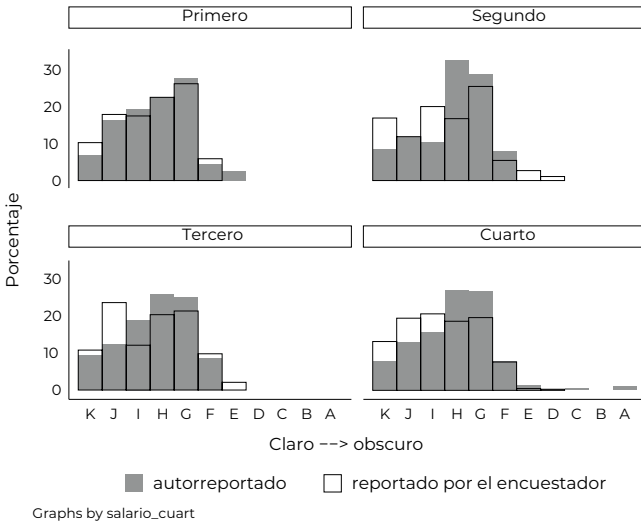


los 30 y los 45 años de edad, los hombres, incluso los que se desempeñan en puestos operativos, ganan más que las mujeres en puestos directivos.

La relación entre ingreso y edad exhibe la típica forma de U invertida para las mujeres operativas, con el pico de mayor ingreso alrededor de los 40 años de edad. Para los hombres operativos, sin embargo, no detectamos un perfil de ingreso de U invertida. Según los datos, y desestimando la cola de la distribución, los hombres operativos mantienen más o menos fijo el nivel de ingresos que alcanzan en sus años 40 hasta el momento de su retiro. Algo similar se reporta para los hombres directivos. Las mujeres directivas, sin embargo, parecen nunca alcanzar un pico de ingresos conforme se hacen más adultas.

Los resultados muestran una clara relación entre tono de piel e ingreso. Los datos arrojan fuerte evidencia de que las personas que pertenecen al primer cuartil de ingreso (25% más pobre) tienen menos probabilidad de ser clasificadas en los tonos de piel más claros (K y J) de la escala PERLA. Por el contrario, las personas que pertenecen al cuarto cuartil (25% más rico) tienen mayor probabilidad de ser clasificadas en los tonos de piel más claros.

**Gráfica 30. Escala PERLA por cuartil de ingreso mensual**



## Determinantes del salario

A continuación se presenta un análisis de regresión del salario mensual y del salario por hora contra una lista de variables explicativas. La regresión que se estima es:

$$\ln \text{salario}_{ei} = \log(\text{salario}_{ei}) = x_{ei}\beta + c_e + u_{ei},$$

Donde  $\ln$  representa el logaritmo del salario mensual (en pesos corrientes) del  $i$ -ésimo individuo en la  $e$ -ésima empresa,  $x_{ei}$  representa un vector de características individuales,  $c_e$  representa un término de heterogeneidad a nivel empresa y  $u_{ei}$  representa el término de error. Aquí tenemos un modelo clásico de Mincer (1958). Se emplea un estimador lineal con efectos fijos a nivel empresa para tomar en cuenta el hecho de que las firmas tienen el potencial de ser muy diferentes, tanto por la actividad misma que realizan como por su nivel tecnológico y composición de la fuerza de trabajo. La inferencia se realiza con ayuda de un estimador robusto de la matriz de varianzas y covarianzas (White, 1980; Huber, 1981). Para el salario por hora tenemos una ecuación similar:

$$l\text{salario}x_{hr_{ei}} = \log(\text{salario por hora}_{ei}) = x_{ei}\beta + c_e + u_{ei},$$

Los resultados se presentan en la tabla 1. Es significativo al 10% el efecto de edad y, como se espera, las y los trabajadores operativos ganan menos que las y los trabajadores directivos. La diferencia salarial entre directivos y operativos es, en promedio, de 5 409 pesos. La escolaridad es también un factor importante en la determinación del salario. De acuerdo con el modelo, una persona con estudios profesionales gana en promedio 5 837 pesos mensuales más que una persona con secundaria (el grupo control); esto es, 90% más. En términos del salario por hora tenemos que una persona con licenciatura gana en promedio 9 pesos por hora, mientras que una persona con secundaria gana 4.47 pesos. Luego, en promedio, una persona trabajadora con estudios profesionales gana un salario por hora que es 13.4% más alto que el salario de un trabajador o trabajadora con secundaria.<sup>7</sup>

Hay un efecto de género positivo, no significativo, a favor de las mujeres. Asimismo, hay un efecto positivo y significativo al 10% por hablar inglés en el salario mensual y en el salario por hora. En cuanto a las personas que hablan alguna lengua indígena, se reporta un coeficiente negativo. Sin embargo, el efecto no es significativo, muy probablemente porque no tenemos suficientes observaciones. Por otro lado, detectamos un efecto significativo al 1% para la población afroamericana. El efecto marginal es equivalente a 3 669 pesos mensuales o 2.56 pesos por hora. Es difícil interpretar correctamente este efecto de la afrodescendencia. Es posible que, dado el estigma de reconocerse afroamericano o afroamericana en México, las personas que se atreven a reivindicarse como tal pertenecen principalmente a los grupos socioeconómicos más acomodados.

<sup>7</sup> Estos datos se generaron a partir de los sueldos autorreportados de las y los participantes. Empero, en México el salario mínimo es de 88.36 pesos mensuales, lo que en una jornada de ocho horas equivaldría a 11.04 pesos por hora.

**Tabla 1. Regresión para log(salario) y log(salario por hora) --- efectos marginales**

	(1)		(2)		
	lsalario		logwage		
	b/se	b/se	b/se	b/se	
Edad	0.008*	-0.001	inglés	0.204*	0.146
	(0.004)	(0.005)		(0.105)	(0.113)
Mujer	0.071	0.092	I	-0.336**	-0.307*
	(0.147)	(0.162)		(0.171)	(0.172)
Operativo	-0.424***	-0.365***	H	-0.467***	-0.466***
	(0.066)	(0.069)		(0.103)	(0.145)
Preparatoria	0.075	0.100	G	-0.117	-0.220*
	(0.151)	(0.162)		(0.110)	(0.127)
Carrera técnica	0.344	0.448*	FE	0.087	0.009
	(0.247)	(0.269)		(0.183)	(0.210)
Normal básica	0.589**	0.762**	talla	0.020*	0.021*
	(0.282)	(0.303)		(0.011)	(0.011)
Profesional	0.227*	0.253*	peso	-0.004	-0.007
	(0.130)	(0.151)		(0.004)	(0.004)
Otro	0.322	0.447*	temporal	-0.164	-0.229
	(0.317)	(0.253)		(0.162)	(0.156)
Experiencia	0.004	0.010	extranjera	0.098	0.162
	(0.006)	(0.007)		(0.159)	(0.158)
Lengua indígena	-0.256	-0.198			
	(0.210)	(0.200)			
Afromex	0.368***	0.307**			
	(0.126)	(0.132)			

<i>Continúa</i>				
	(1)	(2)		
	lsalario	logwage		
	b/se	b/se	b/se	b/se
Efectos Fijos Empresa	Sí	Sí		
N. Observaciones	345	332		
N. Grupos	248	243		
Nota: *sig. a 10%, **sig. a 5%, ***sig. a 1%. Errores estándar anidados a nivel empresa.				

En cuanto al tono de piel, los resultados indican que las personas con tonos de piel más claros de la escala PERLA (J y K) ganan más que las personas con tonos más oscuros. El efecto es significativo al 5% para el grupo I y H (para el resto de los grupos no tenemos suficientes observaciones) y está presente tanto en la regresión de salario mensual como en la regresión de salario por hora (aunque para este último el efecto es significativo sólo al 10%).

El efecto marginal de tono de piel es importante. De hecho, en promedio, una persona que pertenece a la categoría I de la escala PERLA recibe 3 772 pesos mensuales menos que una persona que pertenece a las categorías control J y K. Esto es casi 38% menos. La diferencia de salarios entre la categoría H y las categorías control es de 3 379 pesos, equivalente a 34% menos. Para el salario por hora tenemos que, en promedio, las personas que pertenecen a la categoría I de PERLA ganan unos 3 955 pesos mensuales (2.3 pesos por hora) menos que las personas que pertenecen a las categorías control J y K. El efecto marginal para la categoría H es de 3 684 pesos mensuales (2.94 pesos por hora) menos que las personas que pertenecen a la categoría control.

En conclusión, los resultados arrojan fuerte evidencia de que el tono de piel de las personas está correlacionado con el salario. En particular, encontramos que las personas de tono de piel más clara ganan más que las personas de tono de piel más morena. Dicha correlación sobrevive después de controlar por posibles

diferencias (heterogeneidad) inobservadas entre empresas y por el efecto de otras variables socioeconómicas, incluyendo escolaridad, sexo y experiencia.

En este punto cabe aclarar que los efectos de tono de piel aquí reportados son correlaciones parciales y no deben, en ningún caso, ser interpretados como efectos causales. De hecho, la teoría nos dice que, manteniendo lo demás fijo, si tomamos una persona al azar y, si fuera posible, experimentalmente cambiamos su tono de piel, tendríamos que su productividad permanece inalterada a menos de que exista algún tipo de discriminación (Becker, 1957). En otras palabras, el tono de piel no es un factor productivo y por tanto no debe afectar el salario. Si, excluyendo el efecto de otros factores explicativos, observamos que las personas con tono de piel más clara ganan salarios más altos que las personas con tono de piel más oscura, es porque existe discriminación en el mercado de trabajo. La discriminación puede ser inducida tanto por las empresas (dueños y directivos) como por las y los trabajadores o el público consumidor (Becker, 1957).

## **Experiencias de discriminación en la empresa**

Si bien el concepto de discriminación se utiliza de manera frecuente en los ámbitos académico, legal y cotidiano, la amplitud del término demanda que sea delimitado. En términos generales:

La discriminación es una conducta culturalmente fundada, sistemática y socialmente extendida, de desprecio contra una persona o grupo de personas sobre la base de un prejuicio negativo o un estigma relacionado con una desventaja inmerecida, y que tiene por efecto (intencional o no) dañar sus derechos y libertades fundamentales (Rodríguez Zepeda, 2005: 23).

El concepto permite una mayor delimitación en función de la población que busca proteger o entender. En este trabajo se estudia la discriminación en el mercado laboral. Según el Convenio

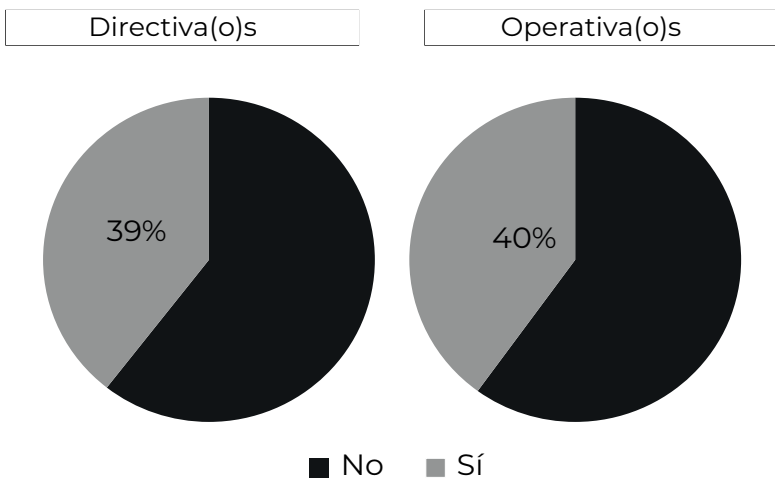


### sobre la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

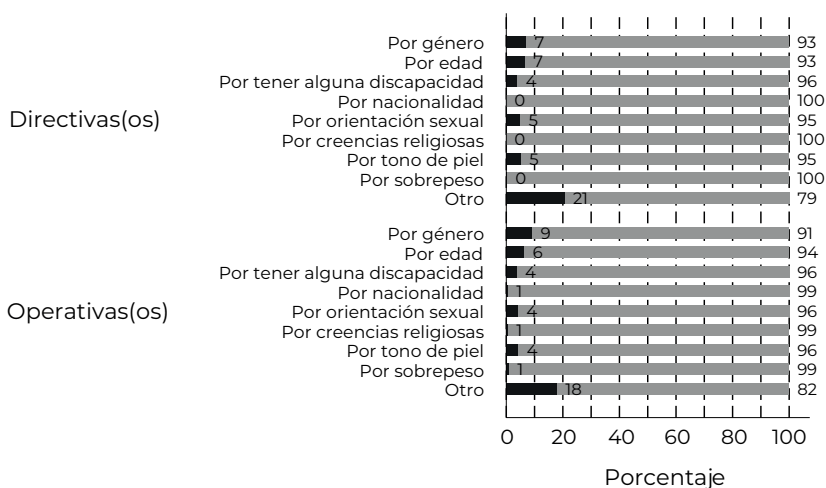
El término “discriminación” comprende: a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (OIT, 1958).

Debe hacerse notar que el trato diferenciado “se permite cuando es justo o razonable” y cuando “justicia o razonabilidad excluyan la arbitrariedad” (Bayefsky, 1990).

**Gráfica 31. Percepción de discriminación**

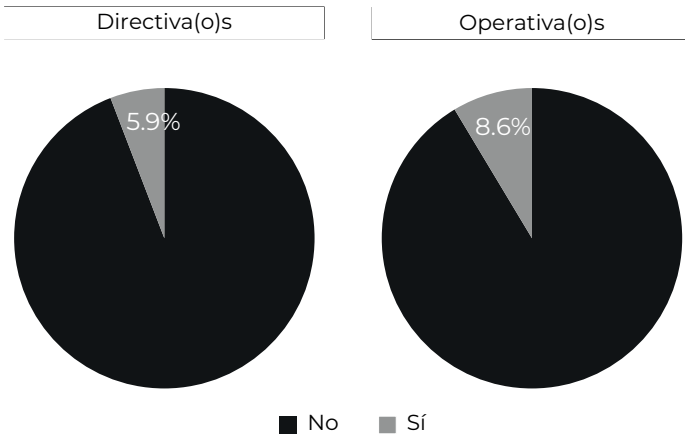


**Gráfica 32. Tipos de discriminación percibidos**

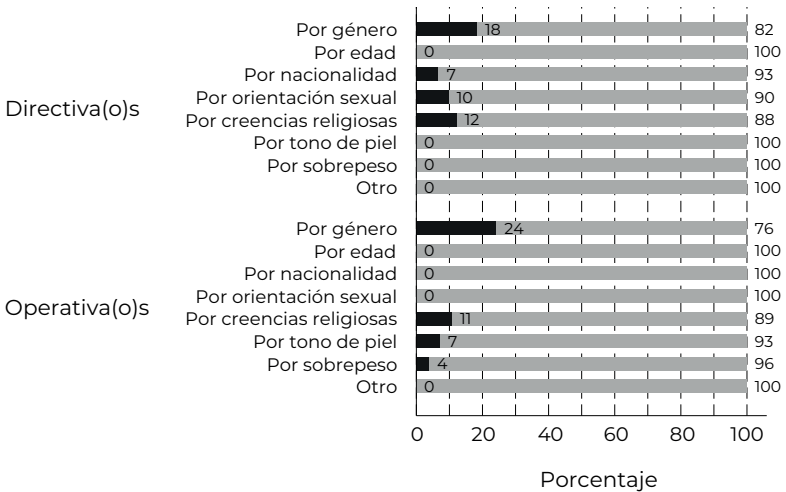


Cerca de 40% de las personas entrevistadas considera que existe discriminación en las empresas de servicios de la Ciudad de México. Los principales motivos son: género, edad, orientación sexual, tono de piel y discapacidad. Existen algunas diferencias entre las experiencias de las personas con funciones directivas y con funciones operativas. Por ejemplo, entre las personas con funciones operativas la principal causa de discriminación que enfrentaron está relacionada con el género (9%), seguida por la edad (6%), el tono de piel (4%) y alguna discapacidad (4%). Entre las personas con funciones directivas, la principal causa de discriminación se relaciona con el género (7%), seguida por alguna discapacidad (7%), la orientación sexual (5%) y el tono de piel (5%).

**Gráfica 33. Incidencia de discriminación**



**Gráfica 34. Razones para la discriminación**

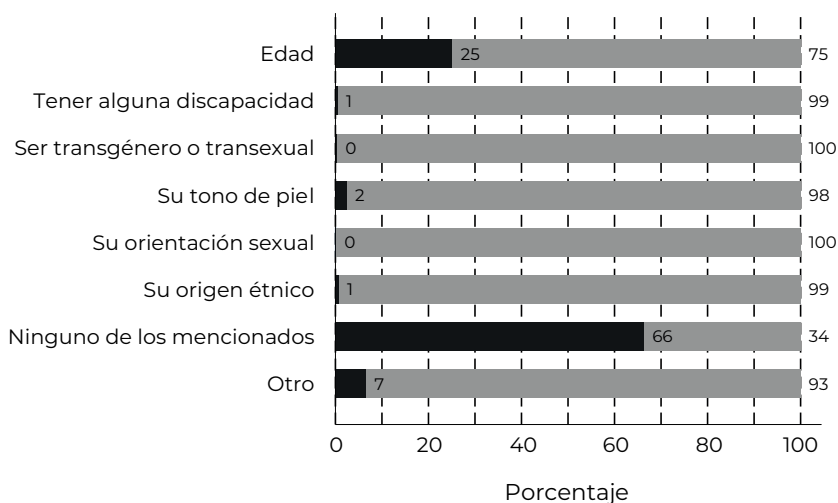


Sin embargo, a pregunta expresa, sólo 8.2% de empleadas y empleados dicen haber experimentado discriminación en la empresa, muy por debajo de 40% que sospecha que existe discriminación.<sup>8</sup> Es difícil saber cuál es el motivo de la discrepancia entre la percepción de que existe discriminación y la percepción

<sup>8</sup> Este hecho estilizado también está presente en la Enadis 2017.

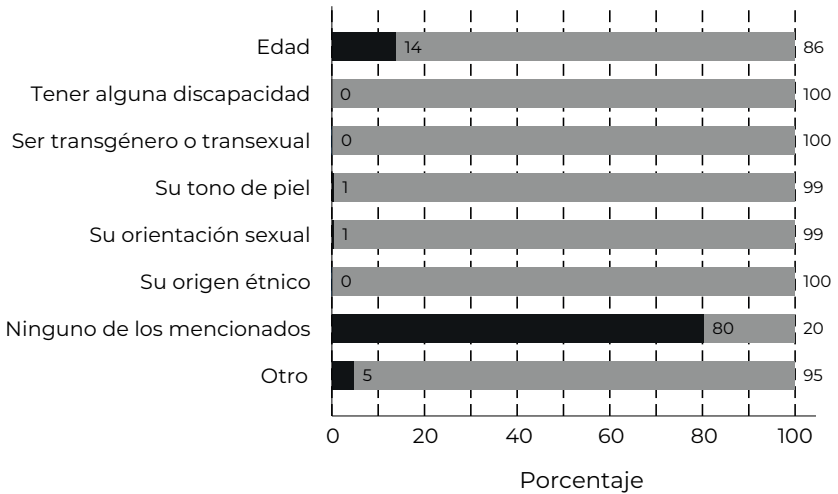
de haber experimentado discriminación, pero podemos aventurar la hipótesis de que se evita declarar actos de discriminación sobre la propia persona para no caer en riesgo de ser objeto de estigmatización o porque la misma declaración puede desencadenar represalias. Por género es el tipo de discriminación declarada más frecuente, especialmente entre las trabajadoras con funciones operativas (24%). La discriminación por creencias religiosas es frecuentemente reportada tanto por personas con funciones directivas (12%) como por personas con funciones operativas (11%), y entre las y los directivos son importantes la discriminación por orientación sexual (10%) y por nacionalidad (7% en cada caso).

### **Gráfica 35. Discriminación en la contratación**



Dado que existe poca diversidad en las empresas, y empleadas y empleados tienen características homogéneas, es de esperar que pocas personas trabajadoras manifiesten que se les ha negado alguna vez un empleo o un ascenso como consecuencia de sus características demográficas o identitarias; básicamente, la edad es la única mención. El 27% dice que en el pasado se le

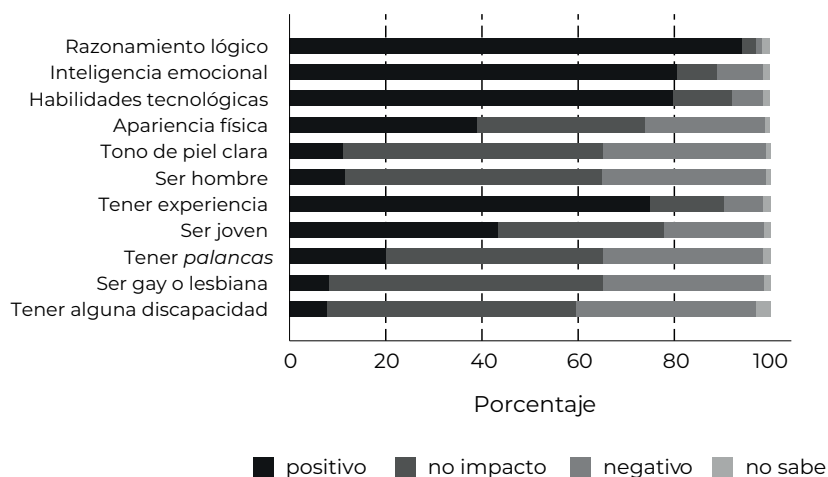
**Gráfica 36. Discriminación en la promoción**



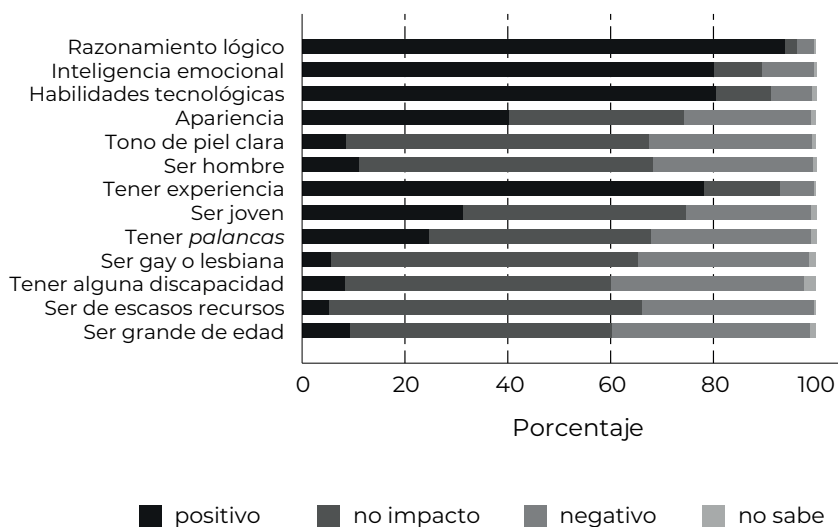
ha negado un empleo, mientras que 14% afirma que se le negó un ascenso. Debido a la falta de personas adultas mayores en la muestra, en este punto no podemos saber quiénes experimentan mayor discriminación.

La evidencia indica que para el personal de las empresas de servicios la apariencia física es un factor positivo fundamental tanto para conseguir el empleo (40%) como para obtener un ascenso (40%). Ser gay o lesbiana, en cambio, tiene un efecto negativo en la contratación (32%) y en el ascenso (32%). Ser una persona con discapacidad es también penalizado (contratación 31%, ascenso 35%). De forma contraintuitiva, las personas entrevistadas consideran que ser hombre de piel clara y con “palancas” perjudica más que beneficia la contratación y la promoción. La opinión de las personas con posiciones directivas y operativas es similar en este último punto, sin grandes diferencias entre hombres y mujeres. Incluso, personas originarias de comunidades indígenas y las personas con tono de piel ubicadas en la zona intermedia de la escala PERLA piensan igual.

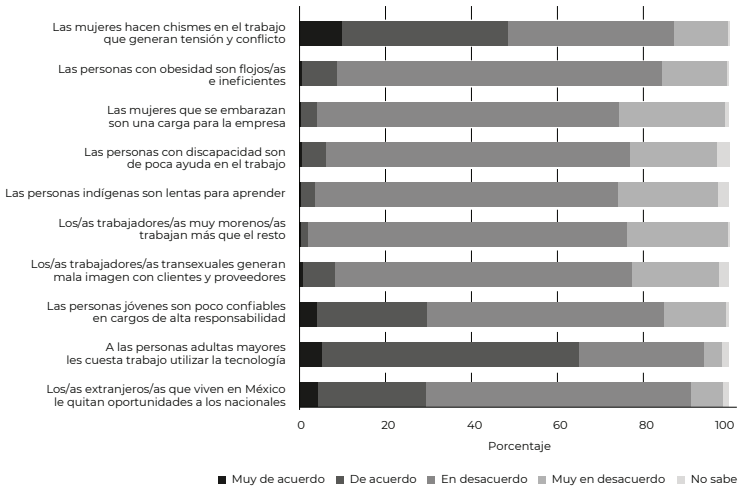
**Gráfica 37. Características de impacto para contratación de personal**



**Gráfica 38. Características de impacto para promoción de personal**



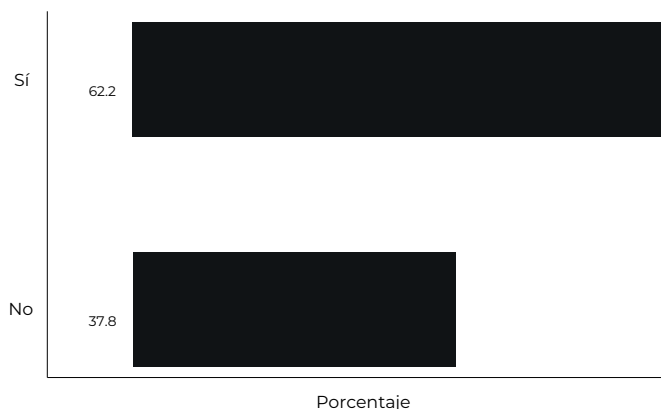
**Gráfica 39. Frecuencia de percepciones con prejuicios de minorías**



Aquí la realidad contrasta con las opiniones: en la sección anterior mostramos que la mayoría del personal de las empresas es masculino y que los hombres de piel clara ocupan con mayor frecuencia los puestos de dirección.

En relación con los estereotipos, se analiza la opinión que las personas consideradas en la muestra tienen sobre una serie de frases “políticamente incorrectas” o “estereotípicas”. Aquí esperamos que las personas mencionen lo que, a su parecer, la mayoría de la gente opina, aunque su opinión sea diferente. Este tipo de comportamiento se conoce en la literatura como el sesgo de deseabilidad social (Edwards, 1953). Contrario a lo que se espera, la mayoría de las personas entrevistadas expresaron sus opiniones de forma abierta. Prácticamente 66% piensa que a las personas adultas mayores les cuesta trabajo utilizar la tecnología. Cerca de 46% piensa que las mujeres hacen chismes en el trabajo que generan tensión y conflicto. Y aproximadamente 29% cree que las personas jóvenes son poco confiables en cargos de alta responsabilidad. De forma similar, cerca de 30% dijo que las personas extranjeras en México quitan oportunidades a las nacionales. Finalmente, 98% rechaza la idea de que las y los trabajadores con tonos de piel más oscuros trabajan más, lo que sugiere que trabajan lo mismo o menos.

### **Gráfica 40. Atención de la empresa a casos de discriminación**



En el contexto de las experiencias descritas, es interesante saber qué dicen empleados y empleadas sobre discriminación que se presenta en la empresa. De acuerdo con nuestros datos, 62% del personal considera que los casos de discriminación son atendidos cuando se presentan. Una cifra que se antoja alta dado que prácticamente nadie reporta haber sido discriminado y que existe muy poca diversidad en la fuerza de trabajo. Pero el dato que destaca es que poco más de uno de cada 10 empleados y empleadas dice que la empresa no hace nada cuando se presentan situaciones de discriminación.

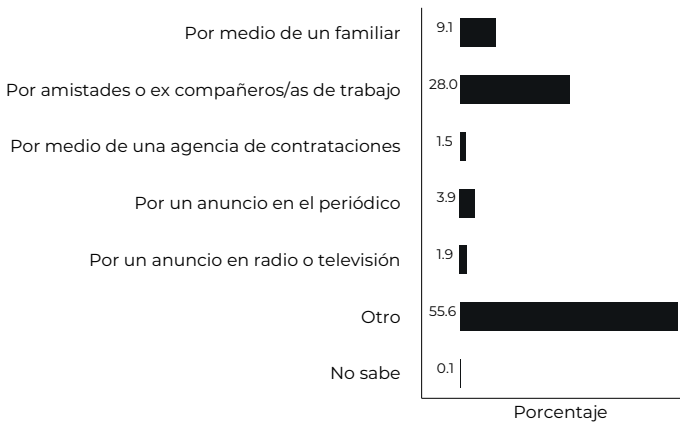
### **Experiencias de empleadas y empleados en torno al proceso de contratación y ascenso**

De acuerdo con nuestros datos, 37.1% de las personas empleadas dicen haberse enterado de la vacante a través de un familiar, un ex compañero/a o una amistad. Sólo en 16% de los casos la entrevista fue hecha por un comité de contratación, el resto fue entrevistado por el dueño/a o gerente. Sin duda, estas cifras contrastan con lo reportado por responsables de recursos humanos de las empresas, quienes mencionan que 23.8% del personal llega

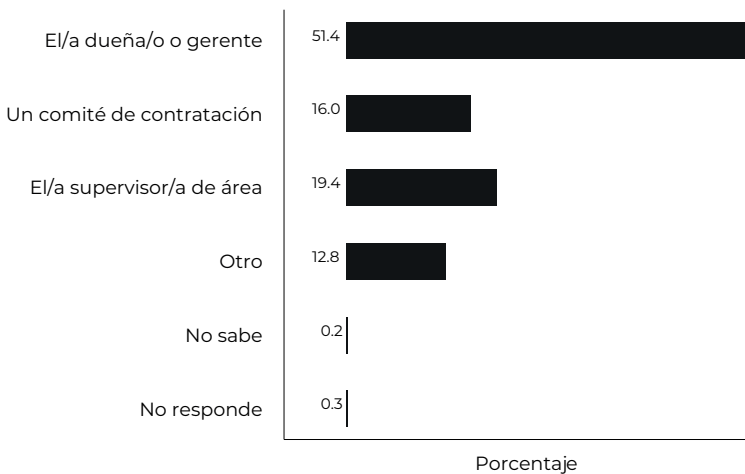


a la empresa vía recomendaciones de amistades y familiares y que 56.9% de las firmas cuentan con comités de contratación. Si ponemos las dos piezas de información juntas, podemos concluir que el mercado de trabajo es menos formal y más dominado por redes de amistades y familiares que lo que las y los directivos de las empresas les gustaría reconocer. La realidad es que los procesos de contratación están dominados por la discrecionalidad y la subjetividad del personal directivo

**Gráfica 41. Medio en el que encontró la vacante**

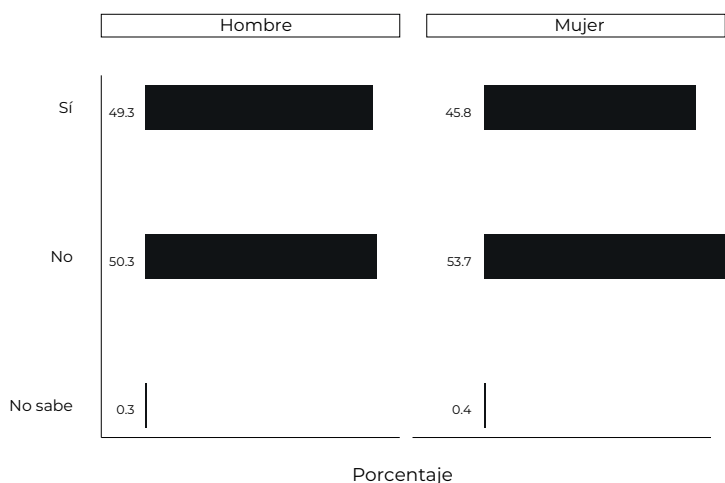


**Gráfica 42. Persona que realizó la entrevista**



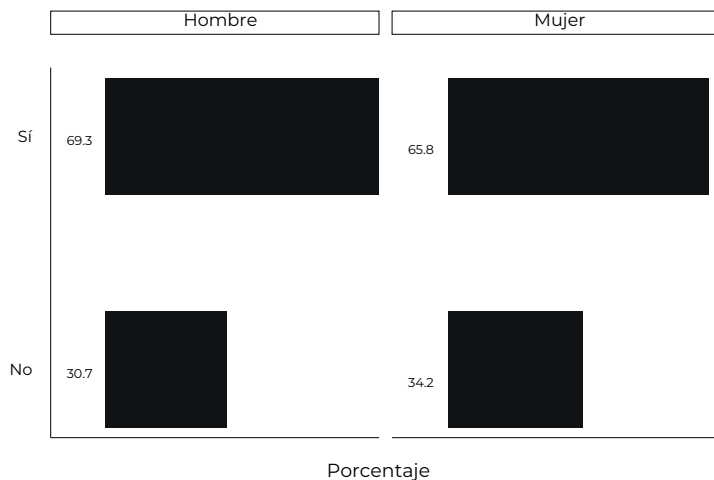
En cuanto al ascenso, 48% de las personas empleadas manifiesta haber recibido una promoción y 32% dice no saber qué se requiere para lograrlo. En este rubro, hay una diferencia de dos puntos porcentuales entre los hombres y las mujeres, sin embargo, no es estadísticamente significativa.

**Gráfica 43. Empleados que han recibido ascenso**



Graphs by mujer

**Gráfica 44. Conocimiento de los requisitos para ascenso**

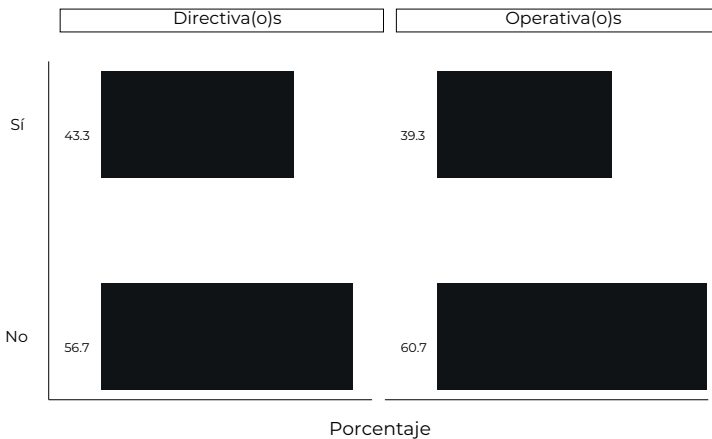


Graphs by mujer

## Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación

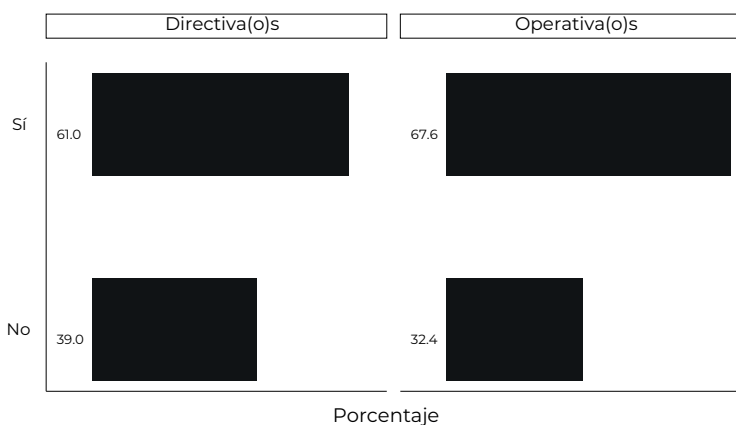
Cerca de 42% de las personas empleadas dice conocer la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y no Discriminación. El porcentaje de conocimiento es similar entre personas con funciones directivas y personas con funciones operativas. Contradictoriamente, 61% de las personas con cargo directivo y 67.6% de las operativas creen que la empresa en la que trabaja está certificada de acuerdo con la norma, lo cual está muy alejado de la realidad. Finalmente, más o menos en línea con 35% que dice no estar certificado, 37% de las personas empleadas piensa que es poco probable que la empresa donde trabajan adopte la norma.

**Gráfica 45. Conocimiento de la Norma Mexicana de Igualdad Laboral y No Discriminación**

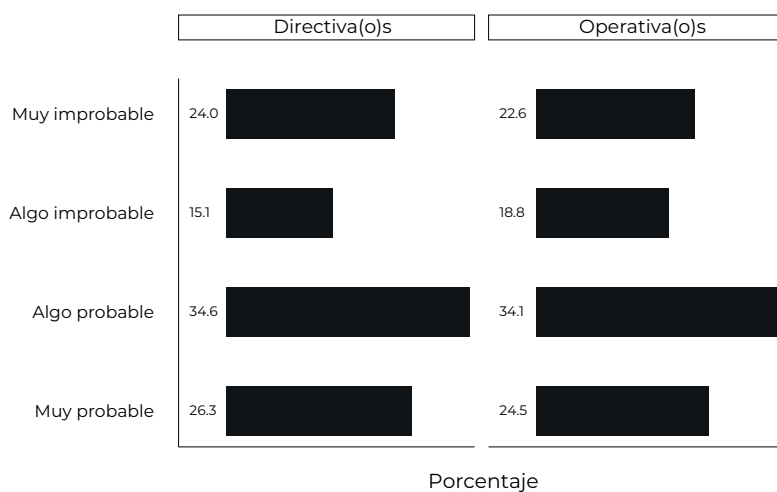


Graphs by etype

**Gráfica 46. Certificación de la empresa en la Norma Mexicana de Igualdad Laboral y No Discriminación**



**Gráfica 47. Probabilidad de que la empresa adopte la Norma Mexicana**



# Módulo experimental

## Introducción

En muchas situaciones las personas informantes se niegan a decir su opinión o experiencia verdadera sobre temas sensibles para evitar posibles represalias o ser estigmatizadas; en esos casos, simplemente expresan las repuestas que, piensan, son aceptadas por la mayoría. Ese comportamiento es común y genera lo que se conoce en la literatura como el sesgo de deseabilidad social (Edwards, 1953; Phillips y Clancy, 1972). Es difícil evitar este tipo de sesgo, especialmente en temas que tienen que ver con la orientación sexual, el consumo de sustancias (marihuana, cocaína, *crack*), la discriminación, el reporte de discursos de odio o actividades ilegales (Krumpal, 2013).

Este capítulo muestra los resultados del componente experimental del estudio. El objetivo es desarrollar una estrategia que permita minimizar el problema de deseabilidad social que usualmente enfrentan los estudios observacionales sobre la discriminación en el lugar de trabajo y que dificulta investigar el papel que tienen prejuicios y actitudes en las decisiones de contratación, despido y remuneración. Asimismo, se busca evaluar de forma indirecta si las decisiones relacionadas con la productividad de la empresa son afectadas por la discriminación hacia las y los empleados.

Para alcanzar nuestros objetivos hacemos uso de dos herramientas experimentales: 1) experimentos de lista y 2) viñetas experimentales. A continuación ofrecemos más detalles de la lógica e implementación de dichos instrumentos. Pero antes de entrar en materia es necesario discutir brevemente el concepto de *experimento social* y cómo el uso de la asignación de personas al azar a grupos de tratamiento y control permite evitar los problemas de identificación que normalmente sufren los estudios observacionales en ciencias sociales.

## ¿Qué es un experimento social?

En ciencias sociales, donde la mayoría de la evidencia es observacional, es importante distinguir *causalidad* de *correlación* para interpretar correctamente los resultados que se reportan y así estar en condiciones de planificar la política pública con base en evidencia.

En gran parte de los casos, el investigador puede decir que una variable (*v. gr.*, el ingreso) está relacionada o *correlacionada* con otra (*v. gr.*, el nivel educativo) porque observa en los datos que esas dos variables se mueven juntas. Sin embargo, con la observación de que existe correlación entre ambas no es posible establecer si el movimiento de una *causa* el desplazamiento de la otra, si la causalidad es reversa o si existe una tercera variable (que el investigador no observa) que induce el co-movimiento de las primeras dos. La identificación del *efecto causal* constituye un gran reto en el trabajo aplicado en ciencias sociales.

Para hacer frente a ese reto, la estadística y econometría han desarrollado varias estrategias de identificación que se traducen en una serie de métodos de estimación. En general hay dos grandes estrategias de identificación: a) la cuasi experimental y b) la experimental.

La estrategia cuasi experimental explota la variación que ocurre de forma *natural* o *cuasi experimental* en los datos cuando se presentan eventos exógenos, no directamente relacionados con el fenómeno estudiado, que inducen cambios en una segunda variable sin afectar directamente la variable bajo estudio. Dicha variación permite desambiguar la relación entre las dos variables correlacionadas y establecer si una causa a la otra y cuál es la dirección de causalidad. Por ejemplo, Scholte, van den Berg y Lindeboom (2015) usan la hambruna de la papa holandesa de 1944-1945 como una fuente de variación exógena en las condiciones nutricionales en útero para establecer cómo afecta la nutrición en la primera infancia en los salarios en edad adulta. Existen varios estimadores, o métodos de estimación, que emplean la estrategia cuasi experimental: variables instrumentales,

diferencias en diferencias, apareamiento o *matching*, regresión discontinua. Cada uno de estos métodos requiere supuestos, más o menos justificables por la teoría o los datos analizados, para lograr desambiguar la correlación de causalidad.

Otra alternativa es hacer uso de la estrategia experimental. En un experimento la persona analista manipula de forma directa las variables que su teoría predice tienen efecto causal sobre la *variable de respuesta* de interés y observa, empíricamente, si dicho cambio induce efectivamente movimiento en la variable de respuesta. En un experimento existe una *variable de tratamiento*, la que se manipula, y se define un grupo de control adecuado, que no es sujeto a tratamiento. Todas las demás variables que pueden influir en el resultado del experimento se deben mantener constantes entre el grupo de control y el grupo de tratamiento. Bajo estas condiciones, si el cambio esperado se produce, entonces la persona analista puede concluir sin ambigüedad que se trata de un efecto *causal*, o *ceteris paribus*, sin necesidad de invocar ningún otro supuesto de identificación.

El uso del método experimental es considerado como el estándar de oro (*golden standard*) para realizar pruebas de hipótesis y probar o rechazar una teoría; es ampliamente usado en ciencias naturales, donde es posible manipular efectivamente todas las variables y aspectos que son relevantes en un diseño experimental. En ciencias sociales, sin embargo, el uso de experimentos es más controversial porque la persona analista nunca puede y, de forma efectiva, mantener control sobre todas las variables involucradas en el comportamiento de una persona, grupo social, empresa o unidad de análisis social. Sin embargo, las teorías estadística y econométrica han mostrado que para lograr distinguir entre correlación y causalidad basta con que la condición de tratamiento sea asignada de forma aleatoria e independiente a otras posibles variables involucradas (Fisher, 1935; Heckman, 1996).

A pesar de su potencial para distinguir entre correlación y causalidad, los experimentos sociales no escapan a la crítica. En primer lugar, en ciencias sociales los experimentos suelen tener serios problemas de implementación que muchas veces ponen en

riesgo el diseño experimental. Aun suponiendo que un experimento fue bien implementado, y a pesar de tener probada validez interna, los resultados que se obtienen no son fácilmente generalizables o la generalización requiere de información adicional que no proviene del experimento en sí mismo. Finalmente, en muchas ocasiones, la implementación del experimento relevante no es factible porque involucra manipular variables no susceptibles de cambio por razones éticas o por limitaciones que impone la naturaleza misma (por ejemplo, sería antiético poner al azar una persona inocente en prisión para investigar si la experiencia la lleva a cometer un crimen; cambiar el grupo étnico de una persona al azar para investigar cuál es el efecto de cambio de etnia en el salario sería un tratamiento imposible) (Deaton y Cartwright, 2017).

## **Experimentos de lista**

### **Lógica**

Un experimento de lista es un ejercicio que pretende reducir el sesgo de deseabilidad al ofrecer oportunidad a la persona entrevistada de expresar su verdadera opinión sin que quien la entrevista se entere de su respuesta. Durante el ejercicio, la persona que entrevista entrega, al azar, una de dos versiones de una tarjeta en donde aparece una serie de situaciones. Después, la persona que entrevista pide a la entrevistada que, sin dejarle ver la tarjeta, indique *cuántas* (no cuáles) situaciones le hacen sentir incómoda. La única diferencia en las dos versiones de una tarjeta es que una incluye una situación extra que involucra *trabajar con una persona perteneciente a un grupo discriminado*. En la tabla 2 se presenta un ejemplo de las tarjetas que se usaron en nuestro experimento de lista. La versión A de la tarjeta 1 representa el control, mientras que la versión B, al tratamiento.



**Tabla 2. Ejemplo de tarjetas aleatorias en el experimento de lista**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivir con una persona muy sucia</li> <li>• Vivir con una persona muy enfocada en la limpieza</li> <li>• Que otra persona bailara con su pareja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivir con una persona muy sucia</li> <li>• Vivir con una persona muy enfocada en la limpieza</li> <li>• Que otra persona bailara con su pareja</li> <li>• <b>Tener que trabajar con una persona con discapacidad intelectual</b></li> </ul>
--	--

Debido a que las situaciones no se leen en voz alta y la persona entrevistada solamente responde *cuántas* situaciones le incomodan, es imposible para quien entrevista inferir la respuesta. Esto le permite a la persona entrevistada contestar con verdad sin exponerse a consecuencias indeseadas. Sin embargo, debido a que las dos versiones de cada tarjeta son asignadas de forma azarosa, es posible calcular el porcentaje total de personas entrevistadas que responden afirmativamente a la opción sensible (en este caso, sentir incomodidad de trabajar con un miembro de algún grupo discriminado), estimando la diferencia en el total de opciones reportadas.

### **Características experimentales asignadas de forma aleatoria**

Se manipularon aleatoriamente las siguientes características: a) trabajar con una persona con discapacidad intelectual, b) la gente que se queja de la discriminación, c) tener que trabajar con una persona abiertamente gay o lesbiana, d) tener que trabajar con gente de más de 65 años, e) tener a una mujer como jefa, f) tener que trabajar con una persona indígena, g) tener que trabajar con alguien con VIH/SIDA, h) tener que trabajar con alguien con discapacidad motriz e i) que la empresa contrate extranjeros.

## Resultados

En nuestro experimento de lista encontramos que alrededor de 22% de las personas entrevistadas reportó que les molestaría trabajar con una persona con discapacidad intelectual. El efecto es significativo al 5% y puede reflejar discriminación pura, o por gusto, pero también puede ser resultado de discriminación estadística si integrar personas con discapacidad intelectual en la empresa conduce, en promedio, a pérdidas de productividad

**Tabla 3. Inconforme para trabajar con**

Persona con discapacidad intelectual	Sí
Persona homosexual	Indiferente
Persona mayor de 60 años	Indiferente
Jefa mujer	Indiferente
Persona indígena	Indiferente
Persona que vive con VIH/SIDA	Indiferente
Persona con discapacidad motriz	Indiferente
Persona extranjera	Indiferente
Persona política	Indiferente

Significativo al 5%

Si bien existen resultados interesantes dentro de algunas subpoblaciones (que serán reportados en futuros trabajos), dado que el porcentaje de personas empleadas que reportó incomodidad no se encuentra arriba de 10%, no tenemos suficiente información para afirmar con certeza que el trabajador o la trabajadora promedio siente incomodidad al trabajar con personas de otros grupos discriminados.

## Experimentos de viñetas

### Lógica

Una viñeta experimental es una historia hipotética que se presenta a la persona entrevistada (Alexander y Becker, 1978; Atzmüller y Steiner, 2010); se refiere a un evento de interés e incluye *elementos clave* (características de los personajes, eventos, costos, etcétera) que son manipulados experimentalmente. El uso de viñetas es otra forma de conocer las verdaderas percepciones, actitudes y opiniones de una persona en situaciones y temas controversiales en donde preguntar de forma directa produce respuestas sesgadas por la deseabilidad social. Las viñetas experimentales han sido usadas en el pasado para estudiar la discriminación en el mercado laboral por motivos de sexo (Rosen y Jerdee, 1974), edad (Weiss y Maurer, 2004) y grupo étnico (Blommaert, Coenders y van Tubergen, 2014).

Normalmente, tras presentar una viñeta experimental, se pide a las personas entrevistadas que reporten sus actitudes y evaluaciones sobre la persona involucrada o que tomen decisiones hipotéticas. El experimento consiste en variar de forma aleatoria e independiente *algunas características* de la persona o situación descrita en la viñeta. Dado que la variación experimental es completamente aleatoria, cualquier cambio en la variable de respuesta (*i. e.*, percepciones, actitudes o comportamientos) inducido por el experimento puede ser interpretado sin ambigüedad como un efecto *causal* (o *ceteris paribus*) sin necesidad de invocar ningún otro supuesto de identificación.

Para nuestro estudio diseñamos tres viñetas experimentales. En ellas se pide a la persona entrevistada que se imagine ser jefa o jefe de recursos humanos de la empresa en que trabaja. Una vez en esa posición se le presenta una serie de perfiles de posibles trabajadoras y trabajadores que debe considerar para tomar el curso de acción que a su parecer más beneficie a la organización. Los perfiles hipotéticos se encuentran en una de tres posibles situaciones: a) la persona está siendo considerada como candidata

a un puesto de trabajo disponible en la empresa, b) la persona trabaja en la empresa y está siendo considerada para un despido o un recorte salarial y c) la persona trabaja en la empresa y está siendo considerada para un incremento salarial. En ninguna viñeta se consideran incentivos monetarios o no monetarios.

La primera viñeta está diseñada para investigar si quienes ocupan posiciones directivas y operativas de una empresa basan sus juicios *a priori* sobre la productividad con arreglo a las características demográficas o identitarias de la persona evaluada. Se consideran características como sexo, tono de piel, apariencia corporal, orientación sexual y clase social, entre otras. El ejercicio está diseñado para detectar la presencia de prejuicios discriminatorios entre las y los trabajadores de la empresa, no para distinguir si dichos prejuicios son motivados por gusto o por discriminación estadística. En la viñeta 1 se presenta un solo perfil.

La segunda y tercera viñetas están diseñadas para investigar si, como resultado neto de una medida explícita de productividad, los directivos de las empresas y su personal operativo tienen actitudes discriminatorias, con arreglo a las características demográficas o identitarias de una persona, al momento de considerar decisiones de despido o fijar aumentos o recortes salariales. Nuevamente, se consideran características demográficas como sexo, tono de piel y clase social. Igual que en la viñeta 1, el ejercicio en las viñetas 2 y 3 está diseñado para detectar actitudes discriminatorias, no para explicar si esas actitudes se basan en discriminación por gusto o discriminación estadística.

Un punto importante para tener en cuenta es que, a diferencia de la viñeta 1, se presentan dos perfiles para la viñeta 2 y dos perfiles para la viñeta 3. Eso quiere decir que será posible implementar una estrategia de regresión con efectos fijos para las viñetas 2 y 3. Más aún, al poner ambas juntas, tendremos cuatro ocasiones de medición para estudiar el efecto que las características individuales manipuladas con la fotografía tienen sobre los salarios. Esto significa una ganancia importante en la eficiencia del estimador de efectos fijos.

### Características, basadas en la foto del perfil, que varían aleatoriamente en todas las viñetas

El perfil del trabajador o trabajadora hipotético contiene una fotografía, tomada de la base de datos de caras de la Universidad de Chicago (Ma, Correll y Wittenbrink, 2015). Todas las modificaciones experimentales fueron hechas mediante manipulaciones digitales.

En la foto se manipulan aleatoriamente tres características: 1) sexo, 2) tono de piel y 3) simetría del rostro como *proxy* de “belleza”. En la tabla 4 se presenta un ejemplo de cómo cambia la foto cuando se modifican las tres dimensiones experimentales.

**Tabla 4. Manipulación digital de las características del perfil hipotético**



En total, se presentan fotos de cinco personas distintas. En la tabla 5 se muestra una versión de la fotografía de cada persona usada para crear los perfiles aleatorios.

**Tabla 5. Fotografías de los cinco perfiles hipotéticos**



### **Viñeta 1 y características que varían aleatoriamente en el texto**

La viñeta 1 trata sobre una persona que es candidata y que busca empleo en la empresa. Además de las características experimentales que se manipulan con la foto del perfil, el texto varía las siguientes características: 1) orientación sexual (sexo de la pareja), 2) antecedentes familiares como *proxy* de clase social, 3) condición de discapacidad y 4) participación en un partido político (véase tabla 6).

**Tabla 6. Texto de la viñeta 1**

A continuación, voy a pasarle la tableta para que conteste una serie de preguntas. Imagínese que la dirección de la empresa quiere llenar un puesto y le pide su más honesta opinión sobre uno de los candidatos. Por favor, lea el perfil que le voy a mostrar y conteste con su más honesta opinión.

{Mario/María} se mudó a la Ciudad de México con su {novio Alejandro/novia Alejandra} este año. {Mario/María} es economista de la UNAM, con maestría en Negocios de la Universidad de Stanford.

Se inició en los negocios en una compañía agrícola, pues proviene de una familia de {campesinos/de empresarios agroindustriales}.

{Aunque tiene una fuerte discapacidad} cree que una habilidad clave para tener éxito en el mercado actual es la capacidad de negociación en temas difíciles. Por lo tanto, piensa que con su experiencia como {presidente/presidenta} del club de debate de la universidad y su participación en mesas de diálogo político en representación {PRI/PAN/PRD/grupo no partidista} ha logrado desarrollar esta habilidad.

{Mario/María} fue {director/directora} de una empresa importante por cinco años antes de sus estudios de posgrado y tiene un conocimiento de las distintas áreas de producción de la empresa. El proyecto que propone se basa en el desarrollo de nuevos productos y tiene una estrategia publicitaria innovadora.

Tras ver el perfil, las personas entrevistadas contestaron preguntas sobre sus impresiones del candidato. Específicamente, se continuó si pensaban que la persona candidata era: conflictiva, trabajadora, productiva, amigable, inteligente y competente. La respuesta posible es una escala que va del 1 al 7 (véase tabla 7).

**Tabla 7. Ejemplo de escala de respuesta en las preguntas de seguimiento**

B.2.3 ¿Hasta qué punto le parece una persona CONFLICTIVA?						
Poco conflictiva						Muy conflictiva
1	2	3	4	5	6	7

Para evitar un posible sesgo, el orden de las preguntas de seguimiento fue aleatorizado de forma que estamos seguros de que no existe un efecto de orden en el experimento.

## **Viñeta 2 y características que varían aleatoriamente en el texto**

La viñeta 2 trata sobre una empresa que se encuentra en dificultades económicas (tiempos malos) y requiere recortar salarios o, en su defecto, despedir. La persona entrevistada debe decidir qué porcentaje del salario del trabajador o trabajadora será recortado. El recorte puede ir de 0 a 100%.

**Tabla 8. Texto de la viñeta 2**

A continuación, voy a pasarle la tableta para que usted tome decisiones sobre unos perfiles. Sin embargo, antes quiero leerle el contexto en el que debe tomar su decisión.

RAPSIC ES una refresquera mexicana ubicada en el estado de Guanajuato. En el último año ha registrado una fuerte caída en sus ganancias. Sus acciones han perdido 30% de su valor y ha tenido que cerrar dos de sus plantas.

La empresa no tiene más opción que recortar los salarios de algunos de sus trabajadoras/es en puestos medios.

Imagine que usted es quien dirige recursos humanos y su trabajo es recortar el salario de algunos/as empleados/as para salvar a la empresa.

A continuación, voy a pasarle la tableta. Por favor, lea con cuidado cada uno de los dos perfiles y conteste cuánto le recortaría a cada uno de éstos.

Imagen: {Andrés/Andrea}

Puesto: subdirección de ventas.

Edad: 25.

Nacionalidad: mexicana.

Lugar de nacimiento: {San Salvador, El Salvador/Ciudad de México/Tuxtla Gutiérrez, Chiapas/San Francisco, California}.

Evaluación anual: logró {20/30} tratos con misceláneas y tiendas de autoservicio. Esta cantidad está ligeramente por {debajo/arriba} de quienes han ocupado esa posición anteriormente.

Experiencia anterior: coordinó la campaña {del PAN/del PRI/del PRD/"Sal a votar" del INE} en el municipio de Cortazar durante 2015.

Otros: vive con su {novio Manuel/novia Manuela} al norte de la ciudad de León.



Además de la foto del perfil, las características experimentales son: 1) medida explícita de productividad, 2) porcentaje del personal que debe ser despedido, 3) lugar de nacimiento, 4) orientación sexual, 5) participación en un partido político.

La viñeta contiene una medida explícita de productividad. Ésta es una parte importante del diseño experimental. La teoría económica predice que, descartando problemas de información o poder de mercado, el salario de una persona trabajadora es igual a su productividad marginal (Varian, 1992). Nada, fuera de la productividad marginal, debería afectar el salario. Luego, en nuestro diseño esperamos que, si no existen actitudes discriminatorias, las decisiones de recorte salarial sólo deben ser basadas en la productividad. Si detectamos que otras características de la persona trabajadora afectan el recorte salarial, entonces las decisiones de la persona entrevistada necesariamente afectarían la productividad de la empresa.

Una vez concluida la decisión de recorte, se presenta a la persona entrevistada la posibilidad de despedir al trabajador o trabajadora como medida alternativa para sanear las finanzas de la empresa. Aquí se añade información sobre qué porcentaje del personal es necesario despedir, variando aleatoriamente entre 25, 50 y 75%. Inmediatamente después, se pide que la persona entrevistada tome una decisión de despido o no despido para el perfil que está considerando. La decisión es binaria (*sí o no*). Como en el caso de los recortes, en este componente de la viñeta 2 se espera que nada excepto la productividad afecte las decisiones de despido. Si hay características demográficas o identitarias que afectan el despido, entonces se tiene evidencia de actitudes discriminatorias en la empresa que afectarían su productividad.

### **Viñeta 3 y características que varían aleatoriamente en el texto**

La viñeta 3 es sobre incrementos salariales en tiempos buenos. Aquí las decisiones son, de alguna forma, más felices. La persona

entrevistada debe decidir qué porcentaje del salario de la trabajadora o trabajador será aumentado. El aumento puede ir de 0 hasta 100%.

### **Tabla 9. Texto de la viñeta 3**

De nuevo, voy a pasarle la tableta para que usted tome decisiones sobre unos perfiles. Sin embargo, antes voy a leerle el contexto en el que debe tomar su decisión.

COMSA es una empresa productora de alimento para ganado ubicada en Yucatán. En el último año, ha registrado un importante avance en sus utilidades. Sus acciones subieron 250% y abrió dos nuevas plantas. Como incentivo, la directiva ha decidido aumentar el salario de algunos/as trabajadores/as.

Imagine que usted es quien dirige recursos humanos y su trabajo es decidir cuánto se va a aumentar en cada caso. Esto, tratando de no afectar las finanzas de la empresa.

A continuación, voy a pasarle la tableta. Por favor, lea con cuidado cada uno de los dos perfiles y conteste cuánto le aumentaría el salario a cada uno/a de ellos/as.

IMAGEN {Eugenio/Eugenia}

Puesto: coordinación de producción y calidad.

Edad: 31.

Nacionalidad: mexicana.

Lugar de nacimiento: {Tegucigalpa, Honduras/Ciudad de México/Culiacán, Sinaloa/San Francisco, California}.

Evaluación anual: aumentó la producción en {10/20%}. Este desempeño está ligeramente por {abajo/arriba} del que han registrado coordinadores anteriores.

Experiencia anterior: trabajó en una distribuidora farmacéutica en la ciudad de Campeche.

Otros: hasta hace un año participaba en {el comité de acción juvenil del PRI/el comité de acción juvenil del PAN/el comité de acción juvenil del PRD en su barrio/un comité de acción juvenil en su barrio}. Vive con su {novio Víctor/novia Victoria} al norte de la ciudad.

Además de la foto del perfil, las características experimentales son: 1) medida explícita de productividad, 2) lugar de nacimiento, 3) orientación sexual, 4) participación en un partido político.

## Resultados viñeta 1 (percepciones y prejuicios)

Los efectos marginales que aquí se reportan fueron estimados a partir de la siguiente ecuación:

$$resp_i = \beta_0 + \beta_1mujer + \beta_2rubio + \beta_3simétrico + \beta_4clase + \beta_5condiscapacidad + u_i$$

Donde  $resp_i$  representa la variable de respuesta para el  $i$ -ésimo individuo y  $u_i$  es un termino de error aleatorio. Todas las regresiones fueron ajustadas por OLS (mínimos cuadrados ordinarios) y se calculan errores estándar anidados a nivel empresa.

### **Toda la muestra junta**

El efecto de sexo en las variables de prejuicio laboral resulta no ser diferente de cero a 5% de significancia estadística. A 10% encontramos evidencia, un tanto débil, de que las mujeres son percibidas como más conflictivas y menos amigables en el mercado de trabajo. En segunda instancia evaluamos el efecto de la orientación sexual. Para lograr esto manipulamos el nombre de la pareja del candidato (*Alejandro/Alejandra*). Mientras que la mitad de las personas entrevistadas recibió el perfil de una persona con una pareja romántica del sexo opuesto (hetero), la otra mitad recibió el perfil de una persona del mismo sexo (homo). De manera sorprendente, encontramos que los empleados reportan impresiones más positivas por perfiles homosexuales, que son percibidos como más productivos, más trabajadores y más amigables. 10% las personas entrevistadas comentaron que preferieren trabajar en equipo con una persona homosexual.

Tampoco obtenemos evidencia de que existan prejuicios por tono de piel o por “belleza” en las empresas de servicios de la Ciudad de México. El resultado es un tanto alentador, pero más adelante exploramos posibles efectos heterogéneos. En cuanto a discapacidad, nuestros hallazgos indican que las y los trabajadores de las empresas de servicios de la Ciudad de México perciben,

con un nivel de significación de 5%, a las personas con discapacidad como más productivas, más trabajadoras, más inteligentes y mejores representantes sindicales. A 10% de significancia, las personas con discapacidad son percibidas como más amigables.

A continuación, consideramos el efecto de la clase social en las percepciones de las y los entrevistados. Para manipular la clase social, la mitad de las personas entrevistadas leyeron que los padres del candidato eran “campesinos” y la otra mitad leyó que eran “empresarios agroindustriales”. Esta manipulación tiene la virtud de cambiar el estatus socioeconómico mientras que mantiene constante el ámbito económico en el que se desempeñaban los padres. Encontramos que las personas entrevistadas prefieren evitar tener personas de clase alta como personal subordinado. El efecto es significativo para 5%. A 10%, hay la percepción de que las personas de clase alta son menos trabajadoras. Además de estos dos efectos, el origen socioeconómico de las personas parece tener poca influencia en las percepciones de las y los trabajadores.

**Tabla 10. Prejuicios laborales (población en general)**

Criterio	Sexo	Orientación sexual	Tono de piel	Belleza	Discapacidad	Clase
Productivo	.	Positivo	.	.	Positivo	.
Competente	.	.	.	.	.	.
Trabajador/a	.	Positivo	.	.	.	Negativo
Inteligente	.	.	.	.	Positivo	.
Conflictivo/a	.	.	.	.	.	.
Amigable	.	Positivo	.	.	.	.
Jefe/a	.	.	.	.	.	.
Representante laboral	.	.	.	.	.	.
Subordinado/a	.	.	.	.	.	Negativo
Trabajar en equipo	.	.	.	.	.	.

Significativo al 5%.

Finalmente, los resultados indican que ninguna característica experimental (sexo, orientación sexual, tono de piel, belleza y discapacidad) de las y los candidatos en la viñeta 1 tuvo efecto significativo sobre la probabilidad de contratar (véase tabla 11).<sup>9</sup>

**Tabla 11. Efecto en probabilidad de contratar (población en general)**

Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Discapacidad	.

Significativo al 5%.

En conclusión, los resultados de la viñeta 1 indican que existe poca evidencia de prejuicios en el mercado de trabajo de las empresas de servicios en la Ciudad de México. Contrario a lo que uno esperaría, detectamos actitudes positivas hacia personas homosexuales y personas con discapacidad. Es probable que dicho resultado se deba a un sesgo de deseabilidad social que el experimento no logra limpiar. Detectamos una aversión a trabajar con personas de clase alta.

### ***Hombres frente a mujeres***

En esta sección exploramos posibles efectos heterogéneos en los prejuicios laborales entre hombres y mujeres. Sólo discutimos las variables de respuesta donde detectamos diferencias.

Sorprendentemente, encontramos algunos prejuicios de sexo entre las mujeres, pero no en los hombres. A 5% de significancia,

<sup>9</sup> Para estimar los efectos marginales en la probabilidad de contratar usamos un modelo de probabilidad lineal y anidamos los errores estándar a nivel empresa.

las mujeres prefieren tener jefe que jefa. A 10%, las mujeres ven a las trabajadoras como conflictivas en el trabajo y prefieren un representante sindical hombre. Del lado de los hombres, a 10% detectamos un prejuicio de que las mujeres son más productivas, lo cual puede ser resultado de un sesgo de deseabilidad social no suficientemente eliminado.

En el efecto de clase social también se detectan diferencias entre los prejuicios. Del lado de los hombres, nada es significativo. En cambio, las mujeres piensan que las y los candidatos de clase alta son menos trabajadores. Asimismo, prefieren evitar trabajar en equipo con personas de clase alta. Si pudieran elegir jefes o subordinados, prefieren que sean de clase baja. Todos estos efectos son significativos a 5%.

A 5% de significación estadística, las mujeres consideran que las personas rubias o de piel clara son menos productivas y menos amigables. A 10% de significación estadística, las mujeres prefieren trabajar en equipo con una persona de pelo negro y tono de piel morena y evitar tener por jefe a una persona rubia y con tono de piel clara.

**Tabla 12. Prejuicios laborales (mujeres)**

criterio	Sexo	Clase	Tono de piel
Productivo	.	.	Negativo
Competente	.	.	.
Trabajador/a	.	Negativo	.
Inteligente	.	.	.
Conflictivo/a	.	.	.
Amigable	.	.	Negativo
Jefe/a	Negativo	Negativo	.
Representante laboral	.	.	.
Subordinado/a	.	Negativo	.
Trabajar en equipo	Negativo	Negativo	Negativo

Significativo al 5%.

**Tabla 13. Prejuicios laborales (hombres)**

criterio	Sexo	Clase	Tono de piel
Productivo	.	.	Positivo
Competente	.	.	.
Trabajador/a	.	.	.
Inteligente	.	.	Positivo
Conflictivo/a	.	.	.
Amigable	.	.	.
Jefe/a	.	.	.
Representante laboral	.	.	.
Subordinado/a	.	.	.
Trabajar en equipo	.	.	.

Significativo al 5%.

## **Personal directivo frente a operativo**

Aquí se exploran posibles efectos heterogéneos entre personal directivo y operativo de las empresas. Como en el apartado anterior, sólo discutimos los casos donde encontramos efectos diferenciados.

Las y los directivos de las empresas consideran que las personas homosexuales son más productivas, más trabajadoras y más amigables. El efecto es estadísticamente significativo a 5% y es posible que refleje un sesgo de deseabilidad social no suficientemente eliminado. Entre las personas en funciones operativas no se confirma el prejuicio de que las personas homosexuales son más productivas. También el *p-value* se queda corto de 5% para las variables de respuesta trabajador y amigable. En cambio, tenemos evidencia de que las y los trabajadores en funciones operativas prefieren trabajar con personas homosexuales que con personas heterosexuales; en este caso, también es posible que el sesgo de deseabilidad social no haya sido suficientemente eliminado por la viñeta.

En cuanto a tono de piel, nuestros resultados indican que personas con funciones operativas tienen el prejuicio de que las personas de tono de piel clara son menos productivas y menos competentes. Los dos efectos son estadísticamente significativos a 5%. Entre las y los directivos no detectamos ningún efecto significativo; mientras que para ambos las personas de clase alta son menos deseables como subordinadas y como compañeras de equipo, para las personas en funciones operativas no detectamos ningún efecto significativo a 5%.

Finalmente, las personas con discapacidad son percibidas como más productivas y más inteligentes por el personal operativo, pero no por el personal directivo. Nuevamente, el efecto es significativo a 5% y es posible que refleje un sesgo de deseabilidad social no suficientemente eliminado por la viñeta.



**Tabla 14. Prejuicios laborales (directivos/as)**

Criterio	Sexo	Orientación sexual	Tono de piel	Belleza	Discapacidad	Clase
Productivo	.	Positivo	.	.	.	.
Competente	.	.	.	.	.	.
Trabajador/a	.	Positivo	.	.	.	.
Inteligente	.	.	.	.	.	.
Conflictivo/a	.	.	.	.	.	.
Amigable	.	Positivo	.	.	.	.
Jefe/a	.	.	.	.	.	.
Representante laboral	.	.	.	.	.	.
Subordinado/a	.	.	.	.	.	Negativo
Trabajar en equipo	.	.	.	.	.	Negativo

Significativo al 5%.

**Tabla 15. Prejuicios laborales (operativos/as)**

Criterio	Sexo	Orientación sexual	Tono de piel	Belleza	Discapacidad	Clase
Productivo	.	.	Negativo	.	Positivo	.
Competente	.	.	Negativo	.	.	.
Trabajador/a	.	.	.	.	.	.
Inteligente	.	.	.	.	Positivo	.
Conflictivo/a	.	.	.	.	.	.
Amigable	.	Positivo	.	.	.	.
Jefe/a	.	.	.	.	Positivo	.
Representante laboral	.	.	.	.	.	.
Subordinado/a	.	.	.	.	.	.
Trabajar en equipo	.	Positivo	.	.	.	.

Significativo al 5%.

## **Resultados viñeta 2 (probabilidad de despedir y recorte salarial en tiempos malos)**

En la viñeta 2 incluimos un ejercicio en el que las y los entrevistados leyeron sobre el caso de una empresa que pasa tiempos difíciles y con necesidad de recortar salarios o personal. Tras informarse de la situación, las personas entrevistadas leyeron dos perfiles hipotéticos y tomaron una decisión en torno a qué recorte salarial debería recibir cada uno y si debiera ser o no despedido. De nuevo, manipulamos experimentalmente las características de los candidatos y candidatas en cuestión.

### ***Probabilidad de despedir***

Los efectos marginales aquí descritos provienen del siguiente modelo de regresión:

$$despedir_{ij} = \beta_0 + \beta_1 productividad_{ij} + \beta_2 mujer_{ij} + \beta_3 tonodepiel_{ij} + \beta_4 simétrico_{ij} + \beta_5 clase_{ij} + c_i + u_{ij}$$

Donde  $despedir_{ij}$  es una variable binaria que toma el valor de 1 cuando la  $i$ -ésima persona entrevistada decidió despedir al  $j$ -ésimo trabajador/a hipotético. Para estimar los parámetros de interés usamos una regresión lineal con efectos fijos a nivel de cada persona, teniendo cuidado de anidar los errores estándar a nivel empresa para realizar inferencia. Cerca de 25% de los perfiles hipotéticos fueron despedidos.

El uso del modelo de probabilidad lineal, si bien cuestionado en el pasado porque no garantiza que las probabilidades predichas se encuentren en el rango  $[0,1]$ , hoy día es mejor aceptado como un modelo que logra un estimador consistente de la media condicional sin necesidad de imponer supuestos de distribución injustificados (Wooldridge, 2007). Además, si bien este tipo de modelo no es un estimador consistente de los coeficientes en un modelo de variable binaria, raramente los coeficientes son de interés para el analista. De hecho, el verdadero interés recae en la

estimación de efectos marginales promedio y los coeficientes del modelo de probabilidad lineal son estimadores consistentes de esos efectos marginales (Wooldridge, 2007). A diferencia de un modelo logit condicional (logit con efectos fijos), en el modelo de probabilidad lineal podemos introducir un efecto fijo a nivel individuo sin perder observaciones (Wooldridge, 2007; Cameron y Trivedi, 2005). Dicha ventaja es crucial cuando se trabaja con muestras pequeñas.

Es importante recordar que, en toda la discusión que sigue, se controla por una medida explícita de productividad. Entonces, los efectos marginales que describimos no están confundidos con productividad y pueden ser interpretados como discriminatorios.

### ***Toda la muestra junta***

Como es de esperar, una mayor productividad reduce la probabilidad de ser despedido. El efecto es significativo a 1%. El hecho de observar que, efectivamente, la productividad afecta la probabilidad es indicativo de que el experimento tiene un buen diseño y fue implementado adecuadamente.

Encontramos evidencia de que, descontando el efecto neto de productividad, las personas de rostros más simétricos tienen menor probabilidad de ser despedidas que las personas con rostros asimétricos. Este “efecto de belleza” es pequeño, del orden de 1%, pero interesante, ya que ha sido descrito por otros autores en la literatura sobre discriminación y nunca documentado en México (Hamermesh y Biddle, 1994). Básicamente nos dice que existe una tendencia genérica, o sesgo, a favorecer a las personas que son “atractivas” sobre las que no lo son. Esa tendencia se refleja en el mercado de trabajo en un sesgo sistemático que induce a las y los empleadores a contratar con mayor frecuencia personas atractivas y despedirlas con menor probabilidad (Hamermesh y Biddle, 1994; Harper, 2000). Mobius y Rosenblat (2006) proveen evidencia del efecto en un experimento de laboratorio. Es posible que el efecto sea también inducido porque el clien-

te prefiere ser atendido por una persona atractiva. Este tipo de discriminación ha sido descrita en contextos en que las personas trabajadoras realizan tareas de demostración y ventas (Reingen y Kernan, 1993). Un segundo efecto significativo en nuestra viñeta experimental es que las y los trabajadores que no nacieron en la Ciudad de México, así como migrantes de Centro y Sudamérica, tienen una mayor probabilidad de ser despedidos. Este tipo de discriminación, nuevamente, no ha sido nunca reportado en el caso de México y el hallazgo es importante.

**Tabla 16. Efecto en la probabilidad de despedir (población en general)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	Negativo
Provincia	Positivo
Sudamérica	Positivo
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

### ***Efectos heterogéneos***

En lo que se refiere a la probabilidad de despedir, los datos no muestran evidencia de que existan diferencias importantes en las percepciones de hombres y mujeres, donde se detecta el efecto de lugar de nacimiento, pero no el “efecto de belleza”. El prejuicio positivo de belleza es captado, fundamentalmente, entre el personal con funciones operativas y no se detecta entre el personal directivo.

**Tabla 17. Efecto en la probabilidad de despedir (directivos/as)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	Positivo
Sudamérica	.
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

**Tabla 18. Efecto en la probabilidad de despedir (operativos/as)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	Negativo
Provincia	.
Sudamérica	Positivo
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

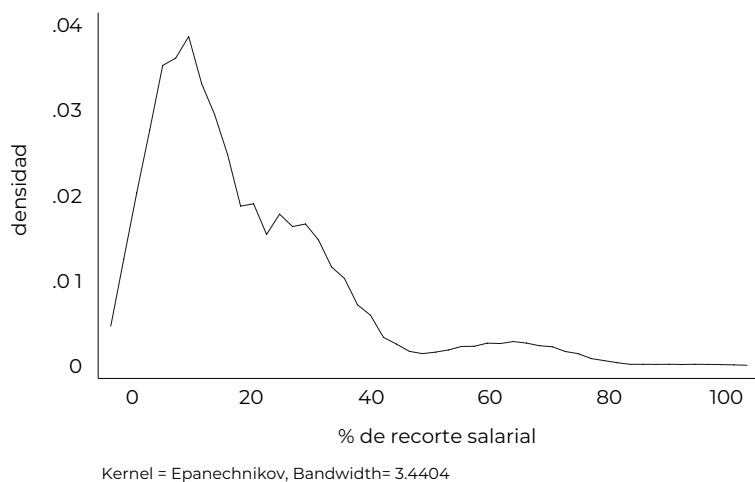
### ***Recorte salarial***

Reducir salarios es una opción para ahorrar costos en tiempos malos en la viñeta 2. Aquí investigamos el efecto de las características individuales de los dos perfiles experimentales en el porcentaje de reducción salarial que las personas entrevistadas eligieron ofrecer a cada persona trabajadora hipotética. Los efectos marginales aquí descritos provienen del siguiente modelo de regresión:

$$\text{recorte}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{productividad}_{ij} + \beta_2 \text{mujer}_{ij} + \beta_3 \text{tonodepiel}_{ij} + \beta_4 \text{simétrico}_{ij} + \beta_5 \text{clase}_{ij} + c_i + u_{ij}$$

Donde  $\text{recorte}_{ij}$  representa el porcentaje del salario del  $j$ -ésimo trabajador que es reducido por el  $i$ -ésimo individuo. Como en el caso anterior, la regresión condiona en una medida explícita de productividad. El modelo es estimado por regresión lineal con efectos fijos a nivel individual y los errores estándar son anidados a nivel empresa. A continuación, presentamos una gráfica de la densidad del recorte salarial.

**Gráfica 48. Porcentaje del salario del trabajador/a recortado/a**



La distribución del recorte tiene un solo pico y una cola derecha larga. La media se ubica en 19%, con  $SD = 16.6$ .

### Toda la muestra

Los resultados para el recorte de salario son muy similares a los ya discutidos para la probabilidad de despedir. A 5% de significancia estadística, tenemos que las y los trabajadores más pro-

ductivos reciben recortes salariales más bajos. El efecto marginal es pequeño, aproximadamente de -4%, pero estadísticamente diferente de 0 a 1%. Este resultado nos da confianza de que el experimento tiene un diseño correcto y fue bien implementado.

**Tabla 19. Efecto en la probabilidad de recortar salario (población en general)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	Negativo
Provincia	.
Sudamérica	Positivo
Norteamérica	Positivo

Significativo al 5%.

Restando el efecto neto de productividad, los resultados indican que las personas con rostro simétrico reciben recortes salariales menores. Asimismo, las y los trabajadores nacidos fuera de México enfrentan recortes mayores, de alrededor de 4% para las personas nacidas en Centroamérica y de 6% para las nacidas en Estados Unidos. Ambos efectos son significativos a 5%. Nuevamente, el “efecto de belleza” es pequeño, pero el resultado es interesante, ya que ha sido descrito en la literatura sobre discriminación en otras partes del mundo. Lo mismo ocurre con el efecto antimigrante o, incluso, xenofóbico.

### *Efectos heterogéneos*

Que las y los trabajadores con rostro simétrico reciban recortes salariales más bajos en comparación con quienes tienen rostro asimétrico es aparentemente inducido por las actitudes de los hombres en el mercado de trabajo. De hecho, en nuestros cálcu-

los esto es estadísticamente significativo solamente para los varones. Por otro lado, la discriminación antimigrante está presente tanto en las actitudes de los hombres como en las actitudes de las mujeres, aunque entre el recorte salarial a los trabajadores de Centro y Sudamérica es sólo significativo a 10%.

**Tabla 20. Efecto en la probabilidad de recortar salario (mujeres)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	.
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

**Tabla 21. Efecto en la probabilidad de recortar salario (hombres)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	Negativo
Provincia	.
Sudamérica	Positivo
Norteamérica	Positivo

Significativo al 5%.



A excepción del “efecto de belleza”, que es marginalmente significativo a 10%, no encontramos evidencia de discriminación entre las y los directivos de las empresas. Para las personas con funciones operativas hay evidencia a 10% de percepciones positivas de “belleza” y a 5% de discriminación antimigrante. En ambos casos las y los trabajadores productivos reciben recortes salariales más bajos.

**Tabla 22. Efecto en la probabilidad de recortar salario (directivos/as)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	.
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

**Tabla 23. Efecto en la probabilidad de recortar salario (operativos/as)**

Productividad	Negativo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	Positivo
Norteamérica	Positivo

Significativo al 5%.

### Resultados viñeta 3 (aumento salarial)

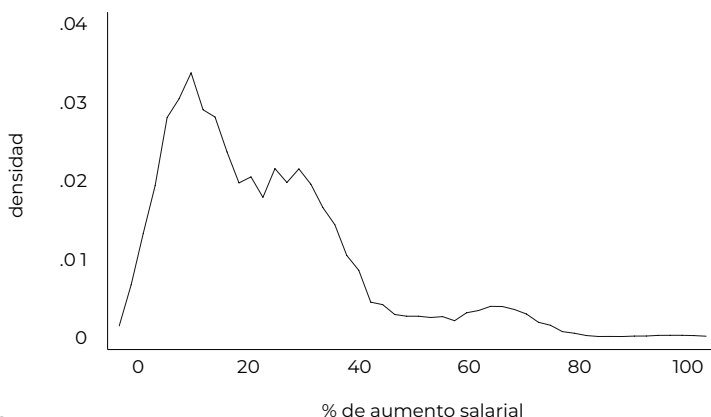
Aquí la situación es de buen desempeño económico y las empresas están considerando incrementar el salario de los trabajadores y trabajadoras. Tras informar del contexto, el experimento consiste en que las personas entrevistadas lean dos perfiles hipotéticos y tomen decisiones de otorgar o no un incremento salarial en cada caso. Los efectos marginales reportados provienen del siguiente modelo de regresión:

$$\text{aumento}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{productividad}_{ij} + \beta_2 \text{mujer}_{ij} + \beta_3 \text{tonodepiel} + \beta_4 \text{simétrico}_{ij} + \beta_5 \text{clase}_{ij} + c_i + u_{ij}$$

Donde  $\text{aumento}_{ij}$  representa el porcentaje de aumento salarial para el  $j$ -ésimo trabajador otorgado por el  $i$ -ésimo individuo. Como en las viñetas anteriores, la regresión condiona en una medida explícita de productividad y estimamos el modelo por regresión lineal con efectos fijos. Los errores estándar están anidados a nivel empresa. A continuación, presentamos una gráfica con la densidad del aumento salarial otorgado.

Tenemos una media de aumento salarial de 23%, con una desviación estándar de 17. La distribución es bimodal, con una moda en 10% y la otra en 30%. Claramente, detectamos una distribución sesgada a la derecha y una cola larga (véase gráfica 49).

**Gráfica 49. Porcentaje del salario aumentado del trabajador/a**



*Toda la muestra*

Los resultados para los incrementos de salario son similares que los ya descritos para la reducción de salarios. Cabe destacar, sin embargo, que el efecto de la productividad es mucho mayor cuando se consideran incrementos al salario que cuando se trate de reducciones. Aquí el efecto marginal es aproximadamente de 8%, mientras que para la reducción de salario es de 4%.

Para los incrementos de salario no figura el “efecto de belleza”, pero sí el efecto antimigrante en contra de las y los trabajadores nacidos en Centro y Sudamérica, significativo a 5%.

**Tabla 24. Efecto en la probabilidad de aumentar salario (población en general)**

Productividad	Positivo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	Negativo
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

*Efectos heterogéneos*

No detectamos diferencias significativas en las actitudes de hombres y mujeres en torno a los incrementos de salario. Tampoco identificamos diferencias de actitudes entre personas en funciones directivas y quienes desempeñan funciones operativas.

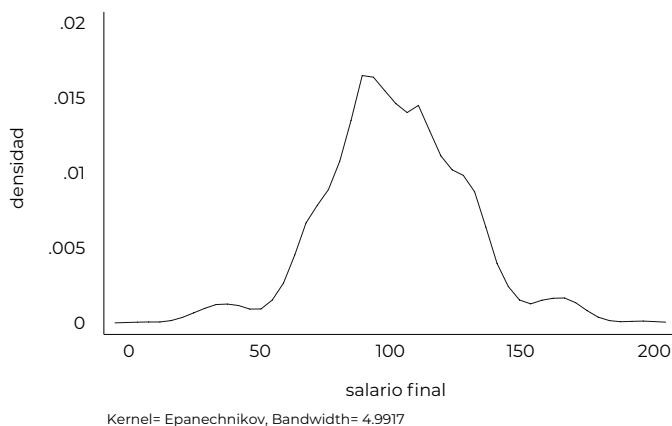
## Resultados transversales sobre el salario (viñetas 2 y 3)

Ahora procedemos a poner juntos los dos perfiles evaluados en la viñeta 2 con los dos perfiles evaluados en la viñeta 3. Definimos el salario final otorgado por el  $i$ -ésimo individuo al  $j$ -ésimo trabajador como:

$$\text{salario}_{ij} = \begin{cases} 100 - \text{recorte}_{ij} & \text{si viñeta} = 2 \\ 100 + \text{aumento}_{ij} & \text{si viñeta} = 3, \end{cases}$$

Donde ahora  $j=1,2,3,4$  y  $i=1,\dots, N$ ... El salario final tiene una función de densidad simétrica y unimodal, con media en 101 y desviación estándar 27.

### Gráfica 50. Distribución de salario final ofertado



### *Toda la muestra*

Al considerar toda la muestra junta, la productividad sigue siendo un factor muy importante para determinar el salario de las y los trabajadores. Restando el efecto neto de productividad, y ya con las cuatro ocasiones de medición juntas, encontramos que

las mujeres reciben salarios más bajos que los hombres. El efecto marginal es de -6.74% y es significativo a 5%. Para el efecto antimigrante tenemos que las y los trabajadores de Centro y Sudamérica reciben salarios que son 4.41% más bajos que los de las y los trabajadores en el grupo control (nacidos en la Ciudad de México). Sin embargo, el efecto es significativo sólo a 10% ( $p\text{-val} = 0.056$ ). Ninguna otra característica del trabajador/a afecta su salario.

**Tabla 25. Efecto de la característica en el salario (población en general)**

Productividad	Positivo
Mujer	Negativo
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	Negativo
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

### *Efectos heterogéneos*

El análisis de efectos heterogéneos entre hombres y mujeres indica que son los primeros quienes otorgan sistemáticamente salarios más bajos a las trabajadoras. Entre las mujeres, el efecto marginal de género es también negativo, pero no estadísticamente significativo. Separando hombres y mujeres el efecto antimigrante deja de ser significativo, aunque los estimadores puntuales siguen siendo negativos en ambos casos.

**Tabla 26. Efecto de la característica en el salario (mujeres)**

Productividad	Positivo
Mujer	.
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	.
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

**Tabla 27. Efecto de la característica en el salario (hombres)**

Productividad	Positivo
Mujer	Negativo
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	.
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

Al analizar según la función directiva y operativa, encontramos también diferencias importantes. En primer lugar, la productividad no presenta un efecto estadísticamente significativo entre las personas en funciones directivas, pero sí entre las personas con funciones operativas. El signo es, sin embargo, positivo en ambos casos y muy probablemente la falta de significancia estadística para las personas con funciones directivas se debe a falta de poder, debido a que tenemos una muestra relativamente pequeña.

Las actitudes que penalizan a las mujeres en términos salariales están presentes tanto entre el personal directivo como entre el operativo (significativo a 5%), pero el efecto antimigrante sólo aparece entre el personal operativo. El resultado es interesante pues sugiere que la discriminación hacia las y los trabajadores nacidos en Centro y Sudamérica está fundamentalmente determinado por las actitudes del personal operativo y no por las personas líderes de las empresas. En otras palabras, parece existir discriminación horizontal por origen nacional entre las y los trabajadores (para más detalles sobre la discriminación entre trabajadoras/es, véase, por ejemplo, Becker, 1957).

**Tabla 28. Efecto de la característica en el salario (directivos)**

Productividad	.
Mujer	Negativo
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	.
Norteamérica	.

Significativo al 5%.

**Tabla 29. Efecto de la característica en el salario (operativos)**

Productividad	Positivo
Mujer	Negativo
Orientación sexual	.
Color de piel	.
Belleza	.
Provincia	.
Sudamérica	Negativo
Norteamérica	.

Significativo al 5%.





# Conclusiones

Los principales resultados del estudio muestran que, más allá del género, la fuerza laboral de las empresas de servicios de la Ciudad de México carece casi por completo de diversidad. Las personas empleadas con discapacidad son, en la práctica, inexistentes. Parte del problema es que en la gran mayoría de las compañías no existe la infraestructura necesaria para que esta población desempeñe su labor sin inconvenientes. Las y los jóvenes, así como las personas mayores, están fuertemente subrepresentadas; además, menos de 8% de las mujeres o los hombres empleados son bisexuales, gays o lesbianas.

En un contexto de poca diversidad, encontramos diferencias importantes en la distribución de los principales grupos socioeconómicos en las distintas áreas de trabajo de las empresas. Los hombres tienen más del doble de probabilidad de tener posiciones directivas que las mujeres (6% *vs.* 2%), y la presencia de mujeres en áreas operativas es claramente mayor (50% *vs.* 40%). Los jóvenes se encuentran empleados desproporcionadamente en ventas y los adultos de 21 a 45 años de edad en áreas operativas.

Nuestro estudio provee evidencia de que en las empresas mexicanas existe una muy arraigada cultura de usar la red de familiares, amistades y conocidos para buscar posibles candidatas y candidatos a una vacante y para obtener recomendaciones sobre el potencial de un trabajador o trabajadora. Los canales formales de contratación (agencias, anuncios en periódicos e internet) son francamente secundarios.

Los hombres tienen mayor probabilidad de estar empleados y mayor probabilidad de lograr puestos directivos que las mujeres. Hay también importantes brechas de género en el salario percibido. Detectamos un considerable efecto de techo de cristal, donde las mujeres ejecutivas nunca alcanzan a ganar el mismo salario que sus pares varones.

Asimismo, tenemos evidencia de que las y los trabajadores de las empresas de servicios poseen desproporcionalmente un índi-

ce de masa corporal más bajo que la persona promedio en la población de México (8 de cada 10, según la Ensanut 2016). El resultado es particularmente pronunciado entre las mujeres, donde apenas 53% de las trabajadoras presentan sobrepeso u obesidad.

En cuanto al tono de piel, nuestros resultados confirman el hallazgo de estudios anteriores en el sentido de que las personas tienden a colocarse en las categorías de tonalidad de piel más claras y prácticamente no usan la parte oscura de la escala PERLA. Detectamos efectos significativos en el salario por diferencias en esta característica. Las personas clasificadas en la categoría I de la escala PERLA ganan aproximadamente 3 772 pesos mensuales menos que las personas en las categorías con piel más clara (J y K, las categorías control). Esto es casi 38% menos. La diferencia de salarios entre la categoría H y las categorías control es de 3 379 pesos mensuales; equivalente a 34% menos. Detectamos también que, en promedio, las personas clasificadas en las categorías más claras de la escala PERLA ganan salarios por hora más altos.

El 38% de las y los empleados consideran que existe discriminación en las empresas de servicios de la Ciudad de México. Sin embargo, apenas 8% manifiesta expresamente haber sido víctima de un acto de discriminación. Las principales causas de discriminación son edad, género, orientación sexual, tono de piel y discapacidad.

En cuanto a contratación y ascenso, existe una fuerte impresión entre las y los trabajadores que la apariencia física es un factor fundamental para ser contratados y para obtener un ascenso. Tener una orientación sexual distinta de la heterosexual es también penalizado.

En el componente experimental, los resultados del experimento de lista y la viñeta 1 indican que existe poca evidencia de prejuicios en el mercado de trabajo de las empresas de servicios en la Ciudad de México. Contrario a lo que uno esperaría, detectamos prejuicios positivos hacia personas homosexuales y personas con discapacidad, lo que probablemente indica que el experimento de lista y la viñeta 1 no logran eliminar completamente el sesgo de deseabilidad social en torno a estas caracterís-

ticas. Finalmente, se detectó una probable aversión a trabajar con personas de clase alta y con personas con discapacidad mental.<sup>10</sup>

En un contexto de dificultades económicas para la empresa, en la viñeta experimental 2 exploramos el efecto del sexo, orientación sexual, tono de piel y simetría del rostro (“belleza”) en las actitudes de las personas entrevistadas para este estudio en torno al recorte salarial y despido de los perfiles de trabajadores hipotéticos presentados en el ejercicio, cuyas características son manipuladas experimentalmente. Se controla por una medida explícita de productividad. Los resultados indican que las actitudes de las personas entrevistadas son consistentes con una tendencia a despedir con menor frecuencia a quienes presentan rostros más simétricos que a personas con rostros asimétricos. Un efecto similar es detectado para el recorte de salarios. El “efecto de belleza” es pequeño en ambos casos, pero estadísticamente significativo al 5%. La “belleza” ha sido descrita por otros autores en la literatura como un factor importante de discriminación laboral y nunca antes documentado en el caso de México (Hamermesh y Biddle, 1994). Básicamente nos dice que existe una tendencia general, o sesgo, a favorecer a las personas que son “atractivas” sobre las no atractivas (Hamermesh y Biddle, 1994; Harper, 2000). Es posible que el efecto sea también inducido porque las personas trabajadoras entrevistadas tiendan a presuponer que el cliente prefiere ser atendido por una persona más “atractiva” (Reingen y Kernan, 1993).

Encontramos también evidencia de que existen actitudes que son consistentes con la discriminación laboral hacia los migrantes de Centro y Sudamérica en las empresas de servicios de la Ciu-

<sup>10</sup> Aquí aventuramos una posible explicación: trabajar con una persona de clase alta es complicado, porque al ser parte de la clase dominante, la persona se coloca —y/u otras personas la colocan— de forma automática, independientemente del mérito, por encima de sus pares e, incluso, por encima de sus superiores jerárquicos que no provienen de la clase dominante. Sin duda, lidiar con una situación así debe ser difícil para cualquier persona que no proviene de la clase dominante.

dad de México, y en algunos casos también para los migrantes provenientes de Estados Unidos. El efecto es estadísticamente significativo tanto para la probabilidad de despedir como para determinar el monto de recorte salarial a una persona trabajadora en tiempos económicamente difíciles. En tiempos más felices, cuando la economía va bien, las actitudes antimigrantes reducen también los aumentos salariales otorgados a los migrantes de Centro y Sudamérica.

Finalmente, el componente experimental de este estudio detecta también actitudes que son consistentes con otorgar salarios más bajos, dada la misma productividad, a las mujeres. El efecto marginal es de -6.74% y es significativo al 5%. En definitiva, el efecto de género debe ser confirmado por otros estudios experimentales en el futuro y merece atención.<sup>11</sup>

Cerramos esta discusión con una breve reflexión acerca de qué significan los resultados obtenidos sobre la relación entre productividad y discriminación en las empresas del país y qué podemos hacer para prevenir la discriminación en el lugar de trabajo en México.

El principal mensaje del estudio es que controlando por productividad, tenemos evidencia de que existen percepciones, prejuicios y actitudes en las empresas de servicios de la Ciudad de México que son consistentes con la existencia de discriminación que afectaría negativamente los salarios de las mujeres y las personas trabajadoras migrantes de Centro y Sudamérica.

<sup>11</sup> Hasta ahora, el único estudio experimental que mide la brecha salarial entre mujeres y hombres en México es el artículo de Arceo Gómez, Campos Vázquez, Medina Cortina y Vélez Grajales (2018). Ese trabajo, al igual que el nuestro, estudia preferencias y no comportamientos, porque explora el efecto de género sobre empleadas/os y salarios hipotéticos; no el efecto sobre personas y salarios reales. Además, el estudio es un experimento realizado en un laboratorio. Si bien tanto los resultados de Arceo Gómez, Campos Vázquez, Medina Cortina y Vélez Grajales (2018) como los nuestros sugieren que existe un efecto de género, aún hacen falta investigaciones futuras que confirmen el hallazgo basados en experimentos de campo y con trabajadoras/es y salarios reales.

Asimismo, en términos de la probabilidad de empleo, hay evidencia empírica de percepciones, prejuicios y actitudes que son consistentes con la existencia de un bono de “belleza” y un castigo a las y los migrantes. Si las percepciones, prejuicios y actitudes se traducen en comportamiento, nuestros resultados arrojan evidencia de que las compañías premian o castigan características de las personas trabajadoras que no están correlacionadas con su productividad. Y dicha discriminación, de estar presente, afectaría negativamente la productividad y los beneficios de la empresa porque la llevaría a la toma de decisiones de contratación y remuneración subóptimas (Becker, 1957).

Ahora bien, si las percepciones, prejuicios y actitudes que observamos tienen fundamento en las preferencias del cliente o en diferencias en la media (o varianza) de la productividad entre grupos, entonces la discriminación no afecta los beneficios de la empresa (o sólo lo hace de manera indirecta), pero sí afecta el bienestar social (Becker, 1957).

Sea cual sea el origen de las percepciones, prejuicios y actitudes discriminatorias que se detectan en este estudio (discriminación por gusto o discriminación estadística), si las actitudes se traducen en acciones, es razonable prever que eliminarlas aumentaría el bienestar social en México.

Este último punto nos lleva a preguntar: ¿cómo podemos aumentar la diversidad de la fuerza de trabajo en México y disminuir la discriminación en el mercado laboral? Los resultados presentados en este estudio indican que en nuestro país los procesos de contratación y despido están plagados de discrecionalidad y subjetividad. Los mecanismos de búsqueda de candidatas y candidatos están viciados por la influencia de redes de amistades y familiares: quien tiene un “contacto” logra éxito, los demás se quedan al margen. Encima, las actitudes discriminatorias están presentes en los procesos de búsqueda de personas candidatas, contratación, salario y despido de trabajadoras y trabajadores.

En este contexto un tanto desolador, la única forma de avanzar en la lucha por prevenir la discriminación es vía la introduc-

ción de legislación que obligue a las empresas a implementar protocolos y procesos de contratación explícitamente diseñados para evitarla. Más aún, como nos enseña la experiencia internacional, establecer la obligación de prevenir la discriminación no es suficiente. Es necesario obligar a las empresas a proporcionar información que permita monitorear de forma efectiva la política pública.

# Referencias

- ACAS (2014). *Bullying and harassment at work: A guide for managers and employers*. Londres: Advisory, Conciliation and Arbitration Service.
- AGUILAR RODRÍGUEZ, ADRIANA; MIRANDA, ALFONSO, Y ZHU, YU (2018). Decomposing the language pay gap among the indigenous ethnic minorities of Mexico: is it all down to observables? *Economics Bulletin*, 38(2), 689–695.
- ALESINA, ALBERTO, Y LA FERRARA, ELIANA (2005). Ethnic diversity and economic performance. *Journal of Economic Literature*, 43(3), 762–800.
- ALEXANDER, CHERYL S., Y BECKER, HENRY J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93–104.
- ALTONJI, JOSEPH G., Y PIERRET, CHARLES R. (2001). Employer learning and statistical discrimination. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 313–50.
- ÁLVAREZ OROZCO, DOLORES G.; HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, Y RUIZ, VERÓNICA E. (2016). Los prejuicios asociados con el edadismo causantes de la discriminación laboral en los procesos de reclutamiento en Celaya, Guanajuato, México. *UPGTO Management Review*, 1(1), 92–105.
- ANSEEL, FREDERIK; LIEVENS, FILIP; SCHOLLAERT, EVELINE, Y CHORAGWICKA, BEATA (2010). Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335–349.
- APESTEGUIA, JOSÉ; AZMAT, GHAZALA, E IRIBERI, NAGORE (2010). The impact of gender composition on team performance and decision making: Evidence from the field. *Management Science*, 58(1), 78–93.

- ARAIZA, CARLOS (2005). La discriminación en México: una mirada desde el análisis de las políticas públicas. *El Cotidiano*, 134, 30–37.
- ARCEO GÓMEZ, EVA O, Y CAMPOS VÁZQUEZ, RAYMUNDO M. (2014). Race and marriage in the labor market: A discrimination correspondence study in a developing country. *American Economic Review*, 104(5), 376–380.
- ARCEO GÓMEZ, EVA O.; CAMPOS VÁZQUEZ, RAYMUNDO M.; MEDINA CORTINA, EDUARDO M., Y VÉLEZ GRAJALES, ROBERTO (2018). Negociación y preferencias económicas por género: evidencia experimental en México. *El Trimestre Económico*, 85(339), 645–678.
- ARROW, KENNETH (1973). The theory of discrimination. En Orley Ashenfelter y Albert Rees (Eds.). *Discrimination in labor markets*. Princeton: Princeton University Press.
- ARROW, KENNETH (1998). What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 91–100.
- ASEGID, AGEZEGN; BELACHEW, TEFERA, Y YIMAM, EBRAHIM (2014). Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among nurses in Sidama Zone Public Health Facilities, South Ethiopia. *Nursing Research and Practice*, 2014, 1–26.
- ATZMÜLLER, CHRISTIANE, Y STEINER, PETER M. (2010). Experimental vignette studies in survey research, *Methodology European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128–138.
- AUTOR, DAVID H. (2001). Why do temporary help firms provide free general skills training? *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1409–1448.
- BADGETT, LEE; DURSO, LAURA; MALLORY, CHRISTY, Y KASTANIS, ANGELIKI (2013). *The business impact of LGBT*. Los Ángeles: The Williams Institute, UCLA.
- BALDWIN, JOHN R., Y JOHNSON, JOANNE (1995). *Human capital development and innovation: The case of training in small and medium sized-firms*. Ottawa: Micro-Economic Analysis Division, Statistics Canada.



- BARRINGTON, LINDA, Y TROSKE, KENNETH R. (2001). Workforce, diversity, and productivity: An analysis of employer-employee matched data. Nueva York: The Conference Board. (Economics Program Working Paper Series).
- BARRON, OONAGH (2000). Why workplace bullying and violence are different: Protecting employees from both. *Security Journal*, 13(3), 63–72.
- BARUCH, YEHUDA, Y HOLTOM, BROOKS (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- BAYEFSKY, ANNE F. (1990). The principle of equality or non-discrimination in international law. *Human Rights Law Journal*, 11(1–2): 1–34.
- BECKER, GARY S. (1957). *The economics of discrimination* (2a. ed., editada por Milton Freedman). Chicago: The University of Chicago Press.
- BECKER, GARY S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70 (5, Parte 2), 9–49.
- BECKER, GARY S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Nueva York: Columbia University Press.
- BECKER, GARY S. (1971). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- BENDICK, MARC; JACKSON, CHARLES W., Y REINOSO, VICTOR A. (1994). Measuring employment discrimination through controlled experiments. *The Review of Black Political Economy*, 23(1), 25–48.
- BENDICK, MARC, Y NUNES, ANA P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238–262.
- BENSUSÁN, GRACIELA (2008). *Regulaciones laborales, calidad de los empleos y modelos de inspección: México en el contexto latinoamericano*. México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- BERG, NATHAN, Y LIEN, DONALD (2002). Measuring the effect of sexual orientation on income: Evidence of discrimination? *Contemporary Economic Policy*, 20(4), 394–414.
- BERTRAND, MARIANNE, Y DUFLO, ESTHER (2016). Field experiments of discrimination. Working Paper 22014. Recuperado de <<https://economics.mit.edu/files/11449>>.
- BERTRAND, MARIANNE, Y MULLAINATHAN, SENDHIL (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *The American Economic Review*, 94(4), 991–1013.
- BLINDER, ALAN S. (1973). Wage discrimination: Reduced form and structural estimates. *The Journal of Human Resources*, 8(4), 436–455.
- BLOCK, WALTER, Y WALKER, MICHAEL (Eds.) (1982). *Discrimination, affirmative action, and equal opportunity*. Vancouver: The Fraser Institute.
- BLOMMAERT, LIESELOTTE; COENDERS, MARCEL, Y VAN TUBERGEN, FRANK (2014). Ethnic discrimination in recruitment and decision makers' features: Evidence from laboratory experiment and survey data using a student sample. *Social Indicators Research*, 116(3), 731–754.
- BOWIE, VAUGHAN (2002). Defining violence at work: A new typology. En V. Gill, M. Fisher, B. Bowie (Eds.), *Violence at work: Causes, patterns, and prevention*. Cullompton: Organización Internacional del Trabajo.
- BRODSKY, CARROLL M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- BURNS, JUSTINE; CORNO, LUCIA, Y LA FERRARA, ELIANA (2015). Interaction, prejudice and performance. Evidence from South Africa. Documento de trabajo.
- CAMERON, A. COLIN, Y TRIVEDI, PRAVIN K. (2005). *Microeconomics: methods and applications*. Cambridge University Press.
- CNDH (2016). *El derecho a la no discriminación*. México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

- COLLARD, DAVID (1972). The economics of discrimination by G. S. Becker. *The Economic Journal*, 82(326), 788–790.
- CONAPRED (2012). *Reporte sobre la discriminación en México 2012*. México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.
- CONAPRED (2017). *Protocolo de actuación de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés en la atención de presuntos actos de discriminación*. México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.
- COTTON, JEREMIAH (1988). On the decomposition of wage differentials. *The Review of Economics and Statistics*, 70(2), 236–243.
- CYCYOTA, CYNTHIA S., Y HARRISON, DAVID A. (2006). What (not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133–60.
- DEATON, ANGUS, Y CARTWRIGHT, NANCY (2017). Understanding and misunderstanding randomized controlled trials. *Social Science & Medicine*, 210, 2–21.
- DRYDAKIS, NICK (2012). Sexual orientation and labour relations: new evidence from Athens, Greece. *Applied Economics*, 44(20), 2653–2665.
- EDWARDS, ALLEN (1953). The relationship between the judged desirability of a trait and the probability that the trait will be endorsed. *Journal of Applied Psychology*, 37(2), 90–93.
- EHRC (2011). *Employment statutory code of practice*. Norwich: Equality and Human Rights Commission.
- EHRC (2014). *Equality Act 2010 Guidance for employees. Your rights to equality at work: Training, development, promotion and transfer* (Vol. 4). Londres: Equality and Human Rights Commission.
- EINARSEN, STALE; MATTHIessen, STIG B., Y SKOGSTAD, ANDERS (1998). Bullying at work: Bullying, burnout and well-being among assistant nurses, *Journal of Occupational Safety and Health*, 14(6), 563–568.
- FIIAPP (2014). *Manual de contratación laboral aprobado en la sesión de Patronato de 13 de noviembre de 2014*. Madrid: Fun-

- dación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas.
- FINSERAAS, HENNING; HANSON, TORBJØRN; JOHNSEN, ÅSHLID A; KOTSADAM, ANDREAS, Y TORSVIK, GAUTE (2016). Trust, ethnic diversity, and personal contact: Experimental field evidence. Documento presentado en la Universidad Carlos III de Madrid.
- FISHER, RONALD A. (1935). The design of experiments. Edimburgo: *Oliver and Boyd*.
- FLABBI, LUCA (2010). Gender discrimination estimation in a search model with matching and bargaining. *International Economic Review*, 51(3), 745–783.
- FONDEVILA, GUSTAVO (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. *Revista Mexicana de Sociología*, 70(2), 305–329.
- FRA (2010). *Manual de legislación europea contra la discriminación*. Luxemburgo: Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- FRÍAS, SONIA M. (2011). Hostigamiento, acoso sexual y discriminación laboral por embarazo en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 329–365.
- GARDEAZABAL, JAVIER, Y UGIDOS, ARANTZA (2005). Gender wage discrimination at quantiles. *Journal of Population Economics*, 18(1), 165–179.
- GEA (2010). *Government Equality Act, 2010: What do I need to know? A quick start guide to the ban on questions about health and disability during recruitment*. Londres: Government Equalities Office.
- GIULIANO, LAURA; LEVINE, DAVID, Y LEONARD, JONATHAN (2006). *Do race, age, and gender differences affect manager-employee relations? An analysis of quits, dismissals, and promotions at a large retail firm*. Berkeley: Institute for Research on Labor and Employment, Universidad de California. (Working Paper Series)
- GIULIANO, LAURA; LEVINE, DAVID, Y LEONARD, JONATHAN (2009). Manager race and the race of new hires. *Journal of Labor Economics*, 27(4), 589–631.

- GNEEZY, URI; NIEDERLE, MURIEL, Y RUSTICHINI, ALDO (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049–1074.
- GRANOVETTER, MARK (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers* (2a. ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- GREEN, KELLI; LÓPEZ, MAYRA; WYSOCKI, ALLEN; KEPNER, KARL; FARNSWORTH, DEREK, Y CLARK, JENNIFER (2015). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the requires managerial tools. *Enterprising Rural Families*, 10(4), 1–4.
- GYIMAH-BREMPPONG, KWABENA, Y FICHTENBAUM, RUDY (1997). Racial wage gaps and differences in human capital. *Applied Economics*, 29(8), 1033–1044.
- HAMERMESH, DANIEL S., Y BIDDLE, JEFF E. (1994). Beauty and the labor market, *The American Economic Review*, 84(5), 1174–1194.
- HAMILTON, BARTON; NICKERSON, JACKSON, Y OWAN, HIDEO (2003). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of items on productivity and participation. *Journal of Political Economy*, 111(3), 465–497.
- HAMILTON, BARTON; NICKERSON, JACKSON, Y OWAN, HIDEO (2004). Diversity and productivity in production teams. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 13, 99–138.
- HARPER, BARRY (2000). Beauty, stature and the labour market: a British cohort study. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62(1), 771–800.
- HECKMAN, JAMES J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47(1), 153–161.
- HECKMAN, JAMES J. (1996). Randomization as an instrumental variable. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 336–341.
- HEILMAN, MADELINE E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.

- HJORT, J. (2014). Ethnic Division and Production in Firm, *The Quarterly Journal of Economics* 129 (4): 1899–1946.
- HOOGENDOORN, SANDER; OOSTERBEEK, HESSEL, Y VAN PRAAG, MIRJAM (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7), 1514–1528.
- HOOGENDOORN, SANDER, Y VAN PRAAG, MIRJAM, (2012). Ethnic diversity and team performance: A field experiment. IZA Discussion Paper 6731, Institute of Labor Economics.
- HORVITZ, DANIEL G., Y THOMPSON, DONOVAN J. (1952). A generalization of sampling without replacement from a finite universe. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 663–685.
- HUBER, PETER J. (1981). Robust statistics. Nueva York: John Wiley and Sons.
- HUTCHINSON, MARIE; VICKERS, MARGARET H.; JACKSON, DEBRA., Y WILKES, LESLEY (2005). I'm gonna do what I wanna do: Organizational change as a legitimized vehicle for bullies, *Health Care Management Review*, 30(4), 331–336.
- INE (2014). *Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y laboral*. México: Instituto Nacional Electoral.
- INEGI (2017). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Documento metodológico*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <[http://www3.inegi.org.mx/contenidos/temas/economia/empresas/directorio/metodologias/DENUE\\_metodologia.pdf](http://www3.inegi.org.mx/contenidos/temas/economia/empresas/directorio/metodologias/DENUE_metodologia.pdf)>.
- INSP (2016). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016. Informe final de resultados*. México: Instituto Nacional de Salud Pública.
- JEWSON, NICK, Y MASON, DAVID (1986). Modes of discrimination in the recruitment process: Formalisation, fairness and efficiency. *Sociology*, 20(1), 43–63.
- JOHNSTON, DEREK, Y MALINA, MARY A. (2008). Managing sexual orientation diversity: The impact on firms value. *Group and Organization Management*, 33(5), 602–625.

- KATSAITI, MARINA-SELINI, Y SHAMSUDDIN, MRITTIKA (2016). Weight discrimination in the german labour market. *Applied Economics*, 48(43), 4167–4182.
- KNIGHT, BENTON (2012). Job related training. Costs benefits and discrimination. *The Norwich Economic Papers*, 6, 1–20.
- KNOKE, DAVID, Y KALLEBERG, ARNE L. (1994). Job training in U.S. organizations. *American Sociological Association*, 59(4), 537–546.
- KOSSEK, ELLEN E., Y ZONIA, SUSAN C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity stable. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81.
- KRUMPAL, IVAR (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025–2047.
- LA FERRARA, ELIANA (2002). Self-help groups and income generation in the informal settlements of Nairobi. *Journal of African Economies*, 11(1), 61–89.
- LAURENT, THIERRY, Y MIHOUBI, FERHAT (2012). Sexual orientation and wage discrimination in France: The hidden side of the rainbow. *Journal of Labor Research*, 33(4), 487–527.
- LAZEAR, EDWARD (1999). Globalization and the market for team-mates. *The Economic Journal*, 109(454), 15–40.
- LEONARD, JONATHAN S.; LEVINE, DAVID I., Y JOSHI, APARNA (2004). Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees similarities with one and another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 731–754.
- LEYMANN, HEINZ (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- LEYVA, ELIZABETH V. (2017). El acoso laboral y su fallida regulación en México. *El juego de la Suprema Corte* (blog de Nexos). Recuperado de <<https://eljuegodelacorte.nexos.com.mx/?p=6871>>.

- LFPED (2003). Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- LFT (1970). Ley Federal del Trabajo. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- LITTLE, RODERICK J. A., Y RUBIN, DONALD B. (2002). *Statistical analysis with missing data*. Hoboken: Wiley.
- LRA (2016). *Advisory Guide. Advice on recruitment, selection and induction*. Belfast: Labour Relations Agency.
- LYONS, ELIZABETH (2017). Team production in international labor markets: Experimental evidence from the field. *American Economic Journal Applied Economics*, 9(3), 70–104.
- MA, DEBBIE S.; CORRELL, JOSHUA, Y WITTENBRINK, BERND (2015). The Chicago Face Database: A free stimulus set of faces and norming data. *Behavior Research Methods*, 47(4), 1122–1135.
- MACISAAC, DONNA, Y PATRINOS, HARRY (1995). Labour market discrimination against indigenous people in Peru. *Journal of Development Studies*, 32(2), 218–233.
- MACMAHON, ANNE M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37–48.
- MALISZEWSKA-NIENARTOWICZ, JUSTYNA (2014). Direct and indirect discrimination in European Union Law: How to draw a dividing line? *International Journal of Social Sciences*, III(1), 41–55.
- MÁRQUEZ SCOTTI, CLARA, Y REYES MANZANO, JORGE (2015). Análisis de la brecha de ingresos entre las personas con y sin discapacidad en ocupaciones no calificadas. *Revista Latinoamericana de Población*, 9(16), 33–58.
- MARSDEN, PETER V. (1994). The hiring process: Recruitment methods. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 979–991.
- MARX, BENJAMIN; PONS, VINCENT, Y SURI, TAVNEET (2015). Homogeneous teams and productivity. Working paper, Department of Economics, MIT.



- MELLAHI, KAMEL, Y HARRIS, LLOYD C. (2016). Response rates in business and management research: An overview of current practice and suggestions for future direction. *British Journal of Management*, 27(2), 426–437.
- MERCAT-BRUNS, MARIE (2016). Disparate treatment discrimination: Intent, bias, and the burden of proof. En Marie Mercat-Bruns, *Discrimination at Work. Comparing European, French, and American Law* (pp. 61–81). Oakland: University of California Press.
- MINCER, JACOB (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281–302.
- MOBIUS, MARKUS M., Y ROSENBLAT, TANYA S. (2006). Why beauty matters. *The American Economic Review*, 96(1), 222–235.
- NAPARI, SAMI (2008). The early-career gender wage gap among university graduates in the finnish private sector. *Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 22(4), 697–733.
- NEUMARK, DAVID (1988). Employer' discriminatory behavior and the estimation of wage discrimination. *The Journal of Human Resources*, 23(3), 279–295.
- OAXACA, RONALD (1973). Male-female wage differentials in urban labor markets. *International Economic Review*, 14(3), 693–709.
- OAXACA, RONALD, Y RANSOM, MICHAEL (1994). On discrimination and the decomposition of wage differentials. *Journal of Econometrics*, 61(1), 5–21.
- OECD (2006). Labour market performance since 1994 and future challenges. En *OECD Employment Outlook 2006* (pp. 29–45). París: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- OIT (2003): La Hora de la Igualdad en el Trabajo. Informe Global I (B), Ginebra Suiza. Recuperado de <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9223128714\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9223128714_sp.pdf)>.

- PAGER, DEVAH (2016). Are firms that discriminate more likely to go out of business. *Sociology Science*, 3, 849–859.
- PAGER, DEVAH, Y SHEPHERD, HANA (2008). The sociology of discrimination. *Annual Review of Sociology*, 1(34), 181–209.
- PAGER, DEVAH, Y WESTERN, BRUCE (2012). Identifying discrimination at work: The use of field experiment. *Journal of Social Issues*, 68(2), 221–237.
- PÉREZ, SAÚL, MAGAÑA; DENEZ E., Y AQUINO, SILVIA P. (2017). Beneficios del sector empresarial para la inclusión laboral de personas con discapacidad: un estudio de caso en el sureste de México. *Polyphónía. Revista de Educación Inclusiva*, 1(1), 46–70.
- PERRY, GUILLERMO E; MALONEY, WILLIAM F; ARIAS, OMAR S; FAJNZYLBER, PABLO; MASON, ANDREW D, Y SAAVEDRA-CHANDUVI, JAIME (2007). *Informalidad: escape y exclusión*. Washington, D. C.: Banco Mundial.
- PETERSEN, TROND, Y SAPORTA, ISHAK (2004). The opportunity structure for discrimination. *American Journal of Sociology*, 109(4), 852–901.
- PETERSEN, TROND; SAPORTA, ISHAK, Y SEIDEL, MARC-DAVID L. (2000). Offering a job: Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106(3), 763–816.
- PETERSEN, TROND, Y TOGSTAD, THEA (2006). Getting the offer: Sex discrimination in hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 239–257.
- PEYTCHEV, A. (2013). Consequences of Survey Nonresponse. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 645(1), 88–111.
- PHELPS, EDMUND S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *The American Economic Review*, 62(4), 659–661.
- PHILLIPS, DEREK L., Y CLANCY, KEVIN J. (1972). Some effects of “social desirability” in survey studies. *American Journal of Sociology*, 77(5), 921–940.
- PRAT, ANDREA (2000). Should a team be homogenous? *European Economic Review*, 46(7), 1187–1207.

- RAPHAEL DE LA MADRID, RICARDO (Coord.) (2012). Reporte sobre la discriminación en México 2012. Trabajo. México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación / Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- RAZZAGHIAN, MARIYA (2011). Prevalence, antecedents, and effects of workplace bullying: A review. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13419–13427.
- REGALADO RODRÍGUEZ, CONCEPCIÓN, Y LÓPEZ MORALES, MARÍA GUADALUPE (2017). El marco jurídico que regula la igualdad laboral en México. *Universita Ciencia*, 5(17), 64–88.
- REINGEN, PETER H., Y KERNAN, JEROME B. (1993). Social perception and interpersonal influence: Some consequences of the physical attractiveness stereotype in a personal selling setting. *Journal of Consumer Psychology*, 2(1), 25–38.
- RHODES, CARL; PULLEN, ALISON; VICKERS, MARGARET H; CLEGG, STEWART R., Y PITSIS, ALEXANDRA (2010). Violence and workplace bullying. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 96–115.
- ROBINS, JAMES M., Y ROTNITZKY, ANDREA (1995). Semiparametric efficiency in multivariate regression models. *Journal of the American Statistical Association*, 90(429), 122–129.
- RODRÍGUEZ ZEPEDA, JESÚS (2005). Definición y concepto de la no discriminación. *El Cotidiano*, 21(134), 23–29.
- ROGELBERG, STEVEN G., Y STANTON, JEFFREY M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195–209.
- ROSEN, BENSON, Y JERDEE, THOMAS H. (1974). Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 9–14.
- RUBIN, DONALD B. (1976). Inference and missing data. *Biometrika*, 63(3), 581–592.
- SANTANDER MAJEDA, ESTHER (2015). *El derecho del trabajo frente a la libertad de empresa: principio de igualdad y no discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

- SCHOLTE, ROBERT S.; VAN DEN BERG, GERARD J., Y LINDEBOOM, MAARTEN (2015). Long-run effects of gestation during the Dutch Hunger Winter famine on labor market and hospitalization outcomes. *Journal of Health Economics*, 39, 17–30.
- SE (2016). *Protocolo para prevenir, atender sancionar la discriminación y violencia laboral*. Chimalhuacán: Secretaría de Educación del Estado de México.
- SEARS, BRAD; MALLORY, CHRISTY, Y HUNTER, NAN (2011). *Economic motives for adopting LGBT*. Los Ángeles: The William Institute, UCLA.
- SHORE, LYNN M.; CHUNG-HERRERA, BETH G.; DEAN, MICHELLE A.; EHRHART, KAREN H.; JUNG, DON I.; RANDEL, AMY E., Y SINGH, GANGARAM (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.
- SILVA MÉNDEZ, JORGE LUIS (2010). La discriminación laboral: análisis de las propuestas contenidas en la iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo. *Cuestiones Constitucionales*, (23), 283–305.
- SILVERMAN, MICHAEL (2004). *Non-financial recognition the most effective of rewards?* Brighton: Institute for Employment Studies.
- SIMSARIAN, SHEILA, Y DONAHUE, LISA M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2001), 141–62.
- SMITH, NINA; SMITH, VALDEMAR, Y VERNER, METTE (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.
- STFE (2018). *Protocolo para la prevención y sanción del acoso y hostigamiento laboral y/o sexual con perspectiva de género y no discriminación para la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México*. México: Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo.

- SOLÍS, PATRICIO (2017). *Discriminación estructural y desigualdad social: con casos ilustrativos para jóvenes indígenas, mujeres y personas con discapacidad*. México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.
- SZÉKELY, MIGUEL (2006). *Un nuevo rostro en el espejo: percepciones sobre la discriminación y la cohesión social en México*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- TEBALDI, EDINALDO, Y ELMSLIE, BRUCE (2006). Sexual orientation and labour supply. *Applied Economics*, 38(5), 549–562.
- VANDEKERCKHOVE, WIM, Y COMMERS, RONALD M. S. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 41–50.
- VARIAN, HAL R. (1992). *Microeconomic Analysis* (3a. ed.). Nueva York: W. W. Norton.
- VEGA, GINA, Y COMER, DEBRA R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58(1/3), 101–109.
- VELA BARBA, ESTEFANÍA (2017). *La discriminación en el empleo en México*. México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
- VELLA, FRANCIS (1998) Estimating models with sample selection bias: a survey. *Journal of Human Resources*, 33(1), 127–169.
- VICKERS, MARGARET H. (2010). Introduction—bullying, mobbing, and violence in public service workplaces: The shifting sands o “acceptable” violence. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 7–24.
- WATSON, WARREN E.; KUMAR, KAMALESH, Y MICHAELSEN, LARRY K. (1993). Cultural diversity’s impact of interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task group. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.

- WEISS, ELIZABETH M., Y MAURER, TODD J. (2004). Age discrimination in personnel decisions: A reexamination. *Journal of Applied Psychology*, 34(8), 1551–1562.
- WERNER, STEVE; PRAXEDES, MOIRA, Y KIM, HYUN-GYU (2007). The reporting of nonresponse analyses in survey research. *Organizational Research Methods*, 10(2), 287–295.
- WHITE, HALBERT (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817–838.
- WOOLDRIDGE, JEFFREY M. (2007). Inverse probability weighted estimation for general missing data problems. *Journal of Econometrics*, 141(2): 1281–1301.

# Apéndice A. Instrumento cualitativo de análisis sobre prácticas de discriminación

El mecanismo que utilizamos es de elaboración propia y se tomó en cuenta varios protocolos sobre discriminación en su diseño. Este apéndice describe ítem por ítem la construcción del instrumento de análisis cualitativo del apartado “La discriminación en el ciclo laboral”.

## Número de folio

A cada empresa se le asignó un número de folio con dos objetivos. Primero, tratar la información de forma anónima y evitar sesgos en el análisis cualitativo. Segundo, facilitar el manejo de la información cualitativa.

## Reclutamiento

Los 10 ítems que se eligieron para determinar la guía o protocolo contra la discriminación a seguir durante la etapa de reclutamiento fueron tomados de la guía *Employment statutory code of practice* del Reino Unido (EHRC, 2011). Aquí se retomó el capítulo 16 de la misma y se hizo una versión simplificada del protocolo.

Se retomaron los ítems que se consideraron más relevantes del EHRC (2011) y se redefinieron en 10 ítems, los cuales se describen a continuación:

- (B1) Publicidad. Se integraron los ítems 223 Publicidad de un trabajo y 223 Arreglos para publicidad. Se intenta identificar si la publicidad de la vacante se realiza de forma directa por las empresas y se agregaron dos conceptos: i) publicidad interna, cuando la publicidad de la vacante se realiza de forma directa por las empresas, y ii) publicidad externa, cuando la publicidad de la vacante se realiza a través de empresas u organizaciones de reclutamiento.
- (B2) Perfil de la vacante. Se integraron cuatro ítems del EHRC: 219 Definiendo el trabajo, 219 Principios generales, 219 Descripciones de trabajos, 221 Especificaciones de la persona. Este ítem intenta identificar si las empresas determinan el perfil laboral de la vacante con anticipación, para que las características de la vacante que se requiere se ajusten con el perfil del trabajador/a y no exista un sesgo entre las necesidades de la empresa y la vacante.
- (B3) Ajuste de perfil de la descripción del trabajo. Se integró el ítem 227 Ajustes razonables durante el proceso de solicitud. El ajuste de perfil de la vacante intenta comprobar si las empresas incluyen en el anuncio de sus vacante declaraciones que alienten o inviten a solicitantes de grupos subrepresentados a concursar por la vacante, como una medida voluntaria de “acción positiva”.
- (B4) Publicidad del puesto de trabajo. Los ítems del EHRC, 223 Publicidad de un trabajo y 224 Contenido de los anuncios de empleo, se redefinieron en un solo ítem que es (B4). Tiene varios objetivos, primero intenta identificar si las empresas publicitan o no sus vacantes, como requisito indispensable en el proceso de reclutamiento. Segundo, intenta identificar si las vacantes anunciadas por las empresas cumplen de forma estricta con los principios de imparcialidad, igualdad e inclusión. En otras palabras, este ítem nos permite observar si las vacantes anunciadas por las empresas contienen elementos que generen sesgo o excluyen de forma sistemática a determinados grupos.



- Los ítems del EHRC, 229 Proceso de selección, valoración y entrevista; 228 Información personal solicitada como parte del proceso de solicitud; 231 Preselección y 233 Entrevistas, se desagregaron y simplificaron en:

- (B5) Lista de personas seleccionadas
- (B6) Entrevista a las y los candidatos
- (B7) Comité de contratación
- (B8) Guía de entrevista
- (B9) Recopilación de información

Estos cinco ítems conforman un índice de formalidad en el proceso de reclutamiento, ya que intentan establecer en qué medida las empresas siguen un protocolo formal en sus prácticas de contratación y cuántas de dichas prácticas son realizadas de manera informal o improvisada, lo que generaría sesgo en el proceso de reclutamiento. Por ejemplo, se les preguntó a los gerentes o personal de recursos humanos si las empresas suelen definir una lista de personas seleccionadas o no (B5), si éstas son entrevistadas o no (B6), si tienen un comité de contratación o no (B7) y si el comité de selección utiliza una guía previamente definida o son preguntas que se generan en el momento de la entrevista (B8). Asimismo, se tomó en consideración el ítem (B9) Recopilación de información, donde se realizan preguntas abiertas sobre qué tipo de información los empleadores toman en cuenta en el reclutamiento. Esta pregunta hace referencia a si los empleadores consideran información de la persona trabajadora que está basada únicamente en elementos medibles y estandarizados (formulario de solicitud, cv, exámenes psicométricos, evaluación de desempeño, entre otros), o si utilizan información subjetiva de las y los trabajadores para tomar decisiones.

- (B10) Oferta de trabajo. Los ítems del EHCR 236 Ofertas de empleo y 236 Comentarios a las y los candidatos fallidos preseleccionados se integraron en un solo ítem (B9). Aquí se les preguntó a los empleadores sobre la guía que

siguen cuando generan una oferta laboral y si cuentan con mecanismos de retroalimentación para las y los candidatos que no obtuvieron el puesto o fallaron por alguna situación.

Algunos ítems del capítulo 16 del EHCR no fueron considerados por cuestiones del tamaño del cuestionario. Asimismo, se cotejó el instrumento de 10 ítems con el *Manual de contratación laboral* de España (FIIAPP, 2014), el Government Equality Act (GEA, 2010) del Reino Unido y el *Manual de legislación europea contra la discriminación* (FRA, 2010).

## **Evaluación del desempeño laboral y gestión del desempeño en la empresa**

Se determinó la evaluación del desempeño laboral y la gestión del desempeño de la empresa tomando como referencia la guía *Employment statutory code of practice* del Reino Unido, en su capítulo 14, “Pagos y bonos relacionados con el rendimiento laboral” (EHRC, 2011). Se generaron cuatro ítems:

- (C1) Instrumentos de medición del rendimiento laboral del trabajador/a
- (C2) Evaluación de aspectos personales
- (D1) Instrumentos de medición del rendimiento de las empresas
- (D2) Definición de metas y objetivos de la empresa

La idea central es determinar si las empresas cuentan con algún sistema de evaluación del desempeño laboral, tanto de la propia compañía como del trabajador/a, que permita identificar si establecen criterios y lineamientos para evaluar de forma objetiva el rendimiento del personal de tal forma que los empleadores no tengan oportunidad de considerar elementos subjetivos o ajenos al desempeño del trabajador/a.

## Desarrollo de la persona trabajadora y su desvinculación

En esta sección se eligieron cuatro ítems relacionados con el desarrollo de la persona trabajadora y dos ítems sobre su desvinculación. Los seis fueron tomados y reformulados del capítulo 17 del *Employment statutory code of practice* del Reino Unido (EHRC, 2011).

- Del EHRC se tomaron los siguientes ítems: 258 Inducción, formación y desarrollo; 259 Formación y desarrollo; 262 Tasaciones, y 263 Promoción y traslado. Los cuatro ítems se redefinieron y simplificaron para crear los siguientes puntos de evaluación: (E1) Capacitación, (E2) Incentivos de productividad, (E3) Promociones, (E4) Aspectos subjetivos. Los primeros tres intentan identificar si las empresas cuentan o no con mecanismos específicos para el desarrollo laboral de las y los trabajadores. Sin embargo, en el ítem (E4) se trata de identificar si existe evidencia de prácticas discriminatorias en la asignación de incentivos económicos en las empresas.
- De los ítems del EHRC 266 Asuntos disciplinarios y de quejas; 267 Tratar con agravios; 268 Procedimientos disciplinarios, y 268 Evitando disputas y conflictos, se generaron dos puntos de evaluación. Por un lado, en (F1) Carta de despido, tratamos de identificar si las empresas cumplen con los mínimos requisitos de despido: un plazo de aviso del término de la relación laboral y que el aviso sea por escrito. Por otro lado, (F2) Reglas de despido, intenta englobar todos aquellos elementos objetivos y subjetivos que llevan a la desvinculación de la persona trabajadora para observar con detenimiento si las prácticas de las empresas durante la desvinculación del trabajador/a son discriminatorias o no.

Una vez definidos los puntos de evaluación, se examinó, para complementar, el Protocolo de actuación de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés en la atención de presuntos actos de discriminación de México (Conapred, 2017); el *Employment statutory code of practice* (EHRG, 2011), y el *Government Equality Act 2010* (GEA, 2010).

## **Normas internas contra la discriminación**

La primera parte del instrumento pregunta sobre la participación de los principales grupos diversos en la fuerza laboral de las empresas en la Ciudad de México: (G1) indígenas, (G2) LGBT, (G3) personas con discapacidad, (G4) personas mayores de 50, (G5) personas entre 18-21 y (G6) personas extranjeras. Se preguntó por el número de personal que pertenece a cada grupo. Asimismo, se cuestionó sobre las percepciones que el empleador tiene sobre el desempeño laboral de cada uno de los grupos considerados —percepciones positivas y/o negativas.

En esta misma sección se tomaron en cuenta tres ítems con base en el *Bullying and Harassment at Work: a Guide for Manager and Employers* del Reino Unido (ACAS, 2014); sin embargo, ACAS hace diferencia entre distintos tipos de acoso y conductas. Dada la complejidad de trabajar con cada tipo de acoso, consideramos el marco teórico de Vandekerckhove y Commers (2003) para englobar todas las formas de acoso en dos conceptos generales que nos permiten tener un instrumento más sencillo. En este contexto, consideramos acoso vertical y acoso horizontal desde una visión de la relación de poder que guarda la víctima con el acosador en el lugar de trabajo.

- G1. Acoso horizontal: cuando el acosador y la persona acosada tienen la misma relación jerárquica dentro de la empresa.
- G2. Acoso vertical: cuando la relación laboral es de un superior a una persona subordinada.

- G3. Normas y reglas contra el acoso

No tomamos en cuenta todos los criterios que se deben cumplir para evitar el acoso laboral en el lugar de trabajo de acuerdo con ACAS porque existe una gran heterogeneidad en las normas y prácticas que usan las empresas mexicanas. En lugar de ser prescriptivos, se prefirió tener un formato de pregunta abierta para que cada compañía informara de manera libre qué normas y reglas tiene implementadas para evitar el acoso laboral. De aquí identificamos si las empresas cuentan o no con normas y reglas contra el acoso y el grado de formalidad de sus protocolos.

Una vez definidos los puntos de evaluación, se examinó, para complementar el instrumento, el *Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y laboral* de México (INE, 2014), el *Protocolo para prevenir, atender sancionar la discriminación y violencia laboral* de México (SE, 2016) y el *Protocolo para la prevención y sanción del acoso y hostigamiento laboral y/o sexual con perspectiva de género y no discriminación para la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México* (STFE, 2018).

## Datos generales de las empresas

Se recolectó la siguiente información general de las empresas que participaron en la entrevista cualitativa:

- H1. Cobertura territorial: nacional o trasnacional
- H2. Número de empleadas/os: identificar si son pequeñas, medianas o grandes
- H3. Rotación laboral: identificar si tienen baja, media o alta rotación laboral

## **Instrumento cualitativo de análisis sobre prácticas de discriminación empleado en el estudio**

### **A.1 No. Folio (.)**

<b>B. Reclutamiento</b>	<b>Evidencia de discriminación (1)</b>	<b>Ausencia de discriminación (0)</b>	<b>Notas</b>
B.1 Publicidad: a) Interno b) externo			
B.2 Perfil de la vacante			
B.3 Ajuste de perfil de la descripción del trabajo			
B.4 Publicidad del puesto de trabajo			
B.5 Lista de personas seleccionadas			
B.6. Entrevistas a las y los candidatos			
B.7. Comité de contratación			
B.8. Guía de entrevista			
B.9. Recopilación de información			
B.10. Oferta de trabajo			
C. Evaluación del desempeño laboral	Evidencia	Ausencia	
C.1 Instrumentos de medición del rendimiento laboral del trabajador/a			

(Continúa tabla)			
B. Reclutamiento	Evidencia de discriminación (1)	Ausencia de discriminación (0)	Notas
C.2 Evaluación de aspectos personales			
D. Gestión del desempeño en la empresa			
D.1 Instrumentos de medición del rendimiento de la empresa			
D.2 Definición de metas y objetivos de la empresa			
E. Desarrollo del trabajador/a	Evidencia	Ausencia	
E.1 Capacitación			
E.2 Incentivos de productividad			
E.3 Promociones			
E.4. Aspectos subjetivos			
F. Desvinculación del trabajador/a	Evidencia	Ausencia	
F.1 Carta de despido			
F.2 Reglas de despido			
G. Normas internas contra la discriminación	Tiene	No tiene	
G.1 Indígenas			
G.2 LGBT			
G.3 Discapacidad			
G.4 Más de 50 años			

(Continúa tabla)			
B. Reclutamiento	Evidencia de discriminación (1)	Ausencia de discriminación (0)	Notas
G.5 18 a 21 años			
G.6 Personas extranjeras			
	Evidencia	Ausencia	
G.7. Acoso vertical			
G.8 Acoso horizontal			
G.9 Normas y reglas contra el acoso			
H. Generales empresa	Nacional	Trasnacional	Notas
H1: Cobertura territorial			
H2. Cuántas personas laboran			
H3 Rotación laboral			



# Apéndice B. Diseño estadístico de la encuesta

## Población objetivo

Empresas medianas y grandes del sector servicios de la Ciudad de México y sus empleadas y empleados.

## Marco muestral

El marco seleccionado para este estudio se obtuvo del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) para la Ciudad de México del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Contiene datos desagregados por actividad SCIAN en cuatro categorías: agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza; comercio; industria y servicios. Además, las empresas se clasifican por tamaño en micro, pequeña, mediana y grande. Asimismo, se tiene información sobre la distribución geográfica de las mismas en las alcaldías de la Ciudad de México.

Es importante destacar que, según la metodología del DENUE, cada tipo de actividad tiene criterios distintos para clasificar el tamaño de la compañía. Entre las empresas de servicios, se clasifican como medianas las que tienen de 51 a 100 empleadas/os y grandes aquellas con más de 101 empleadas/os. La distribución por tamaño para las empresas de interés del estudio es de 53% grandes y 47% medianas (véase tabla 30). Con las delimitaciones anteriores, se obtiene un marco muestral de 6 148 empresas.

**Tabla 30. Personal ocupado**

	Tamaño	51 a 100	%
Medianas	2 873	2,965	46.73%
Grandes	3 275	3,291	53.27%
Total	6 148		

Otra variable disponible dentro del DENUE es el tipo de establecimiento de la empresa:<sup>12</sup>

*Fijo*: es la unidad, en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas; combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora para realizar alguna actividad económica con y sin fines de lucro, excepto las destinadas al autoconsumo.

*Semifijo*: establecimientos que están fijos, enclavados en el suelo y que permanecen de día y de noche en el mismo sitio, aunque sus instalaciones sean frágiles o rústicas. También aquellas instalaciones que, aun cuando no estén enclavadas al suelo, no pueden ser removidas de donde están, aunque lleven a cabo actividades que tienen carácter temporal o estacional, siempre y cuando permanezcan activas y en un solo lugar durante un periodo de por lo menos tres meses seguidos.

Por tipo de establecimiento, la mayor concentración se encuentra en las empresas fijas tanto para firmas medianas como para grandes (véase tabla 31). Dentro de las empresas con un establecimiento fijo 53% son grandes y 47%, medianas.

**Tabla 31. Tipo de establecimiento**

	Fijo	%	Semifijo	%
Grandes	3 097	53%	2	40%
Medianas	2 745	47%	3	60%
Total	5 842	100%	5	100%

<sup>12</sup> DENUE, Documento metodológico, INEGI.

Al observar la distribución geográfica de las empresas por alcaldía (véase tabla 32), se tiene una mayor concentración de ambos tipos de compañías en Cuauhtémoc, en donde se localiza 18% de las empresas medianas y 20% de las grandes. Por su parte, la segunda con mayor concentración es Miguel Hidalgo, con 15% de las empresas medianas y 20% de las grandes. En cuanto a las empresas medianas, Magdalena Contreras, Milpa Alta y Tláhuac son las de menor concentración con 1%. Las empresas grandes tienen un menor porcentaje de representación en Milpa Alta, con apenas 0.4%.

El DENUE también clasifica a las empresas según el tipo de centro comercial en el cual se localizan. En la gráfica 1 se muestra la desagregación por empresa mediana y grande. Entre los centros comerciales establecidos, 29% de las empresas medianas y 42% de las grandes se ubican en un edificio comercial y de servicios.

**Tabla 32. Distribución por alcaldía**

Alcaldía	Medianas	%	Grandes	%
Cuauhtémoc	485	18%	637	20%
Miguel Hidalgo	427	15%	576	20%
Benito Juárez	308	12%	336	12%
Álvaro Obregón	204	7%	271	8%
Coyoacán	191	7%	277	9%
Gustavo A. Madero	218	8%	167	6%
Iztapalapa	219	8%	148	5%
Tlalpan	143	6%	147	5%
Venustiano Carranza	119	5%	139	4%
Azcapotzalco	110	4%	125	4%
Cuajimalpa de Morelos	85	2%	107	3%
Iztacalco	84	3%	53	2%
Xochimilco	61	2%	42	2%

(Continúa tabla)				
Alcaldía	Medianas	%	Grandes	%
La Magdalena Contreras	41	1%	40	1%
Tláhuac	33	1%	22	1%
Milpa Alta	20	1%	12	0.4%
Total	2748	100%	3099	100%

**Tabla 33. Tipo de centro comercial**

Centro comercial	Mediana	%	Grande	%
Edificio comercial y de servicios	54	29%	112	42%
Centros y plazas comerciales	51	27%	41	21%
Escuela	29	15%	15	11%
Plazuelas comerciales	15	8%	10	0%
Tianguis, bazares o pulgas	10	5%	5	4%
Otros conjuntos comerciales	7	4%	11	1%
Aeropuerto	6	3%	8	3%
Central camionera	5	3%	7	2%
Hospital, centro médico o clínica	4	2%	8	5%
Central de abasto	2	1%	8	3%
Corredor industrial	2	1%	1	1%
Zona industrial	1	1%	3	5%
Hotel	1	0%	2	3%
Parque industrial	1	0%	1	0%
Mercado público	0	0%	3	1%
Total	188	100%	235	100%

## Diseño de la muestra

El objetivo es lograr una muestra representativa de las empresas medianas y grandes en la Ciudad de México. Se pretende dividirla en empresas medianas y grandes para realizar el análisis estadístico para cada subpoblación así definida de forma independiente y con suficiente poder estadístico para implementar pruebas de hipótesis a 95% de confianza. Asimismo, se requiere lograr una muestra balanceada que represente adecuadamente la distribución geográfica de las empresas de servicios en la Ciudad de México. Se propone un esquema de muestreo probabilístico, aleatorio, estratificado y sistemático.

*Probabilístico.* Cada elemento de la población objetivo tiene una probabilidad conocida y distinta de cero de ser seleccionado en la muestra.

*Estratificado.* Las unidades de observación se agrupan de acuerdo con características similares. En este caso, la variable de estratificación es el tamaño de la empresa.

*Aleatorio.* La muestra es seleccionada al azar del universo. Esta selección garantiza que cada uno de los elementos de la población tenga la misma posibilidad de ser seleccionado.

*Sistemático.* La primera unidad de muestreo es seleccionada de manera aleatoria y, posteriormente, las unidades de observación son seleccionadas a partir de un salto determinado por el tamaño del marco muestral y la muestra a seleccionar.

La muestra será representativa únicamente de las empresas fijas, pues las firmas medianas y grandes semifijas dentro del sector servicios son poco significativas.

## Estratificación

El número de personas empleadas o tamaño de la empresa es una variable fundamental que no solamente indica la escala de las operaciones, sino que, en muchos casos, se relaciona con la tecnología empleada, la intensidad de capital, el mercado relevante,

la cultura organizativa, las prácticas de control de calidad y, muy probablemente, la cultura y prácticas de inclusión.

Desde ese punto de vista, es fundamental considerar que las empresas medianas son muy diferentes de las grandes. Luego, es importante tomar en cuenta que la heterogeneidad en características y prácticas de inclusión o discriminación es muy diferente en empresas más pequeñas en relación con la heterogeneidad en las más grandes. Por esta razón, se decidió establecer dos estratos explícitos: 1) empresas medianas y 2) empresas grandes, lo que asegura suficientes observaciones de cada tipo. Para lograr un balance adecuado de la muestra, el esquema de selección dentro de cada estrato introdujo estratificación implícita en localización geográfica (alcaldía).

## **Tamaño de la muestra**

Para este levantamiento, se visitó a empresas medianas y grandes del sector servicios de la Ciudad de México. El tamaño de la muestra se calculó a partir de los requisitos de análisis. La expresión que se utilizó corresponde al cálculo de tamaño de muestra para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 p \cdot q}{r^2}$$

Donde:

- |          |  |
|----------|--|
| $Z^2$    | Es el valor en tablas estadísticas Z de una distribución normal necesaria para lograr el nivel de confianza deseada de 95%, equivalente a un nivel de significancia $\alpha=0.05$ , resultando en un valor de $Z=1.96$ |
| $\alpha$ | Es el nivel de significancia.  |
| $p$      | Es la proporción que se estima a partir de la muestra.   |
| $q$      | Equivale a $(1-p)$ .   |
| $r$      | Es el error máximo esperado.   |

Bajo los parámetros de  $p = q = 0.5$  (máxima variabilidad), un error máximo esperado de 0.052, y un nivel de confianza a 95% se obtiene un tamaño de muestra de 355 empresas; por razones de costos, fue fijado en 350. Por cada empresa seleccionada, se realizaron dos entrevistas, una a la persona encargada de recursos humanos y otra a una persona con funciones operativas.

### Afijación de la muestra

Se hizo de forma proporcional en cada uno de los dos estratos definidos. El marco muestral indica que 47% de las empresas de servicios clasifica como de tamaño mediano y 53% como grande (véase tabla 31). En consecuencia, la muestra de 350 empresas se afijó de forma proporcional al tamaño de los estratos. Esto nos asigna 165 empresas al estrato 1 y 185 al estrato 2 (véase tabla 34).

$$n_h = \frac{N_h}{N}; \quad h = 1,2,3$$

Donde:

$n_h$  Es el número de empresas por estrato.

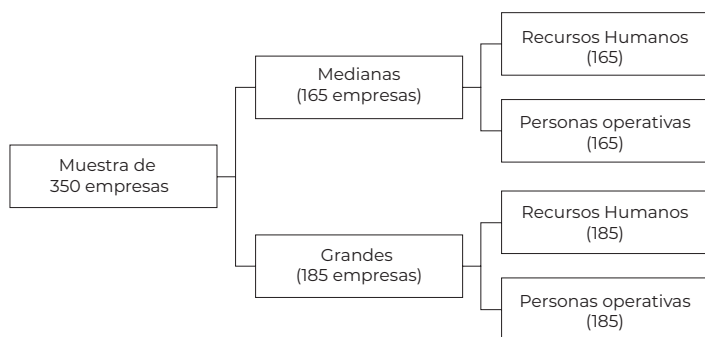
$N$  Es el número total de empresas en la población.

**Tabla 34. Afijación de la muestra**

	Fijo	%
Medianas	165	47.1%
Grandes	185	52.9%
Total	350	100%

Con la selección de 350 compañías y dos personas empleadas por cada una de ellas se obtuvo un total de 330 entrevistas en empresas medianas y 370 en empresas grandes. Este número de casos permitió obtener márgenes de error de 0.076 en el estrato 1 y de 0.072 en el estrato 2. A nivel agregado, con las 700 observaciones se obtuvo un margen de error a nivel individuo de 0.037 con 95% de confianza.

**Figura 9. Distribución planeada de la muestra**



## Selección de empresas

Haciendo uso del marco muestral se empleó un esquema de muestreo sistemático dentro de cada estrato para obtener la muestra de empresas. Es un tipo de muestreo aleatorio que se establece a partir de elegir un elemento al azar que funciona como punto de inicio para la selección de las unidades ( $J$ ). El salto  $K$  entre el primer elemento de la muestra y los subsecuentes estará determinado por la fórmula:

$$K_h = \frac{N_h}{n_h}; \quad h = 1,2,3.$$

Donde:

$N_h$  Es el número de unidades que integran el marco muestral en el estrato  $h$ .

$n_h$  Es el número de casos a seleccionar en la muestra en el estrato  $h$ .



Dado que el número de unidades para el estrato de empresas medianas era de 2745 y la muestra era de 165, el valor de  $K$  para el primer estrato resultó 16.64, es decir, un salto cada 17 unidades. Por su parte, para las empresas grandes, el total de unidades era 3097. Luego, el valor de  $K$  resultó 16.74, es decir, un salto cada 17 unidades. La selección de elementos dentro de la muestra se realizó con la siguiente fórmula:

$$J, J + K, J + 2K, J + 3K, \dots, J + (n - 1)K$$

El marco muestral indica que las empresas no se distribuyen de manera uniforme en las alcaldías de la Ciudad de México. La localización puede ser un factor importante, probablemente ligado al giro de la empresa, el mercado que atiende y su necesidad de fuerza de trabajo calificada y no calificada. Esto no necesariamente está asociado a las prácticas de inclusión o discriminación, sin embargo, es fundamental asegurar que la muestra esté bien balanceada en la distribución geográfica de las empresas. Dados los objetivos de la encuesta y restricciones de costo, fue imposible estratificar de forma explícita por alcaldía y aún lograr un tamaño de celda suficiente en cada estrato para permitir partir la muestra por alcaldía y producir estadísticos con un error estándar tal que sea posible hacer inferencia a 95% con un margen de error aceptable. Aquí tomamos el camino alternativo de estratificar implícitamente por alcaldía.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> La estratificación implícita es un procedimiento que se utiliza en conjunción con un esquema de muestreo sistemático y que permite asegurar que la muestra está balanceada en características importantes de las unidades de estudio sin estratificar en dichas variables de forma explícita. La técnica consiste ordenar del marco muestral acorde a la lista de variables que la persona investigadora quiere controlar implícitamente —esto se realiza en cada estrato explícito y antes de la selección de la muestra. Dicho arreglo organiza el marco muestral en el conjunto de celdas definidas por la combinación de los valores

## **Selección de las personas trabajadoras**

El procedimiento consistió en 1) elegir a la persona responsable de recursos humanos de la empresa y 2) seleccionar aleatoriamente, con la misma probabilidad, a una persona con funciones operativas entre los y las trabajadoras presentes en la empresa al momento de la entrevista. Si la compañía se negó a realizar una selección aleatoria de la persona operativa, entonces se procedió a entrevistar a la persona operativa nominada por la empresa y se controló que la muestra no tuviera un sesgo sistemático atribuible a una selección de personas trabajadoras operativas con las mismas características.

## **Sustitución de observaciones**

En el ámbito global, las encuestas a negocios enfrentan dificultades para lograr contacto y cooperación de las empresas. Las tasas de respuesta son típicamente bajas y para alcanzar los tamaños de muestra requeridos la práctica habitual es realizar sustitución de unidades para los casos donde, a pesar del esfuerzo, es imposible establecer contacto con las empresas seleccionadas o se obtiene un rechazo a participar. Las sustituciones de unidades se realizan de acuerdo con el diseño estadístico original, dentro de cada estrato considerado por el estudio y procurando reemplazar empresas inalcanzables o no cooperativas con unidades de características similares. Con el fin de lograr una sustitución ordenada, habitualmente se establece *a priori* la tasa esperada de rechazo y no contacto.

que toman las variables usadas para la estratificación (implícita). Así, al implementar muestreo sistemático el arreglo del marco muestra garantiza que la muestra visitará todas las regiones definidas por las variables usadas en la estratificación a una tasa proporcional al tamaño de cada celda. En consecuencia, la estratificación implícita afija proporcionalmente la muestra entre los estratos implícitos definidos.

## Trabajo de campo

El trabajo de campo fue comisionado a Sistemas de Inteligencia en Mercados y Opinión (SIMO), firma líder de estudios de opinión y mercado con más de 10 años de experiencia en el ramo. En el despliegue de campo participaron 21 personas entrevistadoras de SIMO.

## Muestra expedida

Con el fin de permitir un proceso ordenado de sustitución de unidades en caso de enfrentar dificultades para lograr participación de las empresas, SIMO originalmente seleccionó 3701 empresas de un total de 6148 que contiene el marco muestral (DENUE). Dicha selección siguió el diseño estadístico inicialmente propuesto en términos de estratificación y método de afijación de la muestra, pero con un sobremuestreo muy por encima del tamaño de muestra objetivo  $N = 350$  para garantizar que, en caso de perder una unidad, fuera posible sustituirla por otra empresa similar dentro del mismo estrato a la que pertenece la unidad perdida.

## Capacitación

La capacitación fue impartida por un líder de equipo de SIMO, quien se encargó de la programación del cuestionario y conocía los requerimientos del proyecto. Fue realizada el día 3 de noviembre de 2017, con una duración de cuatro horas. Los contenidos de la capacitación fueron:

1. Objetivos y descripción general de la recolección de datos.
2. Manual de campo.
3. Área geográfica de estudio.
4. Instrumentos de trabajo.

5. Logística de campo.
6. Manejo del cuestionario en *Survey CTO*.

De forma paralela a la capacitación, también se probaron los materiales de trabajo. Se capacitó a un total de 11 personas entrevistadoras.

## **Reajustes implementados en el equipo de campo**

Durante la primera semana de trabajo de campo, en noviembre de 2017, hubo serias dificultades para establecer contacto con las empresas y lograr su cooperación con el estudio. Para hacer frente a las dificultades y minimizar la tasa de no contacto y no respuesta, se optó por reclutar a un equipo multidisciplinario y especializado formado por 10 científicos sociales (sociólogos, antropólogos, economistas, politólogos y comunicólogos) con amplia trayectoria en levantamiento de información y trabajo de campo de inmersión total, con más de dos años de experiencia en levantamiento de información en proyectos multidisciplinarios, en temas relacionados con la educación, el desarrollo, la perspectiva de género y evaluaciones de programas, entre otros.

## **Primer contacto**

Con el objetivo de agilizar el trabajo en campo, una semana antes de intentar una visita se llamó a las empresas para agendar citas y facilitar el acceso al equipo de campo. Durante la primera semana de llamadas se detectó que de los 3 701 casos seleccionados del DENUE, sólo 1 070 empresas contaban con teléfono o correo electrónico. En esos casos se estableció un primer contacto por esa vía antes de intentar una visita. En los 2 001 casos restantes, el primer contacto se realizó en la primera visita del equipo de campo a la dirección registrada en el DENUE.

## Resultados de campo y tasa de respuesta

De las 3 701 empresas que originalmente fueron seleccionadas al estudio, SIMO sólo logró establecer contacto con 1 246. Las razones de no contacto incluyen:

- a) La empresa cuenta con teléfono y/o correo electrónico en el DENUE pero nunca contestó llamadas y/o correos. El equipo de campo visitó la dirección inscrita en el DENUE y se encontró que la empresa no está presente en el lugar (ya sea porque desapareció o porque cambió de domicilio y no fue posible recuperar información entre vecinos sobre un posible nuevo domicilio).
- b) La empresa no cuenta con teléfono y/o correo electrónico en el DENUE. Se visitó la dirección inscrita en el DENUE y se verificó que la empresa no está presente en el lugar (los vecinos no refieren posible nueva dirección).

De las 1 246 empresas contactadas, un total de 344 aceptaron participar en el estudio y 902 no lo hicieron, lo que equivale a 98.3% de la muestra original de 350 empresas. De las 344 que aceptaron participar, 216 proporcionaron las dos entrevistas programadas, 53 sólo permitieron entrevista a las personas con funciones directivas y 75 únicamente permitieron entrevista a la persona con funciones operativas. En total se entrevistó a 269 personas directivas y a 291 operativas.

A partir de las cifras mencionadas, se obtiene una tasa de respuesta de 27.6% (y una tasa de rechazo de 72.4%) entre las empresas alcanzadas. La tasa de no contacto se aproxima a 34%, la cual es cercana a 32% de mortalidad a un año de vida que reporta el INEGI entre las empresas del sector servicios para el país en su conjunto.<sup>14</sup> Entonces, la tasa de no contacto está bien justificada por la tasa general de mortalidad de las empresas.

<sup>14</sup> Información pública disponible en <[https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion_general)>. (Consulta: septiembre, 2019).

En cuanto a la tasa de respuesta, la literatura reporta que las empresas en cualquier región del mundo difícilmente cooperan con encuestas voluntarias. Como se mencionó, la tasa de respuesta típica se encuentra en el rango de 35-40%.<sup>15</sup> En Latinoamérica, además de la usual renuencia a compartir información y cooperar con encuestas, las empresas tienen preocupaciones fiscales y de seguridad, lo que disminuye aún más las tasas de respuesta.

<sup>15</sup> Véase Cycyota y Harrison (2006), Rogelberg y Stanton (2007), Werner, Praexedes y Kim (2007), Baruch y Holtom (2008), Anseel, Lievens, Schollaert y Choragwicka (2010).

# Apéndice C. Sobre el sesgo de selección

Este apéndice explica con detalle la estrategia que se implementó en el presente estudio para corregir el potencial sesgo de selección en el análisis observacional de los datos de la encuesta que fue diseñada para la parte cuantitativa del mismo. La tasa de respuesta que se logró en nuestra encuesta a empresas de servicios de la Ciudad de México es de 27.6%.

La cifra anterior es baja, pero en línea con los resultados que se reportan en estudios realizados a empresas en América Latina. En cualquier caso, una tasa de respuesta baja puede introducir problemas de sesgo de no respuesta

¿Qué es el problema de sesgo de selección y por qué es necesario corregirlo? Básicamente, surge cuando en una encuesta algunas unidades, personas o empresas, que originalmente son invitadas a participar en el estudio deciden, por alguna razón, no hacerlo. Si las unidades que participan son sistemáticamente diferentes de las unidades que no participan, esa pérdida de datos desequilibra la muestra y, si no se toma en cuenta el desequilibrio, surge un sesgo de selección —también conocido como sesgo de no respuesta— porque la muestra no es representativa de la población objetivo (Heckman, 1979). Nótese, sin embargo, que una tasa de respuesta baja no necesariamente implica, por sí misma, que existe efectivamente un sesgo de selección (Peytchev, 2013).

En la literatura se han sugerido varios métodos para corregir por un sesgo de no respuesta. Todo depende de cuál es exactamente el mecanismo de selección que determina si una unidad es observada o no.

Decimos que las empresas que no observamos son MAR (*missing at random*) cuando, una vez que se condiciona en características observables, se cumple que las mismas se pierden al azar (véase, por ejemplo, Rubin, 1976; Little y Rubin, 2002). Por el contrario, las empresas no se pierden al azar NMAR (*not missing at*

*random*) si, aun condicionando en características observables, el mecanismo de selección depende de características inobservadas que afectan su comportamiento.

En el contexto MAR, es posible separar el análisis del mecanismo de selección del análisis principal e implementar una estrategia de estimación en dos etapas que corrige por el sesgo de selección (Horvitz y Thompson, 1952; Robins y Rotnitzky, 1995; Wooldridge, 2007). En la primera etapa se modela, vía logit o probit, la variable de selección en función de toda la información disponible en el marco muestral. De aquí se obtiene una probabilidad predicha para cada empresa originalmente contactada por el estudio. En la segunda etapa se realiza el análisis principal —estadística descriptiva o regresión— con base en la muestra de las empresas que aceptaron participar en el estudio y se pondera cada unidad de forma inversa a su probabilidad de selección  $w=(1/p)$ . Esta técnica, conocida como ponderación inversa a la probabilidad de selección (IPW), asigna mayor peso a las empresas que tienen menor probabilidad de ser observadas y menor peso a aquellas que tienen mayor probabilidad de ser observadas. Al ponderar con arreglo  $w=(1/p)$  se restablece el equilibrio de la muestra y se elimina el sesgo de selección (Wooldridge, 2007).

En el contexto NMAR, es imposible separar el mecanismo de selección de las variables de respuesta de interés. Aquí la condición de selección y la variable dependiente principal deben ser modeladas en conjunto para eliminar el sesgo de selección (véase, por ejemplo, Heckman, 1979; Vella, 1998). El estimador de Heckman es un ejemplo de los métodos que son adecuados en el caso NMAR (véase Heckman, 1979).

En este estudio suponemos que perdemos empresas al azar (MAR) una vez que se condiciona por características observables y por tanto implementamos una estrategia IPW para corregir por selección.



**Tabla 35. Modelo de selección --- efectos marginales logit**

	(1) Selección b/se
grandes	-0.027 (0.020)
email	-0.137*** (0.017)
fecha1ercto	0.008*** (0.001)
novisitas	0.017*** (0.006)
estrato	SI
R <sup>2</sup>	0.7317
N	1 246
Nota: *sig. al 10%, **sig. al 5%, ***sig. al 1%. Errores estándar en paréntesis.	

Para modelar la probabilidad de selección tenemos disponible en el DENUE (marco muestral) un indicador del estrato al que pertenece cada empresa que SIMO logró contactar, un indicador de si la empresa es mediana o grande y un indicador de si el DENUE contiene una dirección de correo electrónico, la fecha en que SIMO hizo el primer contacto con la empresa y el número total de intentos o visitas que SIMO realizó antes de obtener una entrevista, un rechazo, o declarar la empresa como no alcanzada.

A partir de esta información se estimó un modelo logit para la condición de selección para las empresas en las que SIMO logró cooperación con el estudio y para las que rechazaron participar. Los resultados son reportados en la tabla 35.

De acuerdo con la tabla 35, el indicador de que existe un correo electrónico (*email*) en el DENUE es un muy buen predictor de un rechazo de participación. Una prueba de exclusión de *email* arroja una  $F = 46.4$ , lo cual rechaza la hipótesis nula de que el

coeficiente en *email* es cero a 1%. Aparentemente, el correo electrónico facilitó a SIMO iniciar el primer contacto vía electrónica sin tener que presentarse físicamente en las instalaciones de la empresa. Desafortunadamente, como resultaron las cosas, a las empresas también les fue más fácil decir “no” por correo que cuando un encuestador tocó a la puerta para iniciar el contacto. Afortunadamente, no existe evidencia que nos haga pensar que las compañías que listan su correo electrónico en el DENUÉ son sistemáticamente diferentes de las que no lo hacen.

La fecha en que SIMO inició el primer contacto es también buen predictor de la probabilidad de selección. Una prueba de exclusión de *fecha1ercto* arroja una  $F = 53.6$ , lo cual rechaza la hipótesis nula de que el coeficiente de *fecha1ercto* es cero a 1%. Como mencionamos, SIMO inició el operativo de campo el 2 de noviembre de 2017 y los trabajos se extendieron hasta el 7 de mayo de 2018. Al inicio del periodo de levantamiento SIMO enfrentó serias dificultades para lograr contacto y cooperación con las empresas. Entre otras cosas, las dificultades para lograr cooperación se explican porque en noviembre se organiza el Buen Fin (del 17 al 20) y en diciembre se tienen las fiestas de Navidad. SIMO suspendió actividades de campo el 28 de diciembre y reinició el 15 de enero de 2018. Enero continuó siendo complicado. Fue a partir de febrero de 2018 que, después de concluir el cierre de año, las empresas empezaron a ser más cooperativas con el equipo de campo y la probabilidad de obtener una entrevista aumentó. Conforme pasaron los meses de febrero, marzo y abril se observó una mejor cooperación. La fecha en la que SIMO inició el primer contacto con las empresas determinó en gran medida su deseo de cooperar con el estudio y la fecha de contacto no tiene nada que ver con las características de las empresas —más allá de la información que se tenía registrada en el DENUÉ. Luego, la fecha de contacto difícilmente está correlacionada con cualquier otra característica observada o inobservada de las empresas y la variable es muy buena candidata para afectar la probabilidad de selección, pero ninguna otra variable de respuesta de interés.

Finalmente, conocemos el número de intentos de visita que SIMO realizó a una empresa antes de obtener una entrevista, un rechazo o declarar la empresa como inalcanzable. En una prueba de exclusión de *novisitas* arroja  $F = 8.03$ , lo cual rechaza la hipótesis nula de que *novisitas* no afecta la probabilidad de selección. El efecto marginal de *novisitas* es positivo, lo cual es consistente con la idea de que SIMO logró cooperación cuando, en casos difíciles sin rechazo, mantuvo el esfuerzo hasta que finalmente logró la entrevista. Es importante aclarar en este punto que, una vez que se logró establecer contacto, SIMO realizó el mismo esfuerzo para lograr cooperación de todas las empresas que fueron elegidas para participar en el estudio hasta que obtuvo una entrevista o un rechazo. El esfuerzo fue siempre el mismo, independientemente de las características observadas o no observadas de las empresas. Luego, entonces, *novisitas* es también un buen candidato para ser una variable que afecta la probabilidad de selección, pero ninguna otra variable de respuesta de interés de este estudio.

La disponibilidad de *fecha1ercto* y *novisitas* nos da confianza de que se tiene un modelo de selección adecuado y, por tanto, logramos una buena corrección del posible sesgo de selección.

Una vez estimado el modelo de selección se calculó el peso de selección con base en la probabilidad predicha y se obtuvo el ponderador final de la muestra como el ponderador de diseño. El ponderador final fue debidamente reescalado para asegurar que la suma de los pesos es igual al número total de las empresas en la población.



## DIRECTORIO

### SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

**Olga Sánchez Cordero**  
Secretaria

### CONSEJO NACIONAL PARA PREVENIR LA DISCRIMINACIÓN

**Alexandra Haas Paciuc**  
Presidenta

### JUNTA DE GOBIERNO Representantes del Poder Ejecutivo Federal

**Alejandro de Jesús Encinas Rodríguez**  
Secretaría de Gobernación

**Victoria Rodríguez Ceja**  
Secretaría de Hacienda  
y Crédito Público

**Hugo López-Gatell Ramírez**  
Secretaría de Salud

**Marcos Bucio Mújica**  
Secretaría de Educación Pública

**Alfredo Domínguez Marrufo**  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**Iván Rico López**  
Secretaría de Bienestar

**Mónica Maccise Duayhe**  
Instituto Nacional de las Mujeres

### *Representantes designados por la Asamblea Consultiva*

Mariclaire Acosta Urquidi  
Haydeé Pérez Garrido  
Carlos Heredia Zubieta  
Miguel Concha Malo  
José Antonio Guevara  
Amaranta Gómez Regalado  
Mauricio Meschoulam

### *Instituciones invitadas*

Centro Nacional para la Prevención  
y el Control del VIH/Sida

Consejo Nacional para el Desarrollo  
y la Inclusión de las Personas con  
Discapacidad

Instituto Nacional de los  
Pueblos Indígenas

Instituto Mexicano de la Juventud

Instituto Nacional de Migración

Instituto Nacional de las  
Personas Adultas Mayores

Sistema Nacional para  
el Desarrollo Integral de la Familia

### *Órgano de vigilancia*

Manuel Peralta García  
Saúl Bolaños Bolaños  
Secretaría de la Función Pública

### ASAMBLEA CONSULTIVA

**Mariclaire Acosta Urquidi**  
Presidenta

Elena Azaola Garrido  
Marcelina Bautista Bautista  
Leticia Bonifaz Alfonso  
Miguel Concha Malo  
Sarah Corona Berkin  
Jessica Marjane Durán Franco  
Mario Luis Fuentes Alcalá  
Amaranta Gómez Regalado  
José Antonio Guevara Bermúdez  
Carlos Heredia Zubieta  
Mauricio Meschoulam  
Pedro Sergio Peñaloza Pérez  
Patricio Solís Gutiérrez  
Haydeé Pérez Garrido  
Jacqueline Peschard Mariscal  
Diego Petersen Farah  
Carlos Puig Soberón  
Alejandro Ramírez Magaña  
Estefanía Vela Barba

*Diversidad y discriminación en las empresas del sector servicios de la Ciudad de México* se terminó de imprimir en noviembre de 2019 en Grupo Comercial e Impresos Condor S. A. de C. V., Azafrán 40, colonia Granjas México, alcaldía Iztacalco, 08400, Ciudad de México.

Se tiraron 1 000 ejemplares.

**E**ste estudio muestra las diversas manifestaciones del complejo fenómeno de la discriminación en el sector privado a través de un sólido análisis de prácticas y procedimientos en las empresas de servicios de la capital del país. Además de señalar que la diversidad no caracteriza a la fuerza laboral actual, busca responder a la pregunta sobre la manera en que la discriminación afecta los procesos de contratación, permanencia y ascenso del personal, así como el impacto que, en última instancia, puede tener en la productividad y competitividad de las empresas.

Mediante un riguroso examen de los resultados de investigación cuantitativa y cualitativa, indaga sobre el arraigo de estereotipos y prejuicios, descubre relaciones importantes entre los sesgos cognitivos discriminatorios y la consolidación de relaciones laborales excluyentes y violatorias de derechos humanos, visibiliza algunas de las prácticas discriminatorias más comunes, explicando sus efectos, y plantea interesantes vertientes para una agenda de investigación y política pública.

Más allá de la influencia de redes de amistades y familiares en la adopción de decisiones empresariales relativas a la incorporación de personal, el estudio pone de manifiesto que algunas de las características personales —como el género, el tono de piel y la apariencia física— son factores determinantes en el momento de la contratación o para la permanencia y ascenso en el trabajo. Finalmente, enfatiza la necesidad de normar e implementar protocolos para garantizar el derecho al trabajo sin discriminación y mejorar las capacidades de los sectores público y privado a fin de producir información robusta que permita vigilar su cumplimiento.

## Fundamentos

La colección Fundamentos ofrece conocimientos y herramientas indispensables en temas específicos sobre discriminación, dirigidos a organizaciones de la sociedad civil, organismos defensores de derechos humanos, instituciones públicas y cualquier persona interesada en esta materia.



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**

GOBERNACIÓN  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

 **CONAPRED**  
CONSEJO NACIONAL PARA PREVENIR  
LA DISCRIMINACIÓN