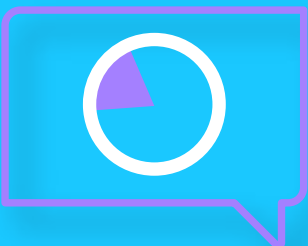
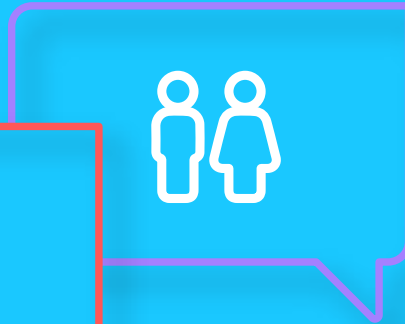
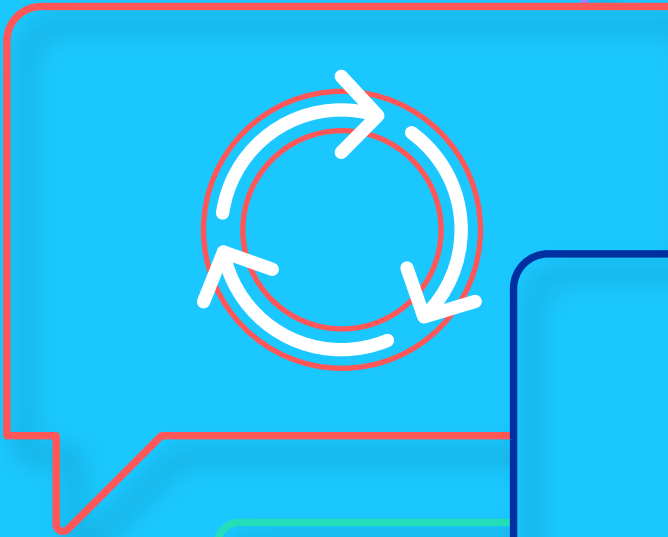
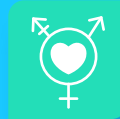
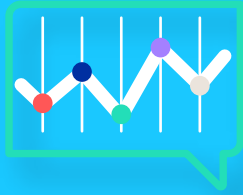


Guía

3

Cómo convertir los datos de DEI en insights



Guía
4

Guía
1

Guía
2

Desde el **Squad DEI de Intercorp** elaboramos:



Guías prácticas

con información sobre **cómo medir y gestionar los avances en diversidad, equidad e inclusión.**

Esta información es recopilada a partir del libro **Inclusalytics** de las autoras:
Victoria Mattingly, Allison Goldstein y Sertrice Grice.

Si deseas más información sobre el libro ingresa [Aquí](#)



En esta guía te daremos información sobre **cómo analizar los datos recopilados y**

convertirlos en insights

Identificar las preguntas a responder

Debemos analizar los datos y construir una narrativa que explique el análisis de una manera que el resto de la organización pueda entender, sobre todo el liderazgo senior.

El análisis debe explorar cómo las experiencias de los grupos de identidad pueden diferir o converger dentro de la organización. La forma en que analicemos los datos depende de las preguntas que queremos responder, por ejemplo:

1. Queremos conocer la composición demográfica de la fuerza laboral en todas las funciones y niveles de liderazgo

2. Queremos saber si ciertos grupos de identidad tienen un menor compromiso o una mayor rotación en comparación con el resto de la organización

En el primer ejemplo, solo necesitamos explorar estadísticas descriptivas de variables demográficas como la edad promedio o el porcentaje de mujeres en la empresa; no hay relaciones entre variables. Esto requiere un análisis bastante simple de datos directos de diversidad. Por otro lado, en el segundo ejemplo, necesitamos ver cómo los grupos de identidad difieren en sus percepciones de equidad y si esas experiencias muestran alguna relación con las diferencias en el compromiso o la rotación. Este análisis suele ser más útil para crear un cambio positivo, pero también es más complejo.

Tip: Según la experta de DEI Lindsay Ciancetta: “La mejor estadística es la que responde a la pregunta que estás haciendo”. A veces, eso puede ser algo tan simple como visualizar datos con un gráfico de barras, cualquier análisis que conduzca a información útil de DEI es un buen análisis.



Análisis de Datos Cuantitativos

1. Limpieza de datos

El primer paso en el análisis de datos es limpiar los datos. Esto significa asegurarse de tener todas las variables en un solo lugar, una comprensión clara de lo que significa cada fila, columna y valor, deshacerse de las entradas duplicadas (por ejemplo, si la misma persona envió una encuesta dos veces).

Nota: En el contexto de una encuesta de colaboradores, **cualquier valor por encima del 70% de respuesta es muy bueno.**

2. Tamaño del efecto

Al comenzar a dividir los datos por grupo, debemos recordar que la identidad de un grupo no siempre tiene que ser algo visible o común, como el género o la raza; puede incluir atributos invisibles como antigüedad en la organización, nivel de líder, unidad de negocio, ubicación geográfica, etc., siempre habrá grupos que obtengan una puntuación más baja que el promedio en una medida determinada. Incluso si todos obtienen una puntuación alta en relación con la escala (p. ej., más de 5 en una escala del 1 al 10), algunos grupos siempre obtendrán una puntuación "menos favorable" que los demás. Eso es lo que es un promedio, después de todo: el rango agregado de puntajes, con algunos grupos que son más bajos y altos que el promedio colectivo.

Idealmente, debemos evaluar si las puntuaciones de los subgrupos menos favorables que se encuentren son estadísticamente significativas. En otras palabras, si tenemos una muestra lo suficientemente grande y un intervalo de confianza que excluye el valor de la hipótesis nula, es poco probable que la puntuación baja de ese grupo sea al azar o debido a factores aleatorios, lo que significa que debemos investigarlo. (Si no es estadísticamente significativo, es posible que debamos recopilar más datos).

Tip: Recomendamos trabajar con un analista de datos para asegurarse de ejecutar correctamente las pruebas significativas.

3. Impacto adverso


El impacto adverso es el efecto de un proceso de selección (contratación, ascensos, etc.) que crea una tasa sustancialmente diferente de decisiones de empleo, desfavoreciendo a los miembros de algún grupo de menor representación (ya sea por raza, religión, sexo, procedencia, edad, discapacidad, etc.).

Básicamente cualquier proceso de selección que perjudique las oportunidades de empleo de los miembros de un grupo y, por lo tanto, los excluya de manera desproporcionada, es discriminatorio, a menos que se pueda demostrar que ese proceso de selección es necesario para realizar el trabajo.

La siguiente figura es un ejemplo que muestra cómo calcular si se está produciendo un impacto adverso:

- 50 candidatos masculinos se eligen de un grupo de 100 solicitantes masculinos calificados (proporción de selección = 50%).
- Si se eligen 25 candidatas de un grupo de 100 candidatas calificadas (proporción de selección = 25%), entonces se contrata a las candidatas a la mitad de la tasa de contratación de los candidatos masculinos.

	Selected out of pool	Hide Rate	Divide
Female	25 / 100	25%	$\frac{25\%}{50\%} = 50\%$
Male	50 / 100	50%	

 Yes, adverse impact against the female applicants did occur.

$50\% < 80\%$

En este caso, se produjo un impacto adverso porque la tasa de contratación de mujeres solicitantes es inferior al 80% de la tasa de contratación de hombres solicitantes (es decir, 25/100 es inferior al 80 % de 50/100). Si se hubiera contratado a mujeres al 80% de la tasa de candidatos masculinos, su índice de selección habría sido del 40%, y se habría contratado a 40 de cada 100 candidatas calificadas.



Análisis de datos cualitativos

Cuando se trata de datos cualitativos (p. ej., datos de grupos focales o entrevistas), existen varios métodos de análisis que podemos utilizar, el análisis temático es el más útil.

El análisis temático implica observar respuestas cualitativas, como respuestas a preguntas abiertas en una encuesta o transcripciones de entrevistas, y buscar temas entre ellas. Esto se llama codificación.

Cada codificador presenta temas de forma independiente y luego todos se unen para comparar los resultados. **¿Qué temas encontraron en común? ¿Qué temas diferían?**

! **Nota:** Muchas veces, esta práctica de codificadores múltiples puede revelar un sesgo, una inclinación o predisposición a favor o en contra de algo, por parte de los codificadores individuales.

El segundo paso en el análisis temático implica profundizar en cada tema acordado para ver qué encuestados se sienten de cierta manera sobre ese tema y qué tan fuerte se sienten. Por ejemplo, tal vez el tema de la comunicación surgió solo para la alta dirección y para los colaboradores de nivel inicial. La alta gerencia piensa que la comunicación está bien; escriben respuestas como:

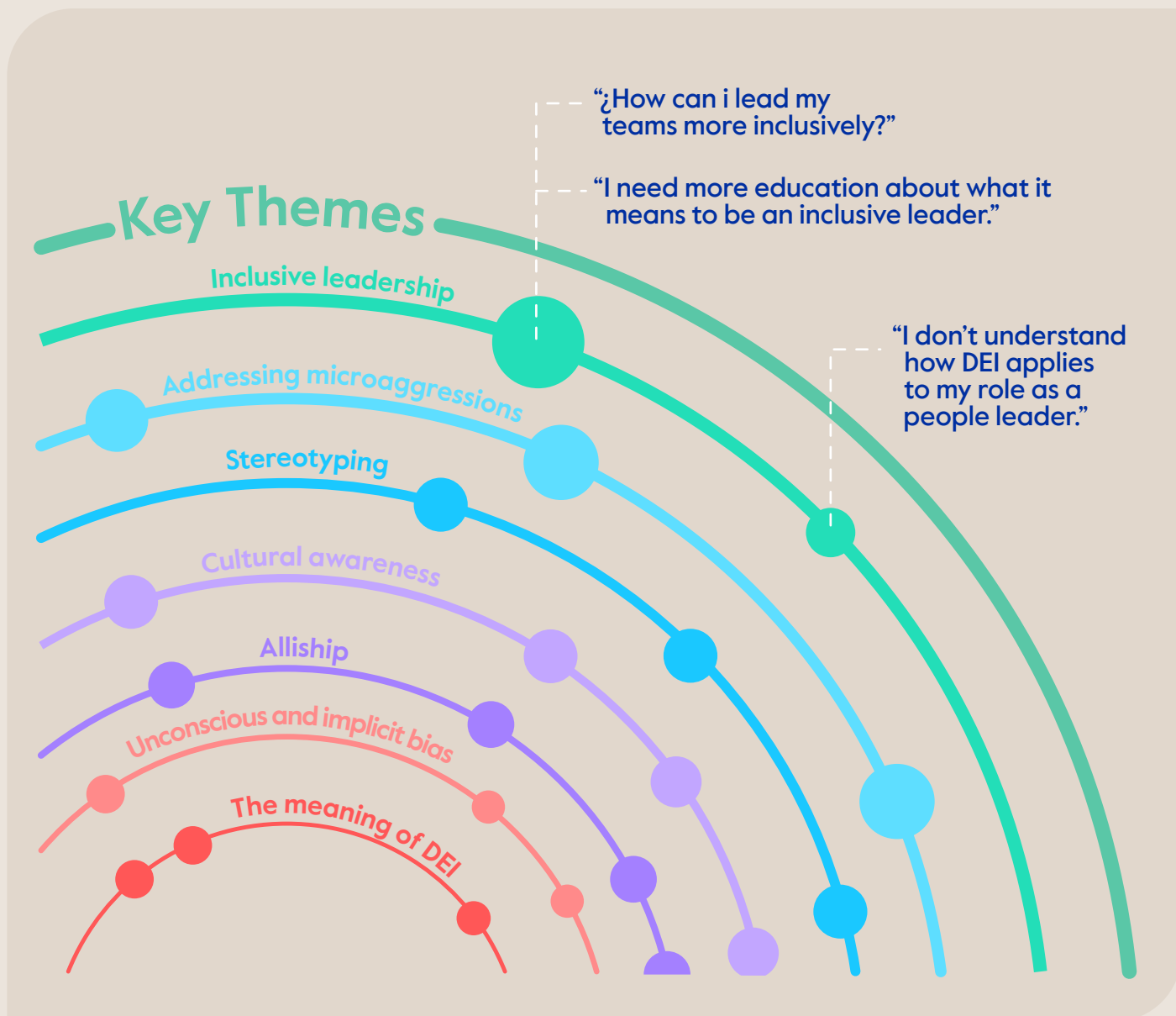
“ **Hablamos con nuestros colaboradores regularmente sobre las expectativas y somos transparentes sobre por qué estamos haciendo el trabajo de DEI.** ”

Mientras tanto, los colaboradores de nivel inicial piensan que la comunicación es terrible; escriben respuestas como:

“ **La comunicación de la gerencia es muy deficiente.** ”

Esta discrepancia justificaría una mayor exploración, quizás a través de grupos focales.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de cómo podría verse el resultado de un análisis temático. Este es un análisis de comentarios abiertos de una encuesta reciente de DEI.



Cada anillo representa un tema principal, mientras que cada círculo sólido representa un subtema. El tamaño de cada círculo también representa la frecuencia con la que surgió ese tema.

Por ejemplo, en "liderazgo inclusivo los dos subtemas fueron (1) la búsqueda de recursos para liderar de manera más inclusiva y (2) la necesidad de comprender mejor por qué el liderazgo inclusivo es importante. Más personas hicieron comentarios relacionados con el subtema (1), por lo que ese círculo es más grande que el subtema (2).

Mirando la interseccionalidad

Debemos crear agrupaciones basadas no solo en una sola identidad, sino en combinaciones de identidades: mirar los datos a través de un lente interseccional.

La interseccionalidad

es la forma en que las categorizaciones sociales como raza, clase y género se

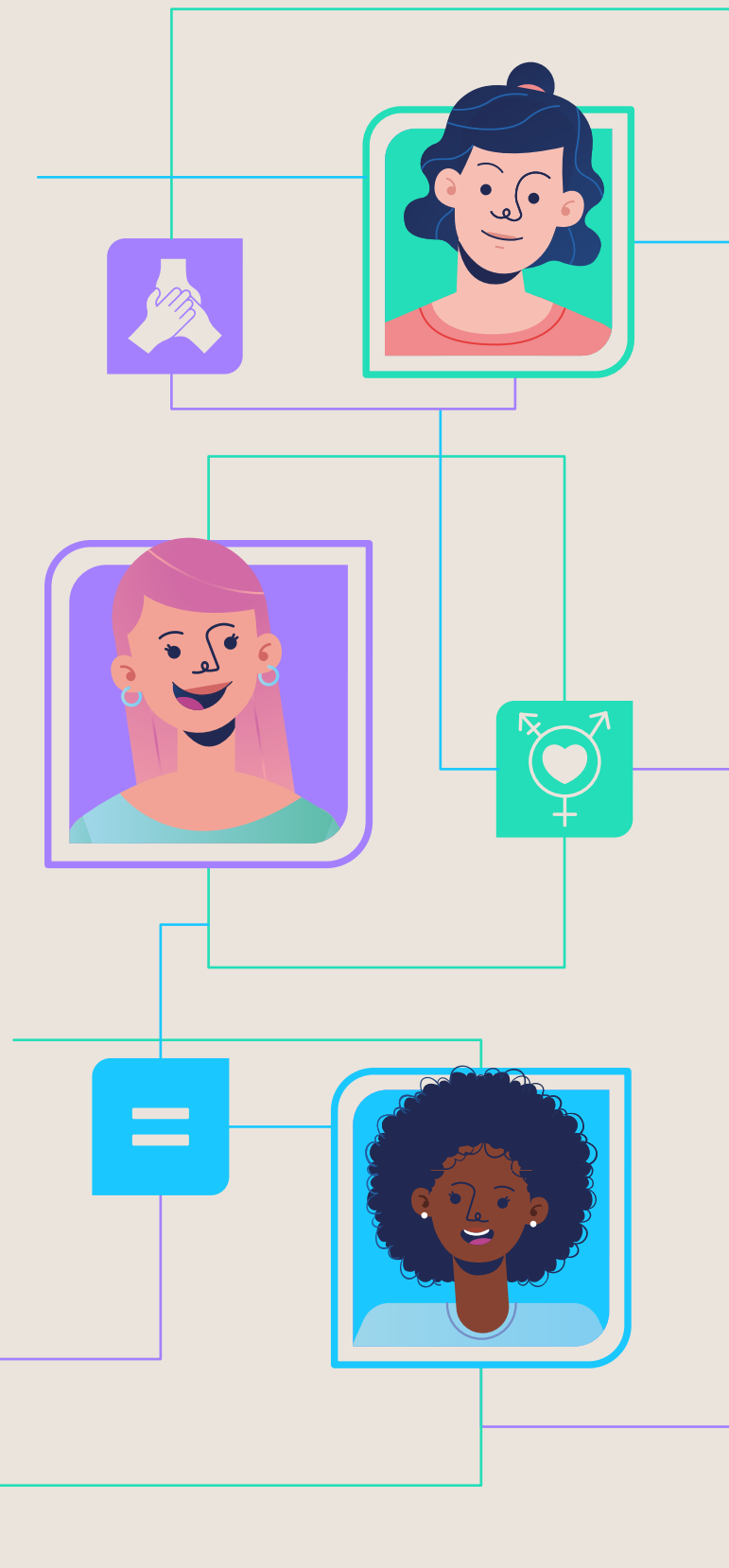
superponen

para crear sistemas interdependientes de discriminación o desventaja.

Las personas son más de un aspecto de su identidad: Pueden ser...

- madres asiáticas homosexuales •
- gerentes millennials europeos •
- o cualquier otra combinación •

Debido a que hay tantas combinaciones posibles, la forma en que las agrupamos cuando analizamos los datos es importante y cuantas más formas tengamos para dividir los datos, mejor. Está bien dividir los datos por género, eso es un comienzo. Pero es solo un comienzo. Es probable que obtengamos más significado y mejores resultados si podemos superponer atributos adicionales para descubrir exactamente quién está siendo excluido.



Medición del retorno de la inversión

Además de identificar dónde la organización se está quedando corta o sobresaliendo en DEI, queremos el análisis que responda a la pregunta: **¿Estamos viendo el retorno de la inversión? (ROI)**

Por lo tanto, necesitamos incorporar medidas de impacto desde el principio:

- **¿Cuál es el impacto medible que queremos ver como resultado de una intervención específica de DEI?**
- **¿Qué datos recopilaremos para evaluar ese impacto?**
- **¿Cómo podemos vincular ese impacto con el resultado final del negocio?**

Responder a esas preguntas no siempre es fácil, porque no todo se puede cuantificar. La productividad y el compromiso pueden ser particularmente difíciles de alcanzar cuando se trata de relacionarlos directamente con cifras monetarias.

! **Un ejemplo:** el costo de un programa DEI es de \$25,000 al año. Durante el período de tres años posterior al lanzamiento de este programa, observamos una disminución en la rotación, que resulta en la necesidad de contratar a 10 colaboradores menos en comparación con hace tres años. El costo promedio para incorporar a un nuevo colaborador es de \$4,000, por lo que los ahorros netos durante tres años, sin siquiera considerar el costo de contratar nuevos colaboradores, es de \$40,000.

El cálculo de ROI es el ahorro dividido entre los costos:

$$\$40,000 / (\$25,000 \times 3) = 53\% \text{ ROI}$$

Es importante no confundir correlación con causalidad. La disminución en la rotación está correlacionada con (es decir, tiene una relación con), no necesariamente causada por el lanzamiento del programa DEI. El nuevo programa DEI podría ser la causa, pero no podemos afirmarlo hasta que tengamos medidas válidas y confiables que demuestren que el trabajo DEI está causando que los colaboradores tengan puntajes más altos de compromiso y pertenencia y, por lo tanto, permanezcan más tiempo en la empresa.

Pero supongamos que medimos las intenciones de rotación en la encuesta anual DEI en los años posteriores al lanzamiento del programa DEI. Esa es una forma en que se podría vincular el programa DEI con la causalidad: los colaboradores podrían decirnos explícitamente en la encuesta que se quedaron, en parte, debido al programa DEI.

¿Estamos progresando en DEI?

Podemos hacer cualquier cantidad de preguntas mientras analizamos los datos DEI, pero la más importante es: **¿Estamos progresando hacia nuestros objetivos DEI?** Cuando intentamos responder a esta pregunta, hay dos tendencias posibles:

La primera es la más simple: no hay cambio. Esto podría indicar varias cosas. Tal vez no hemos dado suficiente tiempo a las intervenciones para que funcionen. Tal vez elegimos intervenciones ineficaces. Tal vez los análisis son defectuosos. O tal vez estamos tratando de resolver el problema equivocado. Este es un caso en el que debemos regresar y revisar todo, desde los métodos de recopilación de datos, hasta los datos en sí, quién analizó los datos y cómo, qué intervenciones elegimos y quién participó en ellas.

La segunda tendencia que podemos ver también es sencilla: se están cerrando las brechas que identificamos donde los puntajes del grupo infrarrepresentado eran más bajos que el grupo sobrerrepresentado.

! **Tip:** Para contribuir al éxito de nuestras intervenciones, debemos asegurarnos de incluir y monitorear las voces de los miembros del grupo sobrerrepresentado en los esfuerzos de DEI para asegurarnos de contrarrestar cualquier sentimiento de exclusión. Los traemos como aliados para mostrarles cómo DEI beneficia a todos, no solo a aquellos de grupos históricamente desfavorecidos.

**Sigamos informándonos
sobre cómo medir
y gestionar los avances
en diversidad, equidad
e inclusión.**



**Continúa aprendiendo
más en la guía 4.**

