

# Caja de Herramientas

sobre diversidad, equidad  
e inclusión

## GUÍA PARA EMPLEADORES:

Indicadores para la medición DEI

.....

### NIVEL AVANZADO

Dimensión: Evaluación y Medición



## Tabla de contenido

1.	Introducción.....	3
2.	Indicadores compuestos y múltiples.....	3
2.1.	Indicador de Equidad Salarial Ajustado (IESA).....	4
2.2.	Indicador de Participación Equitativa por Nivel Jerárquico (IPEJ).....	4
2.3.	Indicador de Permanencia Equitativa (IPEQ).....	5
3.	Indicadores interseccionales.....	6
3.1.	Brecha de Ascenso Interseccional (BAI).....	6
4.	Metodologías avanzadas de medición.....	7
4.1.	Análisis de Cohorte.....	7
4.2.	Evaluación de impacto DEI (diferencias en diferencias).....	7
5.	Visualización de indicadores DEI.....	8
6.	Consideraciones finales.....	11
7.	Bibliografía.....	12

# 1.

## Introducción

Esta guía está diseñada para empresas que ya han implementado políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y cuentan con indicadores básicos, pero que desean avanzar hacia un sistema más sofisticado y estratégico de medición. A diferencia de las métricas simples como proporciones o percepciones generales, aquí se abordan indicadores compuestos, metodologías mixtas, y técnicas de seguimiento avanzadas.

# 2.

## Indicadores compuestos y múltiples

Los indicadores compuestos combinan varias dimensiones en una sola métrica, permitiendo una evaluación más holística del estado de la DEI en una organización. A menudo, estas dimensiones pueden incluir elementos cuantitativos (como porcentajes o promedios), cualitativos (como percepción o satisfacción) o estructurales (como acceso a oportunidades). Estos indicadores sintetizan información compleja en un solo número que puede ser monitoreado y comparado a lo largo del tiempo.

Por su parte, los indicadores múltiples son sistemas de medición que agrupan varios indicadores independientes, cada uno midiendo una dimensión distinta, pero que en conjunto proporcionan un panorama más amplio. Por ejemplo, un tablero que combine la proporción de mujeres en cargos directivos, la brecha salarial ajustada y la percepción de inclusión de género, permite evaluar la equidad de género de forma más robusta.

Ambos enfoques son útiles para empresas que buscan ir más allá de los números básicos y entender mejor cómo interactúan diferentes variables dentro de su ecosistema laboral. También permiten orientar mejor las decisiones estratégicas, al identificar fortalezas y áreas críticas con mayor precisión.

## 2.1. Indicador de Equidad Salarial Ajustado (IESA)

Este indicador mide la equidad salarial entre distintos grupos poblacionales, considerando factores como cargo, experiencia y formación académica. A diferencia de una simple comparación de sueldos, el IESA ajusta las expectativas salariales según características objetivas para aislar desigualdades injustificadas.

### Fórmula:

$$IESA = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |\overline{S_{i,ref}} - \overline{S_{i,obs}}|}{\sum_{i=1}^n \overline{S_{i,ref}}}$$

$\overline{S_{i,ref}}$ : Salario esperado para el grupo(i),  
según experiencia, cargo y nivel educativo.

$\overline{S_{i,obs}}$ : Salario observado.

Interpretación: Un valor cercano a 1 indica mayor equidad salarial ajustada. Valores cercanos a 0 reflejan alta disparidad no explicada por factores técnicos.

Caso de uso: Evaluar la equidad salarial entre hombres y mujeres en cargos similares con igual experiencia. Se recomienda usar regresión lineal múltiple para estimar el salario esperado.

## 2.2. Indicador de Participación Equitativa por Nivel Jerárquico (IPEJ)

Este indicador de participación y empleabilidad analiza la representación de un grupo poblacional en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Permite identificar si los grupos diversos acceden proporcionalmente a posiciones de mayor responsabilidad y toma de decisiones.

### Fórmula:

$$IPEJ = \sum_{j=1}^m w_j \cdot \left( \frac{n_{j,grupo}}{n_j} \right)$$

$(w_j)$ : Peso asignado a cada nivel jerárquico (mayor peso a dirección).

$(n_{j,grupo})$ : Número de personas del grupo objetivo en nivel j.

$(n_j)$ : Total de personas en nivel j.

Ejemplo: Asignar pesos 0.5 a directivos, 0.3 a mandos medios y 0.2 a operativos para medir la representación de personas afrodescendientes.

Recomendación: Comparar este indicador entre varios grupos y ajustar los pesos conforme a la estructura jerárquica de cada organización.

### 2.3. Indicador de Permanencia Equitativa (IPEQ)

Este indicador permite observar si hay diferencias significativas en la permanencia promedio de distintos grupos dentro de la organización. Es útil para identificar posibles factores de exclusión o entornos poco sostenibles para ciertos perfiles.

**Fórmula:**

$$IPEQ = \frac{TME_{grupo}}{TME_{general}}$$

*TME: Tiempo medio de permanencia.*

Interpretación: Un valor inferior a 1 indica que el grupo objetivo tiene una permanencia menor que el promedio general, lo que puede indicar discriminación sutil o condiciones laborales desfavorables.

Aplicación extendida: Se puede aplicar también para analizar la permanencia post-promoción o después de programas de inclusión.

# 3. Indicadores interseccionales

Los indicadores interseccionales permiten analizar las experiencias de grupos que se encuentran en la intersección de múltiples categorías sociales, como el género, la etnia, la orientación sexual, la discapacidad o la edad. Esta perspectiva es clave para entender desigualdades que no son visibles cuando se analizan dimensiones de forma aislada.

La interseccionalidad reconoce por ejemplo que una mujer indígena con discapacidad puede enfrentar desafíos distintos y más profundos que aquellos que enfrentaría una mujer sin discapacidad o un hombre indígena. Por eso, los indicadores interseccionales exigen un diseño más preciso y una recolección de datos más desagregada, pero ofrecen a cambio una visión más justa y contextualizada.

## 3.1. Brecha de Ascenso Interseccional (BAI)

Este indicador mide la diferencia en la probabilidad de ascenso entre un grupo interseccional (como mujeres afrodescendientes) y un grupo de referencia (como hombres no racializados), durante un mismo periodo.

**Fórmula:**

$$P_{promoción} = \frac{\text{Número de personas promovidas en el grupo}}{\text{Total de personas del grupo al inicio del período}}$$

Interpretación: Si el resultado es muy diferente entre grupos, este resultado revela una desigualdad significativa en las oportunidades de ascenso dentro de la organización.

# 4. Metodologías avanzadas de medición

## 4.1. Análisis de Cohorte

Consiste en seguir un grupo definido de personas a lo largo del tiempo para analizar sus trayectorias laborales. Se pueden generar cohortes por año de ingreso, área funcional, o pertenencia a un grupo social. Entre los indicadores asociados destacan la tasa de ascenso, la permanencia, la retención post-maternidad y la evolución salarial. Este enfoque permite detectar patrones ocultos que los promedios generales no muestran. Por ejemplo, es posible analizar si las mujeres contratadas entre 2020 y 2021 han sido promovidas al mismo ritmo que los hombres contratados en el mismo periodo. Para visualizar esta información, se recomienda utilizar líneas de tiempo o diagramas de trayectorias con colores por grupo.

## 4.2. Evaluación de impacto DEI (diferencias en diferencias)

Permite comparar grupos tratados y no tratados antes y después de una intervención para estimar su efecto. Por ejemplo, se puede evaluar si una capacitación sobre sesgos inconscientes tuvo efecto en las decisiones de contratación. Esta metodología requiere bases de datos históricas y un grupo de control apropiado. Su fórmula simplificada es:

$$DID = (Y_{trat,post} - Y_{trat,pre}) - (Y_{ctrl,post} - Y_{ctrl,pre})$$

Un valor positivo indica un efecto favorable de la intervención sobre el grupo tratado. Es recomendable complementar estos análisis con entrevistas cualitativas para validar los hallazgos y comprender mejor los mecanismos detrás de los cambios observados.

# 5. Visualización de indicadores DEI

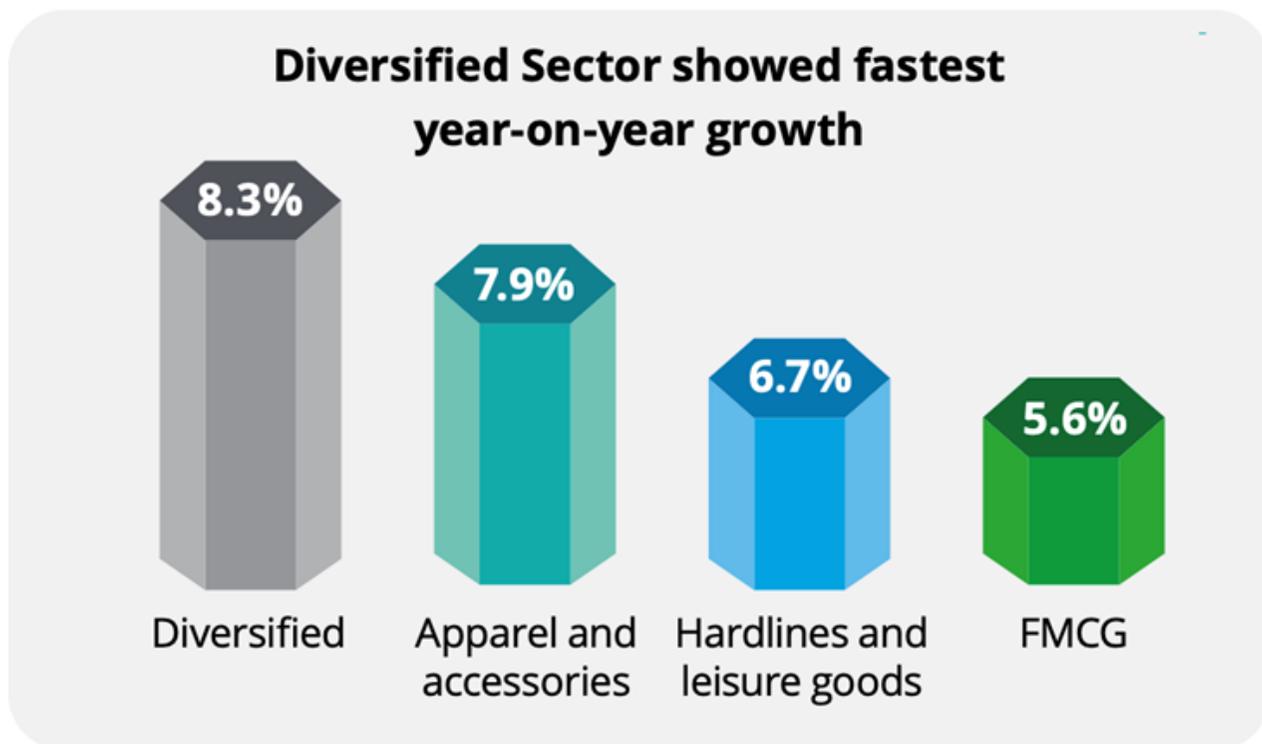
La visualización de los indicadores DEI es una herramienta fundamental para facilitar la comprensión, análisis y comunicación de los datos dentro de la organización. No se trata solo de presentar cifras, sino de contar historias que revelen patrones, desigualdades, avances o áreas de mejora en materia de diversidad, equidad e inclusión.

Una buena visualización debe ser clara, accesible y adaptada al público al que va dirigida.

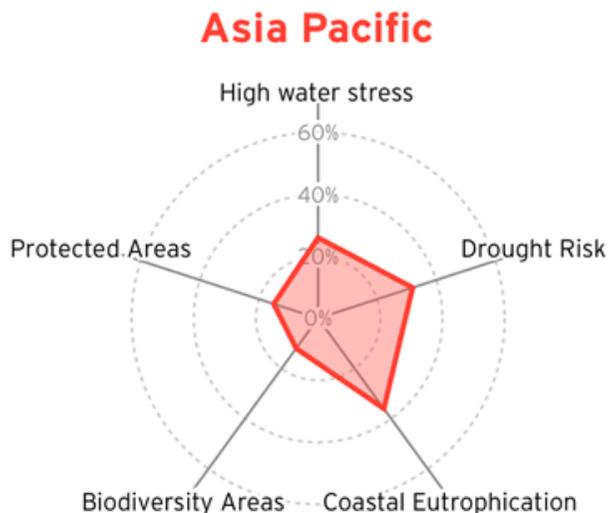
Para niveles directivos, se recomiendan gráficos ejecutivos como tableros de resumen, líneas de tendencia o indicadores tipo "semáforo" que alerten sobre desviaciones. Para áreas técnicas o de gestión, pueden emplearse visualizaciones más desagregadas como histogramas, diagramas de dispersión o matrices comparativas.

Algunos tipos de gráficos útiles según el tipo de indicador incluyen:

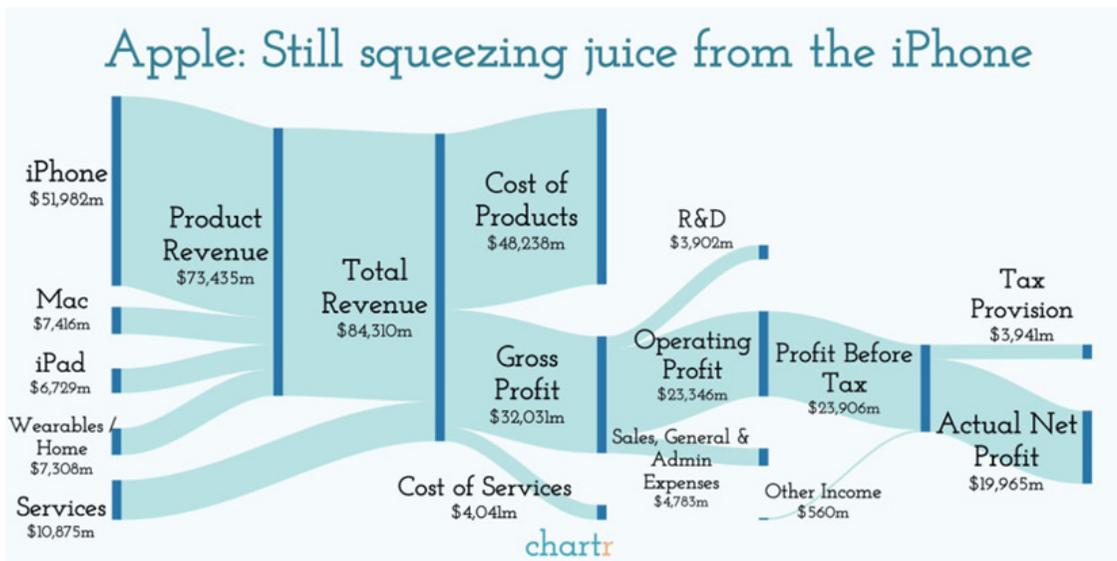
- **Gráficos de barra:** para mostrar la composición de la fuerza laboral según múltiples categorías (por ejemplo, género y nivel de cargo).



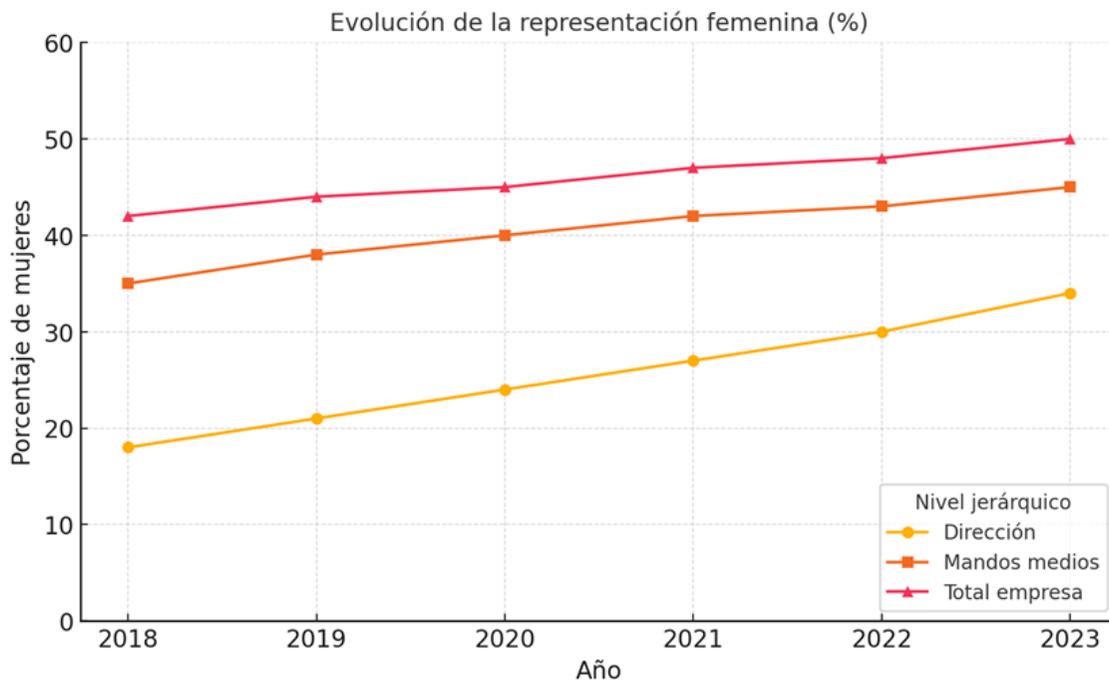
- **Gráficos de radar: ideales para comparar percepciones entre grupos (por ejemplo, clima de inclusión según edad o etnia).**



- **Diagramas de Sankey o flujos: para visualizar trayectorias internas, como promociones o rotaciones desagregadas por grupo poblacional.**



- **Líneas de tiempo:** para mostrar la evolución histórica de indicadores clave, como la representación de mujeres en cargos de liderazgo.

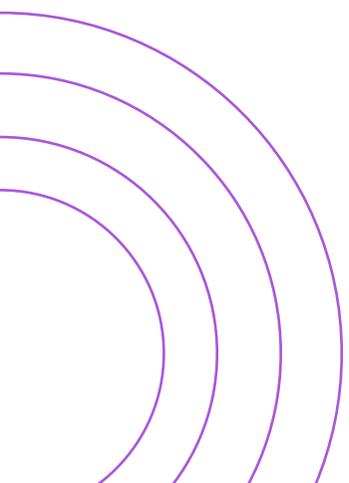


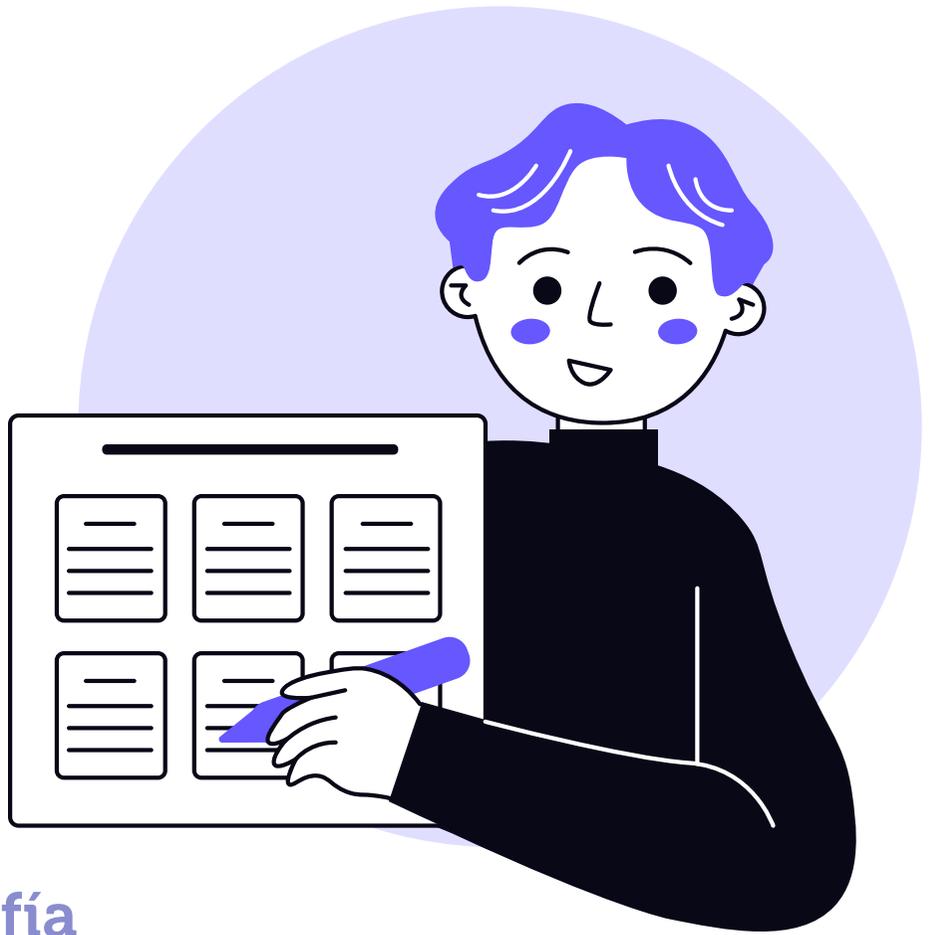
Usar colores consistentes, leyendas claras y títulos interpretables aumenta el impacto de la visualización. Además, incorporar elementos visuales en informes internos, dashboards digitales o presentaciones facilita la toma de decisiones basada en evidencia y genera mayor compromiso de las personas involucradas.

# 6 ■ Consideraciones finales

Medir y controlar indicadores avanzados de DEI permite identificar de forma objetiva las brechas existentes, comprender sus causas estructurales y, sobre todo, actuar con eficacia. Un sistema de indicadores robusto no solo mejora la rendición de cuentas, sino que se convierte en una herramienta poderosa para integrar la DEI en la estrategia general del negocio. Permite visibilizar los avances, reforzar las políticas que han funcionado y reorientar aquellas que no han generado el impacto esperado.

Además, el control periódico de estos indicadores promueve una cultura de mejora continua, donde la inclusión y la equidad no son declaraciones simbólicas, sino compromisos medibles. A medida que la empresa se vuelve más hábil en monitorear su desempeño DEI, será también más capaz de innovar, atraer talento diverso y generar un entorno laboral más justo y competitivo. Herramientas como tableros dinámicos, gráficos comparativos y visualizaciones segmentadas pueden hacer más fácil esta tarea y fomentar una participación de todas las áreas en la gestión del cambio.





## 7. Bibliografía

- McKinsey & Company (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022). Cómo maximizar los beneficios empresariales de la diversidad y la inclusión. Obtenido de: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_861736.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_861736.pdf)
- World Bank Group (2018). Inclusion Matters: Indicators of Social Inclusion. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16195>
- Fundación ADECCO. Mide la madurez de la estrategia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) de tu empresa. Obtenido de <https://fundacionadecco.org/herramienta-para-medir-la-diversidad-equidad-e-inclusion-de-las-empresas/>
- Radziwill, N., & Benton, M. (2024). Unleashing Excellence through Inclusion: Navigating the Engagement-Performance Paradox. Cornell University. Obtenido de <https://arxiv.org/pdf/2407.09987>



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
DESARROLLO  
ECONÓMICO



[www.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.desarrolloeconomico.gov.co)