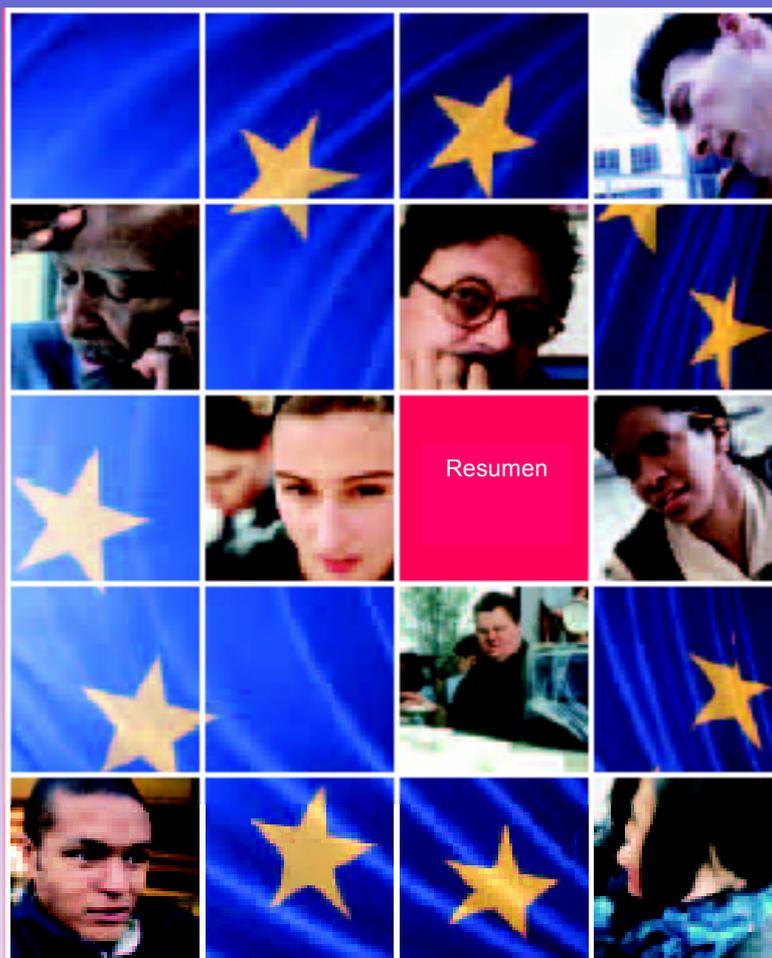


COSTES Y BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD



Empleo & asuntos sociales



COSTES Y BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD

Estudio de los métodos e indicadores utilizados para medir la rentabilidad de las políticas de diversificación del personal en las empresas

Resumen

Empleo & asuntos sociales

Antidiscriminación y derechos fundamentales

Comisión Europea

Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales
y Asuntos Sociales
Unidad D.3

Texto original terminado en octubre 2003

Este informe lo realizó el *Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES)* por encargo de la Comisión Europea, con el apoyo del Programa de acción comunitaria de lucha contra la discriminación.

Centre for Strategy & Evaluation Services
PO Box 159
Kent TN14 5WT
Reino Unido

El texto completo de este informe se encuentra disponible en la siguiente dirección de Internet:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm

El contenido de esta publicación no refleja necesariamente la opinión o la postura de la Comisión Europea.

VISIÓN GENERAL

Este estudio se centra en la medición de los costes y beneficios de las políticas de diversificación del personal, es decir, de las iniciativas que las empresas adoptan voluntariamente para contratar, mantener y desarrollar personal procedente de distintos grupos sociales. El trabajo se ha llevado a cabo con el telón de fondo de la aplicación de nuevas directivas antidiscriminación en toda la UE y el aumento de la inversión de las empresas en las políticas de diversificación del personal.

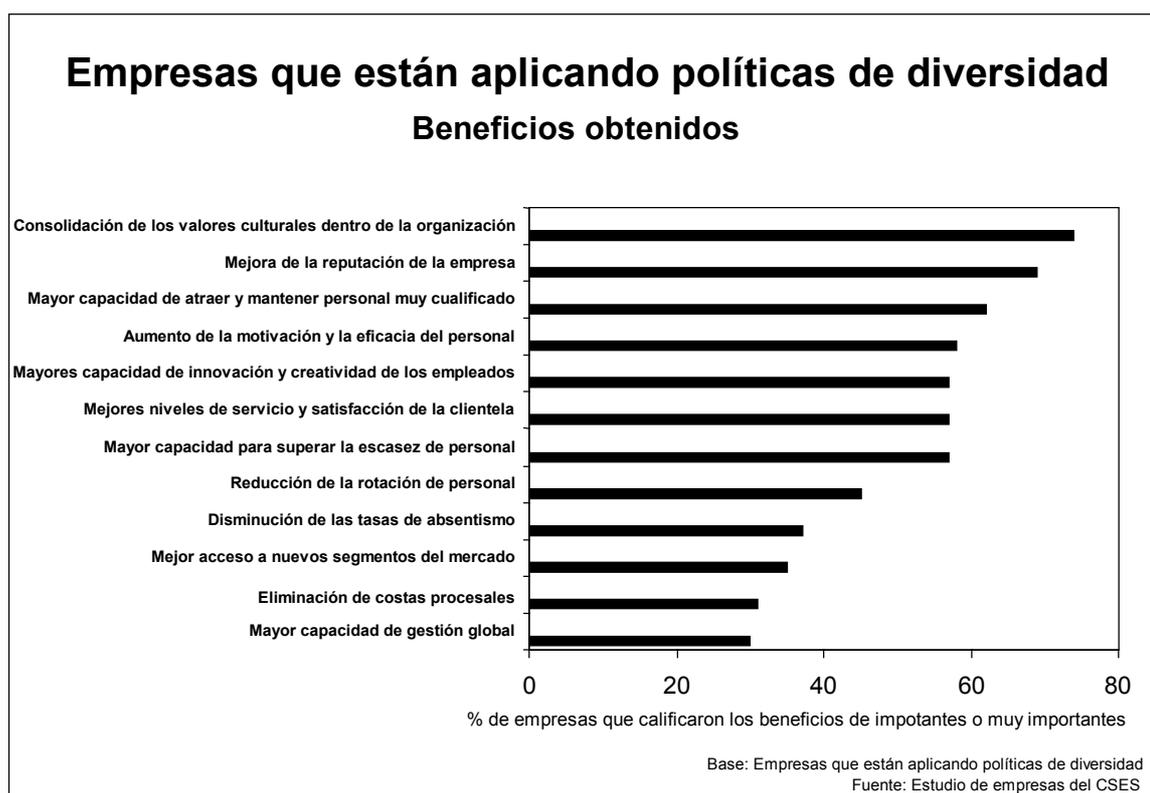
En el estudio se ha recurrido a numerosas fuentes de datos, como una encuesta a 200 empresas de cuatro países de la UE, extensos análisis de la literatura publicada sobre el tema, el desarrollo de 8 estudios de casos de programas de promoción de la diversificación en 6 Estados miembros y 48 entrevistas con empresas, organizaciones empresariales, gobiernos nacionales, organismos responsables de la igualdad, sindicatos y organizaciones no gubernamentales.

Los resultados obtenidos nos ayudan a formarnos una idea de las políticas de diversificación y de la medición de sus resultados, cuestiones relevantes para los empresarios, interlocutores sociales y diseñadores de políticas.

El informe se centra en una serie de cuestiones fundamentales:

1. Las empresas que aplican políticas de diversificación del personal identifican importantes beneficios que refuerzan la competitividad a largo plazo y, en algunos casos, mejoran los resultados a medio y corto plazo (figura A).

Figura A



Los resultados sugieren que los beneficios más importantes de la aplicación de políticas de diversificación surgen de la consolidación del capital humano y organizativo, que, junto con el capital de conocimientos, son los activos intangibles más importantes con que cuentan las empresas de una amplia variedad de sectores para establecer una ventaja competitiva y crear valor.

Por supuesto, la aplicación de las políticas de diversificación lleva asociados unos costes, a saber, los generados por el cumplimiento de las leyes sobre discriminación y por la ejecución de programas de cambio de la cultura interna, enfocados a la contratación, el mantenimiento y el desarrollo de un personal diversificado, y los de oportunidad, derivados del desvío del tiempo de gestión y de los «riesgos de ejecución» asociados a programas importantes de cambios de organización.

2. Para respaldar los programas existentes y preparar argumentos comerciales en favor del aumento de la inversión, especialmente por los «no usuarios», resulta indispensable una medición sistemática y eficaz de los costes y beneficios de las políticas de diversificación del personal.

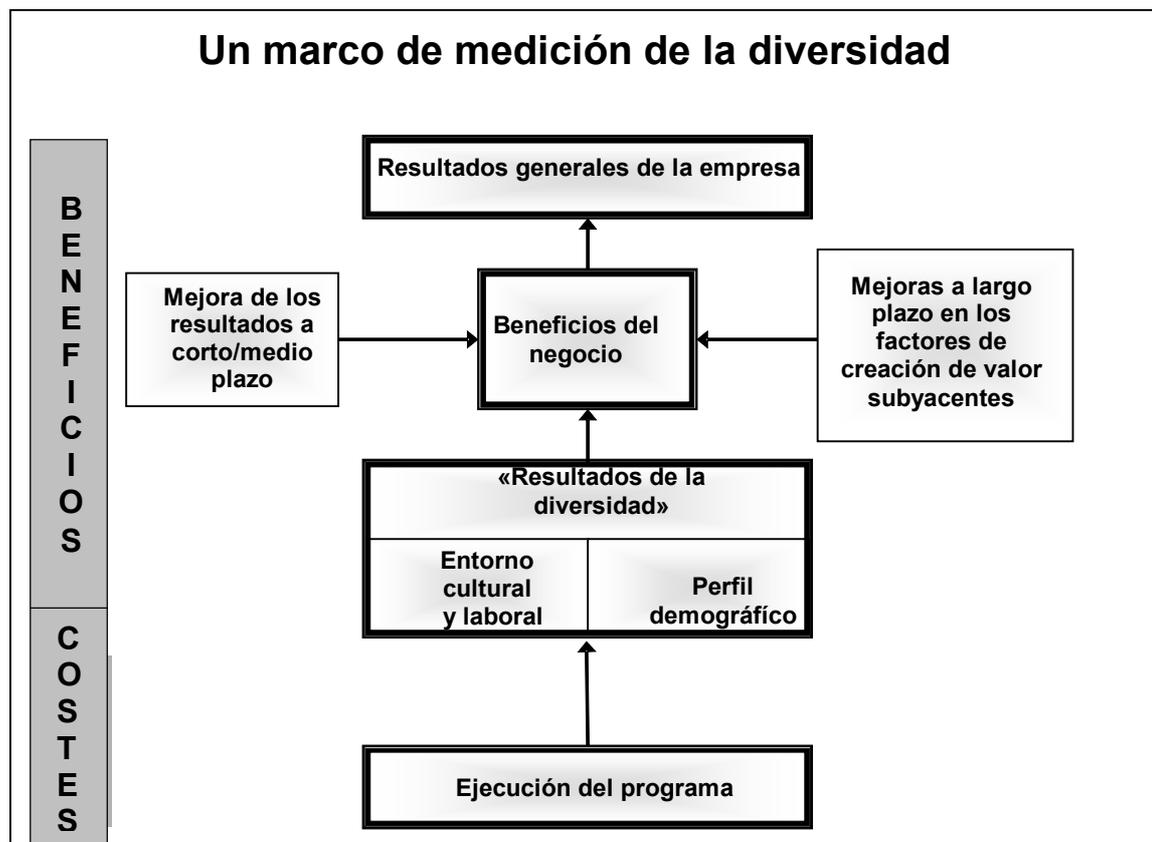
Las empresas más importantes tienen varias razones para medir los costes y beneficios de la inversión en políticas de diversificación del personal: en primer lugar, miden para planificar su acción: «lo que se mide se hace»; en segundo lugar, las buenas prácticas exigen la medición de los costes y beneficios de todas las formas de inversión, incluida la inversión en intangibles; en tercer lugar, la medición justifica el uso continuado de recursos escasos, y por último, con la medición los empresarios aprenden a gestionar futuras inversiones similares.

Actualmente, las empresas ya utilizan un gran número de indicadores de costes y beneficios. La mayoría de estos indicadores son cualitativos y se centran en los costes y en «resultados intermedios» como los cambios de actitud y perfil demográfico de los trabajadores. Por el momento existen pocas valoraciones cuantitativas de los costes y beneficios y se realizan pocas mediciones sistemáticas de costes, beneficios y resultados intermedios.

Pero estos problemas no impiden construir un marco de medición de los resultados que proporcione un método sistemático de identificación de costes, beneficios, procesos clave y resultados intermedios.

Este modelo de enfoque se basa en prácticas de medición actuales, pruebas de la existencia de costes y beneficios y métodos modernos de medición de los resultados, destaca la importancia de la medición de las inversiones en programas de diversificación, distingue claramente entre los medios y los distintos tipos de resultados y obliga a las empresas a estudiar cuidadosamente los diferentes tipos de beneficios y la manera de medirlos. Empresas de todo tipo y tamaño pueden adoptar este marco. Dentro de una estructura común, los indicadores y los métodos de medición específicos empleados pueden adaptarse a las necesidades de cada empresa (figura B).

Figura B



Fuente: CSES

3. Un complejo grupo de obstáculos limita en las empresas comunitarias la escala de inversión en las políticas de diversificación. Algunos de dichos obstáculos son las restricciones legales en la obtención y el tratamiento de información delicada, las diferencias en las respuestas culturales nacionales ante los diferentes grupos sociales, las dificultades para cambiar la cultura de las empresas y el desconocimiento en las empresas del contenido, los beneficios, los mecanismos y los fundamentos de las políticas de diversificación. La política pública desempeña un importante papel en la superación de estos obstáculos.

Nuestra encuesta piloto demuestra la existencia de dos obstáculos «internos» principales que limitan la inversión en políticas de diversificación del personal. Se trata de las dificultades en el cambio de la cultura de una empresa y de la falta de conocimiento de las políticas de diversificación del personal. Este desconocimiento supone una ignorancia acerca del contenido, los fundamentos, los costes, los beneficios y los métodos de medición de las políticas de diversificación del personal. Existe un margen considerable de utilización de recursos públicos para ayudar a superar estas deficiencias.

En cambio, las posibilidades de que la política pública ayude a las empresas en la ejecución eficaz de programas de cambio cultural son limitadas. Los

principales problemas a los que se enfrentan las empresas son la falta de experiencia en la gestión y el temor que el cambio suscita entre los trabajadores y empresarios.

Nuestro modesto análisis del entorno sociojurídico comunitario sugiere que pueden existir obstáculos «externos» a la adopción de políticas de diversificación del personal. En la mayor parte de los países de la UE, las restricciones en la tenencia de información confidencial limitan la eficacia de las políticas de diversificación del personal. Dichas restricciones impiden la medición de cambios en el perfil demográfico de la plantilla, lo que supondría un resultado intermedio y una medida del progreso de gran importancia. Éste es, en particular, el caso de los programas orientados a fomentar la participación de los ciudadanos homosexuales, las personas de etnias diferentes y los trabajadores de diversas creencias religiosas.

Además de estas restricciones legales, las diferentes actitudes sociales que suscitan los distintos grupos que conviven en la UE pueden limitar la escala de las políticas de diversificación del personal o distorsionar su diseño.

4. En comparación con las razones que apoyan la inversión en otras formas de intangibles, los argumentos comerciales en favor de la inversión en la diversificación del personal aún son rudimentarios y están fragmentados. Sin embargo, tanto los gobiernos como otros agentes podrían tomar medidas para eliminar este punto débil, principalmente aportando más información sobre la experiencia de empresas que han invertido en políticas de diversificación.

El informe define una serie de medidas que se pueden tomar para reforzar las ventajas de invertir en programas de diversificación del personal y para difundir de manera más amplia las buenas prácticas en este ámbito (véase el apartado 9 del resumen).

RESUMEN - ÍNDICE

1. Antecedentes y objetivos del estudio
2. Trabajo realizado
3. Políticas de diversificación en las empresas
4. Costes y beneficios de las políticas de diversificación
5. Medición de los costes y beneficios de las políticas de diversificación
6. Argumentos comerciales en favor de la diversificación
7. Obstáculos a la adopción de políticas de diversificación
8. Conclusiones
9. Recomendaciones

RESUMEN

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Las nuevas directivas de la Unión Europea establecen un marco general para el respeto de la igualdad de trato en el trabajo. Estas directivas tratan de la discriminación directa e indirecta por motivos de raza, procedencia étnica, religión, creencias, discapacidad, edad u orientación sexual.

Pero puede que la legislación no baste para garantizar la igualdad de oportunidades en el trabajo a todos los ciudadanos de la UE y conferir al mercado laboral una situación más equitativa. Estos objetivos políticos exigen otras acciones que animen a las empresas a contratar, mantener y desarrollar un personal diversificado.

El objetivo del proyecto es llevar a cabo un estudio de viabilidad del establecimiento de métodos e indicadores para medir los costes y beneficios de las políticas de diversificación en las empresas en el contexto europeo, de modo que la eficacia de dichas prácticas y políticas se pueda difundir y valorar adecuadamente.

Estos indicadores constituyen una parte fundamental de los «argumentos comerciales» en favor de las políticas de diversificación del personal, y conviene entenderlo para alentar una responsabilidad social de las empresas y promover la no discriminación por motivos de raza, discapacidad, religión, creencias, edad u orientación sexual.

Los métodos e indicadores propuestos en este estudio podrían servir de base para otros trabajos prácticos dirigidos a medir el impacto de las políticas de diversificación en las empresas y a comunicar los resultados a los creadores de opinión y a los responsables políticos.

2. TRABAJO REALIZADO

El proyecto se ha dividido en tres partes: la primera se dedicó a las actividades de establecimiento, la segunda, a las tareas más importantes del trabajo de campo y la tercera, al informe principal.

El trabajo de campo consistió en:

- Identificar los indicadores (y métodos) que las empresas emplean para medir los costes y beneficios de las políticas de diversificación del personal.
- Evaluar, en un contexto europeo, la pertinencia y la eficacia que los indicadores existentes tienen para las empresas, incluyendo una revisión de los factores socioculturales de la UE que pueden afectar a la idoneidad o viabilidad de los indicadores actuales o crear más obstáculos generales para la adopción de políticas de diversificación del personal.

- Desarrollar un nuevo marco de medición de los resultados de los costes y beneficios de las políticas de diversificación en las empresas.
- Desarrollar una estrategia para comunicar a los agentes empresariales encargados de las políticas de diversificación la información recogida acerca de los costes y beneficios de dichas políticas.

Para desempeñar estas tareas se ha recurrido a numerosas fuentes de datos, como una encuesta a 200 empresas de cuatro países de la UE, extensos análisis de la literatura publicada sobre el tema, el desarrollo de 8 estudios de casos de programas de promoción de la diversificación en 6 Estados miembros y un amplio programa de entrevistas. Se ha entrevistado a un total de 48 personas. El programa ha cubierto 10 empresas grandes, 4 pequeñas y una serie de organizaciones empresariales comunitarias, académicos, organizaciones de promoción de la diversificación (gobiernos, organismos encargados de la igualdad, interlocutores sociales y organizaciones empresariales de los Estados miembros) e interesados (organizaciones no gubernamentales y sindicatos).

3. POLÍTICAS DE DIVERSIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS

La «diversificación del personal» de las empresas está relacionada con políticas diseñadas para contratar, mantener y desarrollar personal procedente de distintos grupos sociales. Algunas veces esto conduce a un cambio en la composición de la plantilla; otras, a cambios en el tipo de personas empleadas en determinados puestos técnicos o de gestión. En todos los casos, dichas políticas van más allá del cumplimiento de la legislación contra la discriminación.

Pero en la práctica es difícil definir un «lugar de trabajo diversificado». Todavía no existe ningún método ampliamente aceptado para distinguir entre los lugares de trabajo «diversificados» y los «no diversificados». Un «lugar de trabajo diversificado» es el resultado de cambios importantes en la cultura interna de la empresa, y resulta muy difícil medir las variaciones de valores que acompañan a los cambios de la cultura interna. Además, no todas las empresas pretenden lograr los mismos objetivos en sus políticas de diversificación.

Las empresas adoptan políticas de diversificación del personal por tres tipos distintos de razones: éticas, reglamentarias (para demostrar que cumplen las leyes contra la discriminación) y económicas (para generar unos beneficios económicos superiores a los costes de su adopción). En algunos casos, las empresas adoptan políticas de diversificación por varias de estas razones. Este proyecto se centra únicamente en las razones económicas que llevan a la adopción de políticas de diversificación del personal.

Las inversiones en diversificación por motivos económicos obedecen a cambios importantes en los mercados de productos (las necesidades de los clientes y las actividades de la competencia), los mercados de trabajo (disponibilidad, calidad y valores de los empleados actuales y futuros), los mercados de capital (opinión de los inversores sobre los motores aceptables

de rendimiento de la inversión) y la influencia del gobierno (impacto de la reglamentación, la legislación y la presión política), así como a la aparición de valores sociales más amplios (las expectativas de los ciudadanos en torno al futuro comportamiento de las empresas).

4. COSTES Y BENEFICIOS DE LAS POLÍTICAS DE DIVERSIFICACIÓN

4.1. Beneficios

Nuestro estudio divide en dos tipos principales los beneficios económicos que buscan las empresas cuando invierten en políticas de diversificación del personal. Concretamente, dichas inversiones proporcionan beneficios a las empresas mediante:

- **El refuerzo a largo plazo de los «factores de creación de valor»**, es decir, de los activos tangibles e intangibles que hacen competitivas a las empresas y les permiten generar flujos de caja estables y satisfacer a sus accionistas. Estos factores incluyen la creación de una reputación diferenciada de cara a los clientes y principales interesados y la mejora de la calidad del capital humano de la empresa.

La inversión en políticas de diversificación contribuye a la instauración de una estrategia de creación de valor a largo plazo mediante el establecimiento y el refuerzo del capital humano y organizativo, que, junto con el capital de conocimientos, son los activos intangibles más importantes con que cuentan las empresas de una amplia variedad de sectores para establecer una ventaja competitiva y crear valor. Las empresas más importantes admiten que no existen simples relaciones de «causa y efecto» entre el refuerzo de estos factores, la mejora de la competitividad y la creación de valor; sin embargo, creen que a largo plazo la combinación de estos factores tiene un fuerte impacto indirecto en su competitividad.

- **La creación de oportunidades a medio y corto plazo para mejorar los flujos de caja**, por ejemplo, mediante la reducción de costes, la búsqueda de soluciones para la escasez de personal, la apertura de nuevos mercados y la mejora de los resultados en los mercados existentes. Estos beneficios se conocen también como «de rendimiento de la inversión».

Dada su naturaleza, muchos de estos beneficios son más fáciles de medir, y en algunos casos presentan relaciones con la inversión en diversificación. Sin embargo, en su mayoría «dependen del contexto», es decir, de las estrategias y de la posición de las empresas en cuestión en el mercado.

Otro asunto importante es la dificultad de relacionar los beneficios empresariales con la inversión en diversificación. Probablemente, las políticas de diversificación sólo son uno más de los factores que contribuyen a la mejora de los flujos de caja, incluso cuando éstas son a corto o medio plazo.

4.2. Costes

Cuando las empresas invierten en políticas de diversificación del personal se enfrentan a cuatro tipos de costes adicionales:

- **Costes derivados del cumplimiento de la legislación**, que pueden incluir los relacionados con los sistemas de registro, la formación del personal y la comunicación de las nuevas políticas. En cualquier caso, los costes de una empresa dependerán de la escala y la naturaleza de los procesos internos existentes y de los requisitos jurídicos.
- **Costes de la diversificación**, entre los que destacan los relativos al personal especializado, la educación y la formación, las instalaciones y servicios, las condiciones de trabajo y los beneficios, la comunicación, las políticas de empleo y los procesos de control y notificación. Algunos de estos costes son excepcionales y a corto plazo, pero la mayoría corresponden a gastos recurrentes a largo plazo.
- **Costes de oportunidad de la diversificación**, que representan la pérdida de beneficios debida a la imposibilidad de emplear un recurso escaso en otras actividades de producción. Incluyen la desviación del tiempo de alta gestión y de gestión funcional y la falta de productividad.
- **Riesgos empresariales de la diversificación**, pues a veces la ejecución de los programas diseñados para cambiar la cultura de la empresa lleva más tiempo del previsto o fracasa completamente. Las empresas entienden muy bien este «riesgo de ejecución». El éxito del cambio de cultura en una empresa da lugar a políticas de diversificación sostenibles.

5. MEDICIÓN DE LOS COSTES Y BENEFICIOS DE LAS POLÍTICAS DE DIVERSIFICACIÓN

5.1. Marco de medición de los resultados

Las empresas tienen varias razones para medir los costes y beneficios de la inversión en políticas de diversificación del personal: en primer lugar, miden para impulsar la acción; en segundo lugar, dichos programas constituyen inversiones; en tercer lugar, la medición justifica el empleo de recursos escasos, y por último, con la medición los empresarios aprenden a gestionar futuras inversiones similares.

La medición actual de los costes y beneficios de las políticas de diversificación se centra especialmente en dos aspectos: las actividades dirigidas a establecer una política de diversificación del personal y los resultados intermedios de las actividades dirigidas a aplicarla, tales como los cambios del perfil demográfico de la plantilla. Las mediciones de los costes y beneficios no suelen ser sistemáticas ni holísticas.

Aunque las pretensiones de la mayoría de los sistemas actuales de medición del impacto de las políticas de diversificación son limitadas, se puede construir un «modelo» de un enfoque más riguroso y sistemático. Hemos desarrollado un marco de medición de los resultados basándonos en nuestro conocimiento de los tipos de beneficios que las políticas de diversificación pueden aportar y teniendo en cuenta métodos modernos de medición de los resultados, así como las prácticas de medición actuales de las principales empresas.

El «modelo» de enfoque consta de tres partes principales:

- **Ejecución del programa:** La medición cubre en este caso las acciones que emprenden las empresas para facilitar el cambio cultural («catalizadores») y eliminar obstáculos como la discriminación indirecta. Las acciones son una combinación de procesos y medios. Esta parte del marco de medición se centra en las actividades y los costes.
- **Resultados de la diversificación:** Son los *resultados intermedios* de las acciones realizadas para aplicar una política de diversificación del personal. Como tales, los resultados de esta parte del modelo no generan beneficios empresariales, pero constituyen un paso necesario previo a la obtención de dichos beneficios. La medición de resultados intermedios es un mecanismo muy útil para valorar el progreso y es coherente con las mediciones de resultados modernas y con las prácticas de medición existentes.
- **Beneficios empresariales:** Esta parte del modelo capta el impacto que produce en la empresa la inversión en una política de diversificación del personal. Nuestro marco se basa en los tipos de beneficios que las empresas pretenden obtener de la diversificación. Al medir las mejoras de los resultados empresariales a corto y medio plazo no se suelen tener en cuenta los resultados generales, sino los operacionales. En cambio, el aumento de los activos intangibles forma parte de medidas más estratégicas.

5.2. Indicadores de costes y beneficios

En la actualidad hay muchos indicadores en uso y otros, basados en prácticas empresariales existentes, disponibles (cuadro 1).

Cuadro 1

Cobertura de los indicadores de costes y beneficios
Ejecución del programa <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la alta dirección • Plan y estrategia de diversificación • Políticas organizativas • Ventajas para el empleo

- Incentivos de gestión
- Estructuras organizativas
- Proceso de notificación (control y evaluación)
- Comunicación
- Redes de apoyo
- Educación y formación
- Pérdidas de productividad

Resultados de la diversificación

- Perfil demográfico de la plantilla («representación»)
- Cultura empresarial/entorno de trabajo

Ventajas para las empresas

- Reducción de costes
- Mayor capacidad de respuesta en caso de escasez de personal
- Acceso a nuevos mercados
- Mejores resultados en los mercados existentes
- Acceso a talentos
- Capacidad de gestión global
- Innovación y creatividad
- Reputación ante los gobiernos y otros interesados
- Imagen de mercado
- Valores culturales

Fuente: CSES

6. ARGUMENTOS COMERCIALES EN FAVOR DE LA DIVERSIFICACIÓN

La expresión «argumentos comerciales» se refiere a las razones que inducen a las empresas a plantearse la posibilidad de invertir en activos tangibles e intangibles.

La aplicación de una política de diversificación del personal es una manera de invertir en activos intangibles, especialmente en capital humano y organizativo. Un análisis de los argumentos comerciales en favor de otros tipos de activos intangibles apunta a que un argumento realista y convincente a favor de la inversión se basa en cuatro pruebas distintas de los costes y beneficios: «testimonios» (puntos de vista de líderes de opinión destacados de la comunidad empresarial expresados públicamente), estudios de casos, encuestas a empresas e investigación empírica.

La importancia de muchos tipos de pruebas viene dada por las características estructurales de los activos intangibles («desbordamientos», falta de mercados etc.), y a ello se debe la naturaleza de su impacto en los resultados económicos de las empresas.

Los argumentos comerciales en favor de la inversión en diversificación del personal están más fragmentados y menos evolucionados que los relativos a la inversión en otras formas de activos intangibles, aunque en Estados

Unidos y Canadá están más desarrollados que en Europa. Ello obedece a varias razones:

- Resulta difícil cuantificar los costes y beneficios para realizar un análisis tradicional de la rentabilidad. Muchos de los beneficios dependen en gran parte del contexto o son difíciles de medir.
- Es más difícil medir la «diversidad» de una empresa que cuantificar otros tipos de activos intangibles. La diversidad es el resultado de un proceso de cambio cultural, no un medio para otros procesos.
- En las empresas comunitarias, la verdadera inversión en políticas de diversificación, y no en el cumplimiento de la ley, es relativamente limitada.
- Como sucede con todas las formas de inversión en capital humano, las debilidades que surgen cuando se observan los requisitos de información dan lugar a grandes lagunas de conocimiento.

A pesar de estas dificultades, están surgiendo argumentos comerciales en favor de la inversión en políticas de diversificación. Los puntos fuertes son la relación con la inversión en capital humano y el testimonio de un pequeño número de importantes empresas europeas. Además, otras formas de activos intangibles demuestran que se puede avanzar. Por ejemplo, actualmente se está analizando el desarrollo de normas de notificación comunes para el capital humano.

7. OBSTÁCULOS A LA ADOPCIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIFICACIÓN

Como sucede con otras formas de inversión en nuevas políticas de recursos humanos, existen dos grupos de obstáculos a la aplicación de políticas de diversificación del personal: los obstáculos internos (específicos de las empresas individuales) y los obstáculos externos (que surgen de estructuras institucionales, culturas/actitudes y factores reguladores).

7.1. Obstáculos internos

Las empresas encuestadas que no han invertido en diversificación señalan tres razones principales por las que no han tomado en consideración las políticas de diversificación del personal: la primera es el desconocimiento de tales políticas y de los beneficios que generan; la segunda es la idea de que no son necesarias para satisfacer las expectativas actuales de los empleados, los posibles trabajadores futuros, los clientes y la población; por último señalan la falta de presión de los gobiernos e inversores.

Pedimos a las empresas que habían establecido programas de diversificación que identificaran los principales problemas con que se habían enfrentado durante su aplicación. Éstos fueron: dificultades para cambiar la cultura de la organización, falta de experiencia interna, falta de entendimiento de las ventajas que un personal diversificado aportará a la empresa y dificultad para cuantificar los beneficios que producirá el mantenimiento de la inversión.

7.2. Obstáculos externos

Nuestro estudio definió tres tipos principales de obstáculos externos:

- **Restricciones legales en relación con la tenencia de información confidencial:** En la mayor parte de los países, las restricciones de los Estados miembros en relación con la tenencia de «información confidencial» sobre los empleados (en parte basadas en interpretaciones nacionales restrictivas de la Directiva comunitaria de protección de datos) impiden recoger datos sobre origen étnico, creencias religiosas y preferencias sexuales. Esto limita la capacidad de las empresas de medir los cambios del perfil demográfico de la plantilla, que es una de las formas más importantes de medir los «resultados intermedios». Dichas restricciones podrían distorsionar la naturaleza de las inversiones en diversificación de las empresas.
- **Lagunas históricas en la legislación contra la discriminación:** La legislación contra la discriminación constituye una parte importante del marco sociojurídico nacional en que funcionan las empresas. Esta legislación ilegaliza las prácticas laborales inaceptables y «señala» a las empresas cambios importantes en los valores sociales. Nuestras encuestas y estudios de casos nos demuestran que en algunas empresas puede favorecer la inversión en programas de diversificación. Pero de momento sólo unos cuantos países cuentan con una legislación diseñada específicamente para impedir la discriminación laboral por motivos de edad o preferencia sexual.
- **Diferencias en las actitudes sociales nacionales y en los valores culturales:** Está claro que los factores sociales pueden influir en el alcance y la naturaleza de las políticas de diversificación adoptadas por las empresas, especialmente por las pequeñas y medianas (PYME). Buen ejemplo de ello es el posible impacto de las diferentes respuestas nacionales a las cuestiones étnicas.

8. CONCLUSIONES

Conclusiones principales:

- Los argumentos comerciales en favor de la inversión en diversificación del personal son rudimentarios y están fragmentados.
- Los gobiernos y otros agentes podrían tomar medidas para acabar con algunos de los puntos débiles de los argumentos comerciales, sobre todo aportando más información acerca de la experiencia de empresas que han invertido en políticas de diversificación.
- A pesar de la existencia de puntos débiles, están surgiendo argumentos potencialmente fuertes en favor de la inversión en políticas de diversificación del personal.

- Las empresas ya utilizan numerosos indicadores de costes y beneficios, pero casi todos ellos son cualitativos y en su mayoría se centran en los costes y los «resultados intermedios» (tales como los cambios en el perfil demográfico y la actitud de la plantilla).
- En relación con otros tipos similares de activos intangibles, como las inversiones en capital humano, se ha comenzado a solventar estos problemas mediante desarrollando una combinación de pruebas: testimonios de empresas, estudios de casos y encuestas a empresas.
- A pesar de estos problemas, se puede crear un «modelo» de medición de los resultados que proporcione un método sistemático de identificación de costes, beneficios y procesos clave.
- Hoy en día es probable que en Europa sólo inviertan en políticas de diversificación sostenibles un pequeño número de empresas pioneras.
- Nuestra encuesta piloto revela la existencia de dos obstáculos «internos» principales para la inversión en políticas de diversificación del personal: la dificultad del cambio cultural de una empresa y el desconocimiento de las políticas de diversificación del personal.
- Nuestro modesto análisis del entorno sociojurídico comunitario sugiere que también pueden existir obstáculos «externos» a la adopción de políticas de diversificación del personal, principalmente restricciones en relación con la tenencia de información confidencial en la mayoría de los países de la UE.
- Una difusión eficaz de los resultados de este informe puede resultar fundamental para ayudar a las empresas, sea cual sea su tamaño, a conocer las políticas de diversificación.

9. RECOMENDACIONES

A partir de nuestra investigación hemos elaborado un pequeño número de recomendaciones correspondientes a dos ámbitos: la difusión de los resultados de nuestro estudio y las posibles intervenciones de los poderes públicos para aumentar los argumentos comerciales en favor de la inversión en diversificación.

Basándonos en nuestra encuesta hemos definido las siguientes medidas que podrían ayudar a inducir a las empresas a invertir en diversificación y reforzar las razones que respaldan la inversión en programas de diversificación del personal:

- Desarrollo de un compendio de estudios de casos.
- Apoyo a la creación de una red de proyectos de demostración que abarque toda la UE y se base en empresas importantes de distintos sectores y tamaños.
- Inversión en encuestas periódicas a empresas de toda la UE diseñadas para destacar el grado de penetración de las políticas de diversificación, los obstáculos suscitados por su adopción y sus costes y beneficios.
- Apoyo a la creación de una red de organizaciones de promoción de la diversificación que abarque toda la UE, diseñada para compartir buenas prácticas y garantizar la completa difusión de la investigación financiada por la UE.
- Apoyo a estudios nacionales diseñados para establecer vínculos entre las inversiones en diversificación y los beneficios empresariales.
- Apoyo a la celebración de conferencias comunitarias que señalen los beneficios que la diversificación del personal aporta a empresas de diferentes tamaños. Esto se debería llevar a cabo con la ayuda de los interlocutores sociales y otras organizaciones empresariales pertinentes.
- Aportación de información sobre los beneficios de las políticas de diversificación del personal.
- Desarrollo de redes formales e informales para compartir información acerca de los costes y beneficios de las políticas de diversificación del personal y de los métodos de medición.
- Implantación de programas para desarrollar nuevas herramientas de medición de los beneficios de los programas de diversificación del personal.



Puede obtener información adicional sobre « Derechos fundamentales y antidiscriminación » en la siguiente dirección:

Comisión Europea
Dirección General de empleo y asuntos sociales
Departamento D.3
B -1049 Bruselas

O consultar nuestros sitios Internet:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

www.stop-discrimination.info