

MEDIR Y EVALUAR  
CONTRIBUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD  
A LOS RESULTADOS CORPORATIVOS

**Modelo básico**

El objetivo del modelo es medir el Retorno de la inversión sobre el costo de un Programa de Diversidad, referido al nivel de logro del objetivo establecido por la empresa. Ejemplos de estos objetivos pueden ser: reducción de absentismo, aumento en ventas, reducción de gastos estructurales o de operación, incremento en innovación y creatividad, etc.

Para ello, el modelo utiliza como unidad de medida, **Ve (Valor del Empleado)**. Se considera al empleado el eje central en el desarrollo del modelo de medición. La gestión de la Diversidad entiende como factor positivo la capacidad que puedan desarrollar sus gentes para inter-actuar y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa o institución, potenciando su diversidad.

Los indicadores del modelo básico definen el **RoiD (Retorno de la Inversión en Diversidad)** como unidad de medida para entender los beneficios o pérdidas que representan a la empresa el comportamiento de los recursos humanos por una parte, y la contribución de las políticas de diversidad que se implementan, por la otra.

$$Ve=(1+IPC/100)*[Sb*(1+I/100)+In]/L$$

Ve	Valor Empleado. Se entiende por el valor con el que contribuye cada empleado involucrado en el proyecto a sus objetivos. Se mide en €/tiempo
Sb	Salario bruto. Se entiende por el salario bruto anual de cada empleado. También se puede considerar el salario medio por grupo de empleados (departamento o nivel). Este indicador debe incluir todas las cargas fiscales que inciden en el empleado
L	Corresponde al número de días laborables en un año (260). Si se quiere calcular Ve por hora, se debe dividir por el número de horas laborables en un día (8).
I	Incentivo. Se entiende por el total de los costes añadidos que representan los incentivos que percibe el empleado, ya sea por remuneración o por beneficios marginales. Estos costes deben incluir también la inversión en formación que recibe el empleado

In Impacto sobre infraestructura. Se entiende por la proporción del coste total de la infraestructura de la empresa que repercute en cada empleado.

IPC Índice de precios del consumo. Se entiende por el índice de precio del consumo lo que afecta directamente la relación del poder adquisitivo de la persona como consumidor, los precios y los costes al establecerse un posible desfase entre el coste de recursos humanos y los costes operativos de la empresa con relación al mercado

Donde **IPC**, **I** y **C** están expresados en valor porcentual.

Esta expresión calcula lo que cuesta el empleado a la empresa por día laborable. En el numerador se tiene en cuenta los diferentes tipos de coste que genera el empleado; los relacionados con el salario y la infraestructura asignada al empleado.

El factor del **IPC** nos permite calcular el valor del tiempo del empleado en periodos de tiempo prolongados, por ejemplo, cuando una cierta medida implica un periodo de adaptación de más de un año. De esta forma se aplicaría el **IPC** previsto para calcular el valor del empleado a uno o más años vista. Si se pretende calcular el valor del empleado en el momento actual, y se dispone de los datos actuales de salario, y costes, el **IPC** debe considerarse **0**.

## Indicadores para medir un programa específico

Una vez determinado Ve ( Valor Empleado), se analiza su repercusión referido al coste de implementación de cada acción para obtener el retorno de la inversión sobre los programas de gestión de la diversidad

**Pd** es el coste del proyecto en infraestructura y servicios. Aquí tiene que estar incluido el coste de análisis de viabilidad de las ideas presentadas, ya que esto formaría parte del proyecto.

$$\mathbf{Pd = ( Sub + Gd + Cm)}$$

- Sub** Servicios subcontratados ( en los que se consideran los formadores, vendors, etc)
  
- Gd** Gastos directos varios relacionados con el programa tales como viajes, materiales, producción etc
  
- Cm** Comunicaciones internas y externas relativas al programa

## **Fórmula para medir el Retorno de la Inversión en un programa de Gestión de la Diversidad determinado**

Para medir el retorno de la inversión en un programa de Gestión de la Diversidad, se debe tener en cuenta el valor aportado por el programa y los costes asociados al mismo. De esta forma, la fórmula resultante es la siguiente:

$$\text{RoiD} = \text{Vp} - \text{Pd} - \text{Suma} (\text{Ve} \times \text{Ne} \times \text{Nt})$$

El modelo mide la variación de valor en el área específica donde actúa el programa de Diversidad. O sea, la diferencia del comportamiento / valor de un indicador señalado como objetivo del programa antes y después de la implementación del programa. De la misma forma tiene en cuenta los costes de infraestructura asociados al programa y el valor de los empleados involucrados en el mismo.

**RoiD** Retorno de la Inversión en Diversidad resultante de un programa específico de Gestión de la Diversidad en la empresa que se ha diseñado para alcanzar un nivel de comportamiento y objetivo medible

**Vp** Valor aportado por el Programa - Este valor equivale a la diferencia en el comportamiento del objetivo determinado; antes y después de implementar el programa

**Pd** es el coste del proyecto en infraestructura y servicios.

**Suma (Ve x Ne x Nt)** es el valor del tiempo total dedicado por los empleados donde (Ve x Ne x Nt) representa el tiempo dedicado al programa de Diversidad por un núcleo de empleados considerando un salario base (**Sb**) promedio

**Ve** es el valor del empleado tipo del núcleo considerando el **Sb** promedio del grupo

**Ne** es el número de empleados que forman el grupo (podría ser 1 empleado)

**Nt** es el número de días dedicados al programa de Gestión de la Diversidad por este grupo de empleados

De esta forma, RoiD es el beneficio final para la empresa que se obtiene de aplicar un programa de Gestión de la Diversidad después de haber tenido en cuenta todos los factores que afectan a dicho programa.

A continuación se exponen varios ejemplos de cómo calcular el RoiD de un programa de Gestión de la Diversidad.

Programa para reducir costes de infraestructura

$$\text{RoiD} = V_p - P_d - \text{Suma} (V_e \times N_e \times N_t)$$

$V_p$  es en este caso la diferencia en coste de infraestructura antes y después del programa de diversidad

Impacto sobre ventas

$$\text{RoiD} = V_p - P_d - \text{Suma} (V_e \times N_e \times N_t)$$

$V_p$  es en este caso la variación entre las ventas antes y después del programa de diversidad

Impacto sobre Absentismo

$$\text{RoiD} = V_p - P_d - \text{Suma} (V_e \times N_e \times N_t)$$

Donde  $V_p$  es en este caso la variación en absentismo antes y después del programa de diversidad

Ideas / Innovación / Creatividad

$$V_d = V_p - P_d - \text{Suma} (V_e \times N_e \times N_t)$$

En cada caso  $V_p$  se calculará de diferente forma, dependiendo del objetivo y alcance del proyecto y de la naturaleza y estructura de la empresa donde se implanta.

Para calcular  $V_p$  de forma correcta es necesario fijar los parámetros de medición que van a ser el objetivo de mejora del programa de Gestión de la Diversidad.

Ejemplos:

- Números de ideas generadas
- Número de empleados que aportan nuevas ideas
- Número de nuevas ideas implementadas
- Volumen de negocio derivado de las nuevas ideas
- Impacto en ahorro en costes de las nuevas ideas
- Contribución a resultados corporativos de las nuevas ideas
- etc

Una vez identificados debe extraerse una visión precisa anterior a la implantación del programa para poder medir después de la misma y calcular así la diferencia entre el antes y el después del programa de Gestión de la Diversidad.