

# Perfiles de directivos de recursos humanos según su percepción sobre el impacto de la diversidad en el rendimiento de la empresa

*Profiles of human resources managers according to their perceptions about the impact of diversity on firm performance*



Luis Toro-Dupouy<sup>1</sup>, Daniel Arias-Aranda<sup>2</sup>, Antonio Rodríguez-Duarte<sup>3</sup>, Guillem Bou-Bouzá<sup>4</sup>

<sup>1</sup> OBS Business School (España)

<sup>2</sup> Universidad de Granada (España)

<sup>3</sup> Universidad Complutense de Madrid (España)

<sup>4</sup> Universitat Ramon Llull (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8581>

El concepto de diversidad implica diferencias en cuanto al personal (e.g. edad, género, origen racial o étnico, orientación sexual, discapacidad). Las percepciones que tienen los altos ejecutivos de recursos humanos en España sobre la gestión de la diversidad y el rendimiento de la empresa son diversas y es por ello que, a través de la información recogida mediante un cuestionario basado en el *Business Case* de la Comisión Europea para la Diversidad (1) a 3000 empresas de los 25 Estados miembros de la UE, miembros del European Business Test Panel, se realizó un análisis de clúster.

Así, el género es el área principal de diversidad (81%), seguido por discapacidad (57%), raza u origen étnico (56%) y edad (48%). Los beneficios percibidos por la diversidad en un 96% apuntan a la reputación de la empresa, imagen corporativa o buenas relaciones con la comunidad. De la muestra, el 37% de los sujetos están totalmente de acuerdo en que la diversidad influye en sus estrategias comerciales y de marketing frente a un 60% que cree que la influencia es poca o ninguna.

La gran mayoría de los encuestados (84%) respondió que sí cuando se les preguntó si incluían la innovación dentro de su diccionario de competencias. Y, en menor medida, el 61% indica que se puede medir el impacto de la diversidad en la innovación. El 65% de las empresas que tienen o están implementando políticas de diversidad no monitorean ni evalúan periódicamente esas iniciativas para medir su impacto y resultados. Tres perfiles distintivos de gestión surgen según el grado de importancia atribuido a la influencia de la gestión de la diversidad en el desempeño de la empresa:

**Perfil 1: Ejecutivos moderados.** Son el grupo mayoritario (43,3% de la muestra). Aprecian especialmente el impacto en la reputación de la empresa y reconocen las ventajas de la diversidad de manera moderada. Consideran que el acceso a nuevos colectivos de trabajo y/o empleados de alta calidad y ventaja competitiva están entre los principales impactos positivos de una fuerza laboral diversa

**Perfil 2: Ejecutivos convencidos** de la importancia de la gestión de la diversidad. Representan el 25,8% de la muestra. Creen firmemente en la gestión de la diversidad y lo ven como positivo en todas las áreas y precisamente, el cumplimiento de las normas legales es el aspecto que menos les preocupa. Para estos directivos la reputación de la empresa, la imagen corporativa o las buenas relaciones con la comunidad son el principal impacto positivo de la diversidad. Lo siguiente es la atracción del talento y la mayor motivación y eficiencia del personal.

**Perfil 3: Funcionarios,** representan el 12,5% de la muestra. Perciben la gestión de la diversidad necesaria, especialmente para cumplir con la legislación y también en un momento específico, pero no conciben

ventajas internas o de otro tipo. Dan importancia a la reputación corporativa y las relaciones comunitarias y el acceso al talento, pero en menor medida que los *clústers* anteriores.

Perfil 4: **Ejecutivos no comprometidos**: Representan el 18,4% restante. No consideran que sea necesaria una gestión específica de la diversidad bien por desconocimiento o porque no perciben sus ventajas.

Ciertamente, cuando se pregunta a los encuestados sobre el impacto de la diversidad, la gran mayoría no han desarrollado políticas y prácticas específicas. Los principales desafíos están relacionados con la medición de su impacto en los resultados y el compromiso de la dirección, además de una formación y concienciación adecuadas que permitan disminuir el Perfil 4.

Estos resultados deben considerarse con cautela debido a su carácter exploratorio. Sin embargo, se puede concluir que el contexto analizado es un factor crucial en el desarrollo de la teoría de la gestión de la diversidad para la implementación de políticas. Las futuras líneas de investigación estudiarán cómo las prácticas de Gestión de la Diversidad están directamente relacionadas con la estrategia y cómo los distintos paquetes de políticas aumentan la eficacia para alcanzar niveles más altos de rendimiento.

## **REFERENCIAS**

1 The Business case for diversity. Good practices in the workplace. European Commission, 2005.