INTRODUCCIÓN

Hace más de cinco décadas que aparecieron las primeras referencias a la diversidad en las organizaciones en Estados Unidos. Aunque su origen es anterior y se inicia con la lucha por los derechos civiles en ese país, fundamentalmente derivados por los problemas de convivencia racial y en menor medida en defensa de la mujer en el mundo laboral. Desde entonces, otros aspectos se han ido incorporando en relación a la etnia, la religión, las capacidades, etc., y se ha extendido por el mundo. La globalización, el peso de las multinacionales en la economía global y la internacionalización hace que hoy en día en un porcentaje muy significativo del tejido empresarial de cualquier país haya empresas donde más de una dimensión de la diversidad esté presente en su capital humano. Si esto es así, deberíamos dar por hecho que es parte de su esencia y que por tanto está integrada en su modelo de negocio y en como maximizan su creación de valor. Pero la evidencia nos muestra que aún queda mucho hacer. Las empresas aún no son conscientes, o no lo perciben como una prioridad, y queda mucho por recorrer para poner en valor las oportunidades que pueden explotar, de la dirección de la diversidad de su capital humano. Es prioritario que, más allá de argumentos éticos o morales, y del cumplimiento de las obligaciones legales, la dirección de la diversidad sea un ingrediente más de su estrategia empresarial para conseguir mayor creación de valor.

La diversidad incluye muchos aspectos de diferentes dimensiones que atañen al individuo y la organización. La dimensión interna hace referencia a los rasgos relacionados con la personalidad: edad, género, orientación sexual, (dis)capacidad, origen étnico y cultural y origen racial. La dimensión externa incluye aspectos relativos al entorno geográfico, los ingresos, los hábitos personales y de ocio, la religión, la educación formal, la experiencia laboral, el aspecto físico, el estatus parental y el estado civil. Finalmente, la dimensión organizativa hace referencia al nivel jerárquico, el ámbito de trabajo y/o sector de actividad, la división/departamento/grupo de trabajo, la antigüedad, la ubicación física del trabajo, la filiación política y/o sindical y el estatus directivo. Son muchos aspectos los que conceden diversidad al capital humano y es necesario tener en cuenta que una persona puede reunir aspectos de más de una dimensión y que éstos no tienen por qué permanecer estables en el tiempo, por lo que diversidad e inclusión deben ir ya de la mano.

La estrategia empresarial es lo que conecta a la empresa con el entorno. Ante un entorno incierto que cada vez cambia de forma más acelerada, que demanda de mayor innovación, digitalización y sostenibilidad, las empresas deben anticiparse para aprovechar de forma proactiva las oportunidades y tener suficiente resiliencia y flexibilidad para adaptarse a dichos cambios y protegerse de las amenazas. La situación derivada por la COVID-19 es un ejemplo de ello. El capital humano es un activo estratégico fuente de ventaja competitiva para la empresa y, por tanto, de creación de valor para todos los grupos de interés de forma directa, o a través de su efecto en la creatividad, la innovación, la eficiencia, etc. La dirección de un capital humano en el que conviven diferentes generaciones (*baby boomers*, generación X, *millennials*, generación Y, generación Z) y donde se demanda talento STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*) es una realidad que va a ser más sofisticada a medida que la empresa siga adaptando sus necesidades estratégicas a las oportunidades de este acelerado entorno cambiante por el que avanzamos en el siglo XXI.

Para que la dirección de esta diversidad de capital humano genere valor a los grupos de interés debe ser parte del contenido de la estrategia de la empresa, no sólo responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos o de Responsabilidad Social Corporativa. Al igual que en el pasado ocurrió con el gobierno corporativo o con la responsabilidad social -hoy sostenibilidad-, pronto veremos que se constata que debe ser transversal en la empresa y tener su propia identidad. No solo para responder a la legislación que ya existe a nivel nacional e internacional, y su inclusión en marcos más globales como los objetivos de sostenibilidad planteados por instituciones internacionales de referencia y sus programas específicos, es que al final de día lo que importa es que crea valor, riqueza y competitividad a la sociedad y por ende a sus empresas.

Con todos estos antecedentes, el objetivo de este monográfico de **Economía Industrial** es abordar el análisis de la diversidad del capital humano en la empresa española. El interés de este tópico nace de la inspiración de lo que muchas de nuestras empresas ya llevan años haciendo, pero que aún no está lo suficientemente extendido en nuestro tejido empresarial, existiendo un importante potencial de mejora. Se intentará aportar una visión general respecto a la situación actual, con evidencias que proceden de perspectivas de estudios empíricos de carácter académico, con la realidad de lo que hacen algunas de nuestras empresas de referencia y con las indicaciones que desde determinadas organizaciones nos señalan como herramientas a emplear para iniciar y mejorar la dirección de la diversidad del capital humano en la industria española.

El monográfico ha sido coordinado por **María Ángeles Montoro Sánchez**, Catedrática de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid y Consejera de **Economía Industrial**, y está constituido por la aportación de once artículos agrupados en tres bloques, a los que acompaña la recensión de tres libros y una selección de referencias bibliográficas a modo de sugerencia para una mayor profundización en el tema. Lo abre una presentación a cargo de la Ministra de Industria, Comercio y Turismo, **Reyes Maroto**, en la que da su visión sobre la diversidad.

El primer bloque lo conforman tres artículos que nos presentan el panorama general de la diversidad en nuestras empresas y el cómo poner en práctica herramientas para mejorar la dirección del talento y generar mayor valor. Un primer trabajo, a cargo de **Lucila García**, señala a la alta dirección como pieza fundamental de la gestión de la diversidad, poniendo de manifiesto la necesidad de su incorporación en la estrategia, lo que de acuerdo a la experiencia redonda positivamente en la eficiencia, la innovación, el compromiso social, la excelencia o el alineamiento con los objetivos de los grupos de interés. El segundo artículo, de **Berta Pérez** y **Constanza Lobo-Guerrero** insiste también en la cuestión del liderazgo que, en binomio con la diversidad, se constituye en clave para la erradicación de prácticas discriminatorias y la desigualdad. Cierra este bloque la aportación de **Susana Pedrero Villén** y **José Magro González** que, con foco en la cuestión de la igualdad de género, ilustran el papel de la certificación y la verificación como elemento de confianza que acredite el compromiso real de las organizaciones por la dirección de la diversidad.

En el segundo bloque del monográfico se incluyen tres trabajos de orientación académica donde se recoge evidencia respecto a la diversidad del capital humano en los consejos de administración como punto de referencia del liderazgo, la innovación y el emprendimiento. Así, **María Ángeles Montoro Sánchez** y **Carlos Estévez Mendoza** analizan si hay factores como el tamaño de la empresa, el tamaño del consejo de administración, su grado de independencia, la estructura de la propiedad, o la exposición pública, cuya combinación hace que se produzcan unos niveles de diversidad en los consejos de administración por encima de la "normalidad" del mercado, habitualmente influenciada por la regulación existente. En el siguiente trabajo, de **Teresa García Marco** y **Ferdaous Zouaghi**, se analiza cómo la diversidad de los equipos de I+D influye en el desempeño innovador de las empresas, tanto de forma individual como cuando interaccionan varias dimensiones de diversidad, concluyendo que, si bien aisladamente la relación resulta positiva, cuando concurren simultáneamente varias dimensiones de diversidad -por ejemplo, de género y funcional- este efecto positivo puede ser menor debido a la aparición de subgrupos que debilitan la cohesión del equipo, lo que requiere de mecanismos organizativos que mitiguen este efecto negativo. Cierra este segundo bloque un artículo de **Juan Pablo Diánez González**, **Noelia Franco Leal** y **José Ruiz Navarro** en el que, a partir de una muestra de emprendedores nacientes universitarios españoles y de países pertenecientes al G7, se analiza y compara su grado de intención emprendedora, así como el nivel de prevalencia de una serie de factores de diversidad de índole individual -como edad, género, experiencia laboral y emprendedora y rama de conocimiento de la carrera universitaria- y del contexto -clima favorable hacia el emprendimiento en la universidad y orientación del programa formativo hacia el emprendimiento-, revelando los resultados la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos de países, lo que proporcionan interesantes recomendaciones e implicaciones.

El último bloque de este monográfico recoge las experiencias de diferentes empresas españolas, que operan en sectores diversos, con diferentes perfiles de internacionalización, pero con un eje común: el aprovechamiento de la diversidad del capital humano como eje central de su estrategia empresarial. En el trabajo de **María José Sobrinos** y **María José Vos Martínez** se muestra la apuesta de una empresa de consultoría de negocios por el talento diverso en todas sus dimensiones -de género, de capacidades diferentes, de LGBTI, culturalmente plural, generacional y cognitivo- y, en particular, por el papel de las mujeres como catalizador del resto de diversidades en su estrategia de inclusión y diversidad. El artículo de **Marisa Dafaue Bueno** nos muestra cómo, en el productor más global de acero inoxidable y aleaciones de alto rendimiento del mundo, la dirección de la diversidad - de género, generacional, multicultural, étnica y racial- se enfoca como parte esencial del éxito de la empresa para crear más valor a sus grupos de interés. A continuación, **María Paramés García-Astigarraga** nos describe las diferentes acciones llevadas a cabo por un banco para la dirección exitosa de su diversidad e inclusión, así como la atención a los objetivos de sostenibilidad. Por su parte, **Íñigo Camilleri**, expone en primer lugar las diferencias entre diversidad e inclusión, para luego analizar la gestión de la diversidad en una empresa de servicios integrales, fundamentada especialmente en la inclusión de personas de colectivos vulnerables como el de la discapacidad funcional, las víctimas de violencia de género, la exclusión social o las víctimas del terrorismo. Finalmente, **Tomás Pascual Gómez-Cuétara**, nos presenta el recorrido histórico que desde hace más de cinco décadas ha seguido su empresa del sector alimentario en la gestión de su capital humano, en la igualdad y la diversidad.

ECONOMÍA INDUSTRIAL no se solidariza necesariamente con las opiniones expuestas en los artículos que publica, cuya responsabilidad corresponde exclusivamente a sus autores.