

RESUMEN/ABSTRACT

Lucila García

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIONAR EL PRESENTE PARA LIDERAR EL FUTURO

Las compañías no se diferencian por la calidad de un producto sino por la conexión que logran obtener con la sociedad y en último caso por sus valores únicos. Un sector privado responsable es indispensable para el crecimiento, la productividad, la innovación y la creación de empleo, todos ellos generadores de desarrollo y oportunidades. Una gestión responsable en estos casos no solo es importante sino extremadamente necesaria. Las empresas son y serán los agentes mejor preparados para afrontar este cambio de paradigma, que navega entre la incertidumbre de lo que vendrá y no conocemos y el anclaje de la agenda 2030, un puerto fijo, con unas metas que nos permiten seguir trabajando en colaboración sin dejar a nadie atrás. Desde hace tiempo estudios que ahondan en la realidad de la empresa han puesto de manifiesto que la diversidad y la inclusión son ventajas competitivas que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy es claro que los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y tampoco es de extrañar que aprovechen las oportunidades de forma más proactiva.

Palabras clave: diversidad, inclusión, equidad, Agenda 2030, empresa responsable, talento, recapacitación

Companies can no longer differentiate themselves from each other solely based on their products and services, but they also need to take into account their connection with society and their unique set of values. A responsible private sector is indispensable for growth, innovation, productivity and the creation of new jobs.

This responsible leadership is not only important but also extremely necessary. Companies are and will be the agents that are the most prepared to take on this paradigm change: skillfully navigating the uncertainty to reach the 2030 agenda, within where we find the goals and milestones that we should achieve to solve the most difficult challenges for our society and planet. It is generally accepted that diversity, inclusion and equity are sources of competitive advantage for companies. Today it is a must to incorporate these concepts if we want a more innovative, fair and successful organization.

Keywords: diversity, inclusion, equity, 2030 agenda, SDGs, responsible business, talent, reskilling

Berta Pérez y Constanza Lobo-Guerrero

DIVERSIDAD Y LIDERAZGO, UN BINOMIO CLAVE QUE HAY QUE REFORZAR

El presente artículo desgana diversos aspectos que muestran cómo el liderazgo juega un papel fundamental en la puesta en marcha de políticas inclusivas en las compañías e instituciones y es clave para acabar con las políticas discriminatorias y la desigualdad a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Así mismo, dibuja el

contexto que, en base a la "Inclusión y Diversidad", proporcionan diferentes análisis elaborados por la consultora Willis Towers Watson en miles de compañías de todo el mundo. Diversidad y liderazgo es un binomio en el que hay que seguir trabajando y mejorando para crear empresas, organizaciones e instituciones más resilientes y enriquecedoras y una sociedad mejor, más justa, igualitaria y respetuosa.

Palabras clave: diversidad, liderazgo, inclusión, igualdad

This article describes how leadership plays a key role in the implementation of inclusive policies in companies and institutions and is key to ending discriminatory behaviors and inequality within an organization. The article is based on thorough Inclusion & Diversity analysis developed by the consulting firm Willis Towers Watson across thousands of companies around the world. Diversity and leadership should be a top priority where we must continue working and improving to create more resilient and enriching companies, organizations and institutions and a better, fairer, egalitarian and respectful society.

Keywords: diversity, leadership, inclusion, equality

Susana Pedrero Villén y José Magro González

LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Para las organizaciones es imprescindible despertar confianza entre sus grupos de interés. Pero la confianza no es un atributo general, sino sobre campos que deben coincidir con los valores de la sociedad. Uno clave es la Igualdad, ¿cómo puede una organización transmitir con convicción su compromiso con el impulso de la Igualdad? Como en muchos otros campos de la gestión, existen referenciales que recogen las buenas prácticas generalmente aceptadas. AENOR ha desarrollado la "Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad" con soluciones que apelan a los distintos ángulos de la Igualdad. Asimismo, es un referente en la aplicación de estas políticas entre sus profesionales

Palabras clave: igualdad, igualdad de género, confianza, certificación, verificación, estándares, auditoría salarial

For organisations, it is essential to generate confidence among their stakeholders. But confidence is not a general attribute, but rather areas that must coincide with the values of society. One key area is Equality. How can an organisation transmit its commitment to promoting Equality with conviction? As in many other management areas, there are benchmarks that reflect generally accepted best practices. AENOR has developed the Trusted Platform Contributing to Diversity with solutions that promote the different sides of Equality. It is also a benchmark in the application of these policies among its professionals.

Keywords: equality, gender equality, confidence, certification, verification, standards, salary audit

María Ángeles Montoro-Sánchez y Carlos Estevez-Mendoza

DIVERSIDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El estudio de los determinantes de la presencia de mujeres en los consejos de administración ha sido un tema relevante dentro del estudio de la diversidad en el gobierno corporativo. Este trabajo pretende contribuir a la falta de estudios centrados en los factores complementarios y sustitutivos que afectan a la diversidad del consejo de administración. Utilizando un enfoque configuracional, pretendemos entender si hay factores cuya combinación hace que se produzcan unos niveles de diversidad en los consejos por encima de la 'normalidad' del mercado, habitualmente influenciada por la regulación existente. Empleamos una metodología de comparación cualitativa para estudiar posibles combinaciones de relaciones causales que conducen a una presencia significativa de mujeres consejeras en empresas cotizadas. Encontramos diferentes patrones por combinación elementos como el tamaño de la empresa, el tamaño del consejo de administración, el grado de independencia del consejo, la estructura de la propiedad, o la exposición pública, que pueden ser de utilidad tanto para entender el fenómeno como para el diseño de programas de diversidad orientados a la composición de los consejos.

Palabras clave: diversidad de género, mujeres consejeras, consejos de administración, enfoque configuracional, análisis de comparación cualitativa

The study of the determinants of the presence of women on boards of directors has been a relevant topic in the study of diversity in corporate governance. This work aims to contribute to the lack of studies focused on complementary and substitute factors that affect the diversity of the board of directors. Using a configurational approach, we intend to understand if there are factors whose combination causes diversity levels in the boards above the 'market normal', which is usually influenced by existing regulation. We use a qualitative comparative methodology to study possible combinations of causal relationships that lead to a significant presence of women in the board of listed companies. We find different patterns by combination of elements such as the size of the company, the size of the board of directors, the degree of independence of the board, the ownership structure, or the public exposure, which can be useful both to understand the phenomenon and to the design of diversity programs oriented to the composition of the councils.

Keywords: gender diversity, women director, board of directors, configurational approach, qualitative comparative analysis

Teresa García-Marco y Ferdaous Zouaghi

APROVECHANDO LA DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE I+D PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO INNOVADOR

En este artículo se analiza cómo la diversidad de los equipos de I+D influye en el desempeño innovador de las empresas. La literatura y los resultados obtenidos en este estudio sustentan la hipótesis de que la diversidad es positiva para obtener un mayor desempeño innovador. Ahora bien, cuando concurren simultáneamente dentro del equipo varias dimensiones de diversidad, por ejemplo, de género y funcional, este efecto positivo puede ser menor debido a la aparición de subgrupos dentro de los equipos de I+D que debilitan la cohesión del equipo.

Mecanismos organizativos relacionados con el reparto de responsabilidades entre los empleados y la gestión de equipos de trabajo pueden mitigar este efecto negativo.

Palabras clave: diversidad en equipos de I+D, diversidad de género, diversidad funcional, mecanismos organizativos

This article analyzes how the diversity in R&D teams affects the firm's innovative performance. Our study supports the hypothesis that diversity leads to greater innovative performance. However, when various dimensions of diversity (e.g. gender and functional diversity) interact simultaneously within the team, this positive effect of diversity could be lower due to the formation of subgroups within the R&D teams which hinder team cohesion. Organizational mechanisms related to the introduction of new methods of organizing work responsibilities and decision-making can mitigate the negative effect of diversity.

Keywords: R&D team diversity, gender diversity, functional diversity, organizational mechanism

Juan Pablo Díñez González, Noelia Franco Leal y José Ruiz Navarro

INTENCIONES Y CONDICIONANTES DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES UNIVERSITARIOS EN ESPAÑA Y PAÍSES DEL G7

La relevancia de la universidad como generadora de iniciativas emprendedoras de alto potencial ha sido puesta de relieve por un creciente número de investigaciones llevadas a cabo en los últimos años. Sin embargo, los datos oficiales revelan una alarmante escasez de este tipo de empresas en España, con respecto a otras economías desarrolladas. Partiendo de estos argumentos y, basándonos en los datos proporcionados por GUESS 2018, nuestro artículo examina las intenciones emprendedoras y una serie de factores condicionantes de las mismas, de índole individual y contextual, en una muestra de estudiantes universitarios españoles y de países miembros del G7 con iniciativas emprendedoras nacientes. Los resultados revelan la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos de países y proporcionan interesantes recomendaciones e implicaciones.

Palabras clave: intención emprendedora, emprendimiento de alto potencial, startups, universidad, capital humano, factores contextuales

The relevance of the university as a generator of high-growth entrepreneurial initiatives has been highlighted by a growing number of research carried out in recent years. However, official data reveal an alarming shortage of high-growth firms in Spain, compared to other developed economies. Starting from these arguments and drawing on the data provided by GUESS 2018, our article examines the entrepreneurial intentions and a series of individual and contextual determinants in a sample of Spanish and G7 university students with nascent entrepreneurial initiatives. The results reveal the existence of significant differences between both groups of countries and provide interesting recommendations and implications.

Keywords: entrepreneurial intention, high-growth entrepreneurship, startups, university, human capital, contextual factors

María José Sobrinos y María José Vos Martínez

CUMPLIR LA PROMESA DE LA TECNOLOGÍA Y EL INGENIO HUMANO, LIGÁNDOLO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

Innovación, creatividad y conocimiento, son claves para la propuesta de valor que Accenture brinda a sus clientes, donde combinar tecnología e ingenio humano es fundamental. Se hace necesario disponer de TALENTO diverso, de género, de capacidades diferentes, de LGBTI, culturalmente plural, generacional y cognitivo, para lanzar una mirada diferente a la solución. Disponer de una estrategia de Inclusión y Diversidad que se traduzca, por un lado, en la persecución de unos objetivos y por otro lado en el diseño de programas que generen experiencia de empleado a nuestros colectivos diversos, que avancen a una realidad de inclusión, es el camino que ha emprendido Accenture para su éxito, en términos de integración. Apostamos por aflorar el papel de las mujeres en este ecosistema de diversidad como catalizador del resto de las diversidades.

Palabras clave: inclusión, diversidad, género, cultura inclusiva, estrategia, experiencia de empleado, CTIM

Innovation, creativity and knowledge are key to the value proposition Accenture offers its clients, where combining technology and human ingenuity is essential. It is necessary to ensure diverse TALENT, in gender, different capacities, LGBTI, culturally plural, generational and cognitive, to cast a different look at the solution. Having an Inclusion and Diversity strategy that translates, on the one hand, into the pursuit of certain objectives and, on the other hand, in the design of programs that generate employee experience for our diverse groups, which move forward to an actual inclusion, is the path Accenture has taken in terms of integration. We are committed to highlighting the role of women in this ecosystem of diversity as a catalyst for the rest of the diversities.

Keywords: inclusion, diversity, gender, inclusive culture, strategy, employee experience, STEM

Marisa Dafaue Bueno

LA DIVERSIDAD: UN ACTIVO GLOBAL Y UN EJE DE SOSTENIBILIDAD

En el Grupo Acerinox, el más global de los productores de acero inoxidable y aleaciones de alto rendimiento del mundo, la diversidad y la igualdad se entienden como suma de diferentes potenciales que permiten multiplicar las oportunidades y alcanzar resultados únicos, compitiendo con éxito en los mercados en los que operamos. Para Acerinox, la capacidad de aprovechar al máximo el talento disponible se convierte en una oportunidad de negocio. De esta forma, la gestión de la diversidad es un pilar estratégico y se configura como un criterio fundamental en las decisiones del Grupo.

Palabras clave: diversidad, género, estrategia, CTIM

In the Acerinox Group, the most global of the world's producers of stainless steel and high-performance alloys, diversity and equality are understood as the sum of different potentials that allow multiplying opportunities and achieving unique results, successfully competing in the markets in which we operate. For Acerinox, the ability to make the most of the available talent becomes a business opportunity. In this way, diversity management is a strategic pillar and is configured as a fundamental criterion in the Group's decisions.

Keywords: diversity, gender, strategy, STEM

María Paramés García-Astigarraga

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA EN UN MUNDO CAMBIANTE

Las empresas de éxito deben ser fiel reflejo de la sociedad y la época en la que desarrollan su actividad. En un mundo caracterizado por la diversidad y el cambio, las empresas deben llevar a cabo una permanente adaptación en sus estructuras, en sus estrategias y en la gestión de sus recursos, humanos y materiales, dando respuesta a las necesidades de un entorno global que se modifica de forma cada vez más acelerada. El capital humano es un activo fundamental en el valor de una empresa, siendo su diversidad una variable claramente enriquecedora. La gestión de ese potencial, su alineamiento con la estrategia y cultura de la empresa y la adaptación de conocimientos y habilidades hacia un mundo cada vez más digital son una prioridad para la empresa del siglo XXI.

Palabras clave: diversidad, talento, liderazgo, conocimiento, capital humano, cultura digital

Successful companies must be a true reflection of society and the times in which they operate. In a world characterized by diversity and change, companies must carry out a permanent adaptation in their structures, in their strategies and in the management of their resources, human and material, responding to the needs of a global environment that is modified in an increasingly accelerated way. Human capital is a fundamental asset in the value of a company, its diversity being a clearly enriching variable. The management of this potential, its alignment with the strategy and culture of the company and the adaptation of knowledge and skills towards an increasingly digital world are a priority for the 21st century company.

Keywords: diversity, talent, leadership, knowledge, human capital, digital culture

Iñigo Camilleri

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA

Este artículo expone las diferencias entre diversidad e inclusión, ahondando en las distintas dimensiones que integran el perfil transversal de una persona que han de ser tenidas en cuenta como soporte de decisiones en una corporación. Se mencionan las ventajas y complejidad de implantar una política de diversidad, así como la importancia de su gestión, sumándose los factores que hemos de abordar para garantizar una correcta gestión de la misma. Por último se expone la gestión de la diversidad de colectivos vulnerables dentro de Clece y filiales, respondiendo a un diagnóstico de compañía propicio y encajado para dar respuesta y poner en valor este proyecto entre nuestros grupos de interés.

Palabras clave: inclusión, diversidad, selección, reputación, grupos de interés, colectivos vulnerables

This article shows the differences between diversity and inclusion. It goes through the different dimensions that make up the transversal profile of one person that must be taken into account as a decision support in a corporation. In particular advantages and complexity of setting up a diversity policy are mentioned. Also the importance of its management and factors to which we should deal with in order to ensure an appropriate management of this

policy. Finally, it is explained the management of diversity for vulnerable groups within Clece and its subsidiaries. And its response to a favorable and fixed company diagnosis to be effective and highlighting that project among our targeted groups.

Keywords: *inclusion, diversity, recruitment, reputation, stakeholders, vulnerable groups*

Tomás Pascual Gómez-Cuétara

LOS VALORES SON NEGOCIO: LA IMPORTANCIA DE NUESTRAS PERSONAS

La historia de Pascual es la de una empresa familiar comprometida con el bienestar de las personas y la sociedad, un compromiso de mejora continua y constante de su labor para mejorar la calidad de vida de los grupos de interés con que se relaciona. "Dar lo

mejor para el futuro de la alimentación" es el propósito corporativo y en esta ambición el cuidado, desarrollo y promoción de nuestras personas es tanto una palanca estratégica del Pascual del siglo XXI como una obligación heredada del fundador.

Palabras clave: *liderazgo, inclusión, diversidad, personas, innovación, cultura corporativa, estrategia*

The history of Pascual is that of a family business committed to the welfare of people and society, a commitment to continuous and constant improvement of its work to improve the quality of life of the stakeholders with which it interacts. "Give the best for the future of food" is the corporate purpose and in this ambition the care, development and promotion of our people is both a strategic lever of the Pascual of the 21st century and an obligation inherited from the founder.

Keywords: *leadership, inclusion, diversity, people, innovation, corporate culture, strategy*

Los índices y abstracts de Economía Industrial se incluyen en las bases de datos e índices on line de la **American Economic Association** y en su publicación especializada **ECONLIT**, editada por el **Journal of Economic Literature**. A la consulta de sus 200.000 registros, entre los que se encuentran 300 revistas —100 fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los contenidos de Economía Industrial también están disponibles en la red Internet, en la dirección

www.economiaindustrial.es