

# LA INNODIVERSIDAD EN TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019-2022

## INFORME

Celia de Anca y  
Salvador Aragón

Autores



INNODIVERSIDAD



EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

COGNITIVA

INNOVACIÓN



# INDICE

PRESENTACIÓN DEL INFORME (María Eugenia Girón) 4

LOS AUTORES 6

PRIMERA PARTE:

EL ÁRBOL DE LA INNODIVERSIDAD: 8

• ¿Qué es la innodiversidad? 10

• El índice de la innodiversidad: Una metodología de futuro 16

SEGUNDA PARTE:

EL ÁRBOL DE LA INNODIVERSIDAD, HABLAN LOS DATOS 18

Informe pormenorizado del subíndice de diversidad, del subíndice de la innovación y el subíndice de gestión conjunta de ambos 20

1. El subíndice de Diversidad; informe pormenorizado de la gestión de la diversidad en la empresa Española 20

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado 85

3. La gestión de la innodiversidad 127

• La presencia de la innodiversidad 127

• La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad 130

4. Los Índices de Innodiversidad 141

• Una introducción a los índices Innodiversidad 141

• ¿Qué nos dicen los distintos índices? 142

CONCLUSIONES FINALES 146

Muestra y Metodología 148

APÉNDICE:

LOS ÍNDICES DE INNODIVERSIDAD EN CIFRAS 152

• Índices de Innodiversidad por tamaño de empresa 155

• Índices de Innodiversidad por sector de actividad 159

# PRESENTACIÓN DEL INFORME

## “La innodiversidad en el tejido empresarial español”

2019-2022 Lecciones aprendidas

Informe completo

En Fundación para la Diversidad estamos comprometidos con la generación de conocimiento sobre los temas de diversidad e inclusión. Hace más de cuatro años decidimos profundizar en el impacto de la diversidad en la competitividad empresarial y sobre la relación entre diversidad e innovación. En alianza con la Fundación IE creamos el Laboratorio de la Diversidad para perseguir este objetivo. Cuando revisamos el trabajo realizado a lo largo de estos cuatro años podemos sentirnos orgullosos de algunos logros:

- a. El primero: acuñar el concepto de innodiversidad. La definición de un indicador que explora la relación entre diversidad e innovación merecía un nombre. Sabemos que el lenguaje y las palabras impactan el pensamiento. Hoy el concepto de innodiversidad, que une de forma definitiva diversidad e innovación, ha contribuido a establecer un vínculo también en el pensamiento de empresas y organizaciones.
- b. Además de acuñar el concepto de innodiversidad, hemos logrado establecer y fortalecer el lazo y la relación entre ambos conceptos. A través de webinars, presentaciones, seminarios, conferencias y mesas redondas, hemos profundizado en esta relación. Hoy no tenemos duda de que existe una relación clara y sabemos que el reto de empresas y organizaciones es gestionarla adecuadamente.
- c. Al investigar y medir diversidad e innovación, hemos profundizado específicamente en el significado de la gestión de la diversidad. Siguiendo el modelo de Celia de Anca que identifica diversidades de origen (género, edad, discapacidad, LGTBIQ+) y de destino (diversidad experiencial: formación, cultura, experiencia profesional), junto con la diversidad cognitiva (tipos de personalidades y liderazgos, resolución de problemas y pensamiento crítico), hemos identificado la diversidad cognitiva como una clave para impulsar la innovación.

Este informe que presentamos en estas páginas resume los resultados de cuatro años de medir diversidad, innovación y la relación entre ellas, es decir, la innodiversidad en el tejido empresarial en España. Hemos consultado una muestra de más de 700 empresas que refleja bastante bien la realidad en nuestro país. Una muestra que incluye un 55% de grandes, 17% de medianas y 28 % de pequeñas empresas. Destaca el hecho de haber alcanzado a 100 compañías cotizadas que suponen una representación importante de las empresas presentes en los mercados de valores españoles. Este informe es un resumen de lo aprendido en la investigación a lo largo de estos cuatro años. Incluye un diagnóstico de

la situación, lecciones aprendidas y mejores prácticas. Este estudio confirma la importancia de recoger datos y medir. Solamente así, empresas y organizaciones son capaces de definir objetivos y progresar. Sin datos, no es posible marcarse metas y no hay progreso.

Agradecemos a las empresas participantes por haber compartido sus datos y ser la base de generación de conocimiento. Gracias Celia y Salvador por unir vuestros conocimientos para construir una herramienta pionera. Gracias Pfizer y HP por apoyar este estudio y confiar que sería una palanca para impulsar competitividad y prosperidad. Agradecemos también el apoyo recibido de las Cámaras de Comercio de EEUU, de Francia y de Reino Unido en España por difundir este estudio entre sus empresas socias.

Completamos una primera fase que nos ha enseñado mucho. El reto de generar conocimiento para impulsar la mejora de la diversidad e inclusión en las empresas y organizaciones sigue abierto. Nos sentimos orgullosos de haber creado un espacio de reflexión nuevo que ha fortalecido el “business case” de la diversidad en nuestro país.

M<sup>a</sup> Eugenia Girón  
Presidenta  
Fundación para la Diversidad



# LOS AUTORES



## Celia De Anca

 <https://www.linkedin.com/in/ceiadeanca/>

Celia de Anca es actualmente la Vicedecana de Ética, Diversidad e Inclusión en ie University, así como su directora del Centro de Diversidad. <http://centerfordiversity.ie.edu/>.

Anteriormente ha trabajado como directora de programas corporativos en la Euro-Arab Management School, (EAMS), Granada. Asimismo, ha desarrollado su trayectoria profesional en la ONG CIPIE y en la División Internacional del Banco de Santander. Ha cursado Masters en la Fletcher School of Law and Diplomacy, (Boston) y en la Universidad Politécnica de Madrid. Es licenciada y doctora por la Universidad Autónoma de Madrid, con una tesis comparativa sobre los fondos de inversión islámicos y ético/ecológicos en el mercado de Londres.

Es autora del libro *Beyond Tribalism*, Palgrave (Macmillan 2012) y coautora del libro, *Managing diversity in the global organization*, (Mcmillan 2006), además de diversas publicaciones monográficas, así como en revistas especializadas. Ha sido asesora externa de Merrill Lynch's Diversity and Inclusion Council (Londres), de 2006 a 2008, y miembro del Comité Ejecutivo del ie Business School del 2006 al 2016. Es miembro de la Comisión ética del Fondo de Inversión ético de InverCaixa. Ha recibido el premio a la directiva del año 2008 otorgado por la organización de mujeres empresarias madrileñas ASEME. Su trabajo es regularmente citado por los principales pensadores como Zigmunt Bauman entre otros, y ha sido elegida entre los 50 pensadores en gestión de más influencia global en el top50 ranking 2013/15.

<http://www.thinkers50.com/biographies/celia-de-anca/>



## Salvador Aragón

 <https://www.linkedin.com/in/salvador-aragon-078100>

Salvador Aragón combina las aproximaciones práctica y académica al mundo de la innovación empresarial. En su función de directivo, profesor e investigador busca dar una respuesta coherente al desafío, problemas y oportunidades de la innovación dentro de la empresa.

Como “practitioner” de la innovación, Salvador Aragón impulsa el diseño de programas y la adopción de nuevas metodologías que transformen la formación en un proceso de acompañamiento del talento en las organizaciones.

Desde una perspectiva investigadora, Salvador Aragón ha enfocado la innovación como un encuentro entre el mercado, el talento y la tecnología. Fruto de esta aproximación ha publicado estudios en torno a la convergencia y sociedad digital, el desarrollo de nuevos servicios basados en tecnologías emergentes, la aparición de yacimientos de empleo asociados a tendencias sociales, el gobierno de la tecnología en la empresa o el papel de la diversidad en la innovación organizativa.

Bajo una perspectiva docente, Salvador Aragón forma parte desde 1997 del claustro del Instituto de Empresa. Aparte de su participación en programas genéricos, centra buena parte de su actividad docente en programas dirigidos a la alta dirección.

Salvador Aragón es Ingeniero Industrial, Master in Business Administration (MBA) y Doctor en Ciencias de la Comunicación.



# INNODIVERSIDAD



EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

COGNITIVA

INNOVACIÓN



# A

**PRIMERA PARTE:  
EL ÁRBOL DE LA  
INNODIVERSIDAD**

# ¿QUÉ ES LA INNODIVERSIDAD?



INNODIVERSIDAD

EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA  
COGNITIVA  
INNOVACIÓN

## **“La innodiversidad es la capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad”**

Salvador Aragón, Celia de Anca.

En los tiempos que vienen las organizaciones están obligadas a evolucionar y a ser disruptivas, para ello se ven abocadas a hacer un uso adecuado de la gestión de la diversidad y su puesta al servicio de la innovación, ya que la interacción entre las dos ha demostrado ser una herramienta de probada eficiencia. deAnca Aragón (2018)<sup>1</sup> Page, (2007)<sup>2</sup>, de Anca, Gabaldon (2012)<sup>3</sup>, Gabaldon et al. (2016)<sup>4</sup> Wang et al. (2016)<sup>5</sup>.

El modelo de innodiversidad, está basado un árbol de tres ramas entrelazadas, la primera la de la diversidad corporativa y su gestión, la segunda la de la innovación corporativa y su gestión y por último el enlace de las dos ramas anteriores que nos permite poner la diversidad al servicio de la innovación.

<sup>1</sup>de Anca C. & Aragón S. (2018) The three types of Identities that shape our Identities. Harvard Business Review Blog. <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>

<sup>2</sup>Page, S (2007) The Difference, Princeton University Press. UK . Wang et al, (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–3239.

<sup>3</sup>de Anca, C.. and Gabladón, P. (2012). The Media Impact of Board Member Appointments in Spanish-Listed Companies: A Gender Perspective, Journal of Business Ethics, Vol. 114(3).

<sup>4</sup>Gabaldon, P, De Anca, C. & Mateos de Cabo, R. (2016). “Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective”. Corporate Governance: an international Review, Vol. 24(3):371-385.

<sup>5</sup>Wang et al, (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–3239.

# ¿Qué es la innodiversidad?

## La diversidad organizativa y su gestión



### El modelo de la triple diversidad para la triple innovación (de Anca, Aragón, 2018,)<sup>6</sup>

El modelo de la triple diversidad clasifica las distintas diversidades en tres principales grupos:

#### Diversidad Demográfica.

Se trata de la diversidad que nos viene dada por circunstancias ajenas a nuestra voluntad, o por el hecho de nacer o por distintas circunstancias externas, e incluye género, grupo étnico, discapacidad o rasgos físicos. Características en muchos casos visibles y que, en ocasiones, para una parte importante de la sociedad, vienen aparejadas a una serie de normas y expectativas de comportamiento. Se trata de categorías socialmente esencializadas y pueden implicar barreras que impiden la inclusión efectiva en un grupo mayoritario o de poder.<sup>7</sup>

#### Diversidad Experiencial.

Se trata de las diferencias que emergen de las experiencias que cada individuo ha ido teniendo en su recorrido humano, incluyendo, educación, trabajo, amistades o hobbies que le han permitido adquirir diferentes conocimientos, habilidades y desarrollar con ello determinadas preferencias y afiliaciones, así como habilidades y capacidades profesionales.

#### Diversidad Cognitiva.

La suma de la diversidad demográfica junto con las distintas experiencias vividas lleva a cada ser humano a tener un mapa mental distinto y por tanto una interpretación única del mundo, lo que se llama en investigación Diversidad Cognitiva (Page 2007)<sup>8</sup> que además de incluir valores y visiones del mundo heredadas de nuestras diversidades demográficas y experienciales, incluye la capacidad de cada individuo de obtener y diseminar información.

**Las tres formas de diversidad son imprescindibles, entre otras cosas, porque están ligadas entre sí. Si no existe diversidad demográfica ni experiencial, la diversidad cognitiva existente en la organización sería muy limitada.**

<sup>6</sup>de Anca, C and Aragón S. The 3 types of Diversity that shape our Identities. Harvard Business Review Blog, May 24th 2018 <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities/> . De Anca, C. and Aragón, S. (2015). Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas, en Turner (Eds) Reinventar la Empresa en la era Digital BBVA.: 175-194.

<sup>7</sup>de Anca, C. and Vázquez, A. (2007). Managing Diversity in the Global Organization. London: Palgrave Macmillan.

<sup>8</sup>Page, S. The difference, Princeton University Press 2007.

## b. La Innovación organizativa y su gestión

La innovación, en todas sus dimensiones, ha atraído una atención creciente, tanto en el mundo académico como en el empresarial a lo largo de las últimas cinco décadas. Dicha atención se ha visto incrementada en el contexto de un incremento de la incertidumbre competitiva asociada a transformaciones económico-sociales y tecnológicas, y en este último año sanitario-sociales en el que la innovación se ha asociado a la reinención de modelos de negocio, al aprovechamiento de oportunidades ocultas, o a la transformación de sistemas económicos completos.

El concepto de innovación se ha convertido en un lugar común en el ámbito de las ciencias sociales, la economía y el management. Como resultado de esta multiplicidad de usos, se han propuesto numerosas definiciones de innovación que ponen especial énfasis en determinados aspectos de esta. Por ello, es posible encontrar definiciones de innovación en los dominios organizacional y tecnológico; en relación con la empresa y con el mercado; o en función de su marco de desarrollo en organizaciones o sistemas socioeconómicos más amplios. En este sentido, la innovación puede ser considerada como un “concepto extenso” que es concebido de muy distintas formas (Damanpour, 1991)<sup>9</sup>.

Esta visión de la innovación como “concepto extenso” lleva a identificar distintos tipos de innovación en base a dos características: el input y el output de la innovación. Comenzando por el output pueden identificarse tres grandes resultados de la innovación que determinan formas de innovación específicas: nuevos productos y servicios, nuevos procesos, y nuevos modelos de negocio. Ello lleva a definir los tres primeros tipos de innovación que van a ser considerados en este estudio Wu & Lynn (2011)<sup>10</sup>:



**Innovación en nuevos productos o servicios** es aquella cuyo resultado son nuevos productos o servicios, nuevas funcionalidades asociados a ellos, o nuevos diseños sustitutos de los anteriores. Asimismo, quedan incorporados el diseño de nuevas experiencias.



**Innovación en nuevos procesos internos** que implica la generación y adopción de Adopción y creación de nuevos procesos productivos o nuevos procesos asociados a la prestación de servicios. Este tipo de innovación también incluye la aplicación de nuevas estructuras organizativas, habilidades, metodologías y sistemas de gestión



**Innovación en nuevos procesos de relación con el cliente** lo que supone la adopción de nuevos canales, punto de contacto y modelos relacionales con clientes y consumidores. Dentro de esta categoría se incorpora también la relación con distintos stakeholders de las compañías, como accionistas, medios o entidades reguladoras.



**Innovación en nuevos modelos de negocio** que supone la aplicación radical de nuevas estructuras organizativas, habilidades, metodologías y sistemas de gestión, así como combinaciones novedosas de nuevas propuestas de valor con nuevos modelos de ingresos.

<sup>9</sup>Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal Vol. 34. No. 3, pp. : 555.

<sup>10</sup>Wu, S. & Lynn, C. (2011), The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance The International Journal of Organizational Innovation - Volume 3, Number 4, Spring 2011.

## c. La Diversidad al servicio de la innovación:



Las contribuciones de la diversidad a la innovación son muy variadas. Esta variedad ha supuesto un importante cambio en nuestros modelos de gestión de la diversidad para la innovación haciendo pasar de un modelo unívoco a un modelo múltiple.

El modelo unívoco asumía que cada tipo de diversidad contribuía de forma específica a un tipo de innovación. Las premisas más habituales eran:

- La diversidad demográfica contribuye a la innovación en producto/servicio
- La diversidad experiencial contribuye a la innovación en procesos
- La diversidad cognitiva contribuye a la innovación en modelo de negocio

El modelo múltiple, asume que **cada tipo de diversidad adecuadamente gestionada puede contribuir a cualquier tipo de innovación**. Ello implica la existencia de una finalidad compartida y el uso de mecanismos organizativos adecuados.

Existen muchos ejemplos, que relacionan tanto la relación unívoca, como la relación múltiple entre la diversidad y la innovación. Todos tienen en común, dos hechos fundamentales: el primero es que la empresa se cuestiona sobre el tipo de innovación que está generando. Y la segunda es cuestionarse qué tipos de diversidad se está considerando.

De ahí se deriva la importancia del índice de la Innodiversidad, ya que trata de cuestionar a cada tipo de diversidad y cómo se gestiona, cada tipo de Innovación y cómo se gestiona, y, por último, cómo se entrelazan las dos ramas para una gestión conjunta.



# EL ÍNDICE DE LA INNODIVERSIDAD: UNA METODOLOGÍA DE FUTURO





El Índice de la Innodiversidad, es un instrumento digital de análisis y diagnóstico que cuantifica cómo la empresa gestiona la diversidad, la innovación y la relación entre las dos, como parte de su estrategia en la búsqueda de una mayor competitividad.

El Índice la Innodiversidad se ha elaborado mediante un instrumento de investigación denominado el Árbol de la Innodiversidad. Dicho instrumento permite que las compañías **comparen su gestión de la diversidad, su gestión de la innovación y su gestión de la innodiversidad, con el ideal que suponen las mejores prácticas desarrolladas por las empresas más avanzadas en cada campo a nivel global.** De acuerdo con dicha comparativa, las compañías participantes pueden conocer su grado de madurez de acuerdo con cuatro categorías:

-  **Empresa no comprometida**, aquella que no tienen la innodiversidad o sus distintos componentes en su agenda.
-  **Empresa comprometida**, que corresponde a empresas que han comenzado la implantación de políticas y acciones, pero sin abordar de forma significativa su medición.
-  **Empresa experta**, donde tienen cabida aquellas compañías que han lanzado políticas y acciones que se ven complementadas por mecanismos de medición de estas.
-  **Empresa referente**, que corresponde a aquellas que desarrollan políticas y acciones, las miden en un grado significativo y comienzan a ser reconocidas como referentes por otras empresas.

El índice de la Innodiversidad nace con vocación de analizar no solamente el momento presente sino y sobre todo la evolución del tejido empresarial español, en su gestión de la innodiversidad. Por ello, se ha realizado cada año durante los últimos tres años de duración del proyecto, para ir midiendo tanto la realidad de cada momento como los cambios. Todas las ediciones han recogido los datos mediante la herramienta digital abierta <https://www.indiceinnodiversidad.com/#/survey>



# INNODIVERSIDAD



EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

COGNITIVA

INNOVACIÓN



# B

**SEGUNDA PARTE:  
EL ÁRBOL DE LA  
INNODIVERSIDAD,  
HABLAN LOS DATOS**

# El árbol de la Innodiversidad, hablan los datos

## Informe pormenorizado del subíndice de diversidad, del subíndice de la innovación y el subíndice de gestión conjunta de ambos

Esta tercera edición analiza los datos recibidos en la tercera edición, desde Enero de 2022 hasta Mayo de 2022 que constituyen el Índice de la Innodiversidad, así como los tres subíndices que lo componen:

- 1 El subíndice de Diversidad,
- 2 El subíndice de Innovación,
- 3 Subíndice de la gestión de la diversidad y la innovación conjuntamente.

Asimismo en este informe, analizaremos la evolución de los anteriores datos, y en concreto la evolución de las empresas que han participado en más de una edición (empresas recurrentes). Además se hará referencia al análisis de la muestra completa, agregando los datos de las tres ediciones, lo que dará una foto completa de la situación de la empresa española en cuanto a la gestión de la diversidad, de la innovación y de la innodiversidad.

Cada uno de los 3 índices analizados (Diversidad, innovación e innodiversidad) integra la relación de la gestión de cada una de las 16 variables, en niveles más concretos que ayudan a entender el índice general. De forma más precisa, analizaremos las tres áreas que componen el índice: 1. la gestión de la diversidad; 2. La gestión de la Innovación y 3. La gestión de la innodiversidad. Todo ello con el fin de entender realmente y de modo profundo cómo está gestionando la empresa española cada una de estas tres áreas.

### 1. El subíndice de Diversidad; informe pormenorizado de la gestión de la diversidad en la empresa Española

El Subíndice de Diversidad, incluye 12 variables, siendo por tanto la más extensa, y por tanto la que mayor complejidad tiene a la hora de obtener altas puntuaciones en el índice general. La componen:

- **Diversidad demográfica**, que gestiona la inclusión del talento de: género, del talento de personas del colectivo LGTBI+, del talento de personas con discapacidad, y del talento de personas senior.
- **Diversidad Experiencial**, se trata de cuatro variables: sector de actividad, experiencia en la propia empresa, experiencia formativa, y experiencia cultural.

- **Diversidad Cognitiva**, que gestiona la diversidad de modelos cognitivos de las personas de la organización, sea esta de la diversidad de tipologías en: la resolución de problemas, personalidad, liderazgo y pensamiento crítico.

En todas las ediciones, la diversidad demográfica es la que despierta más interés, seguida de la diversidad experiencial y, por último, la diversidad cognitiva.

### INTERÉS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA POR LA DIVERSIDAD

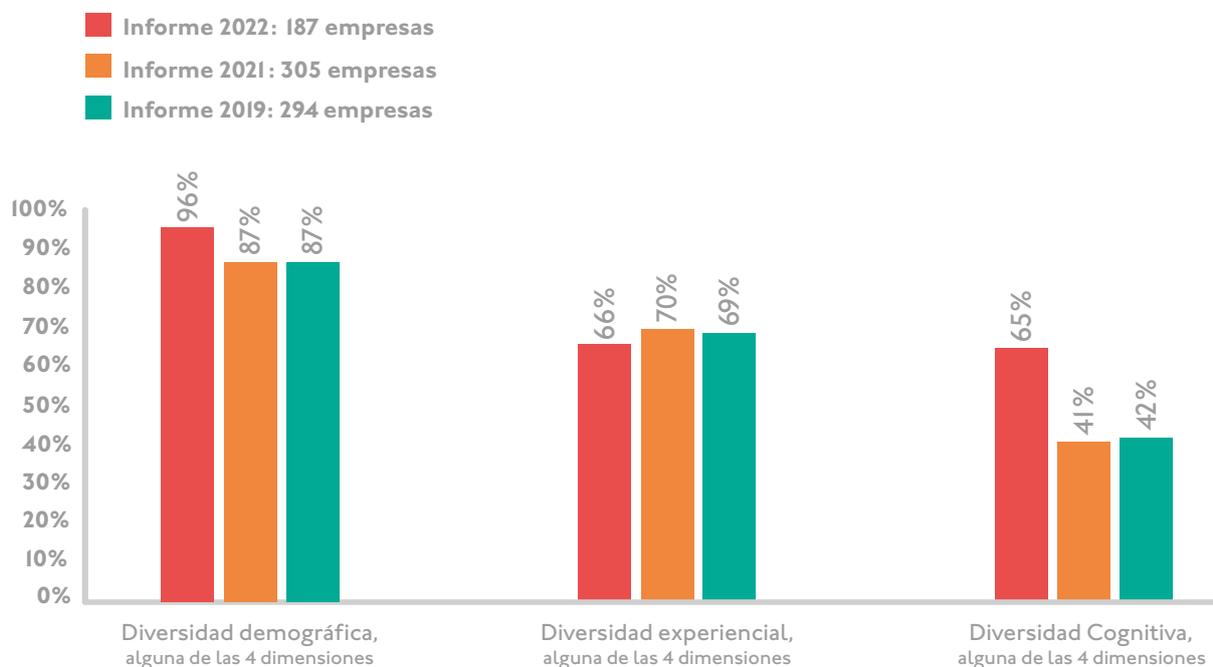


Tabla 11: Interés de la empresa española por la diversidad:

## 1.1. La Diversidad Demográfica

La diversidad demográfica sigue siendo el área en donde la empresa española invierte un mayor esfuerzo.

Las respuestas de este tercer informe cambian la tendencia presentadas tanto en el primer informe como en el segundo informe en cuanto al interés principal de las empresas por gestionar la diversidad de género, seguida por la discapacidad, en tercer lugar la diversidad del talento senior, y en cuarto lugar la diversidad del colectivo LGTBI+, ya que en este tercer informe la diversidad del colectivo LGTBI+ se presenta como la segunda en el interés que muestran las empresas participantes.

Podemos ver algunos aspectos de relevancia si comparamos este cuadro con los informes pasados.



## DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA %

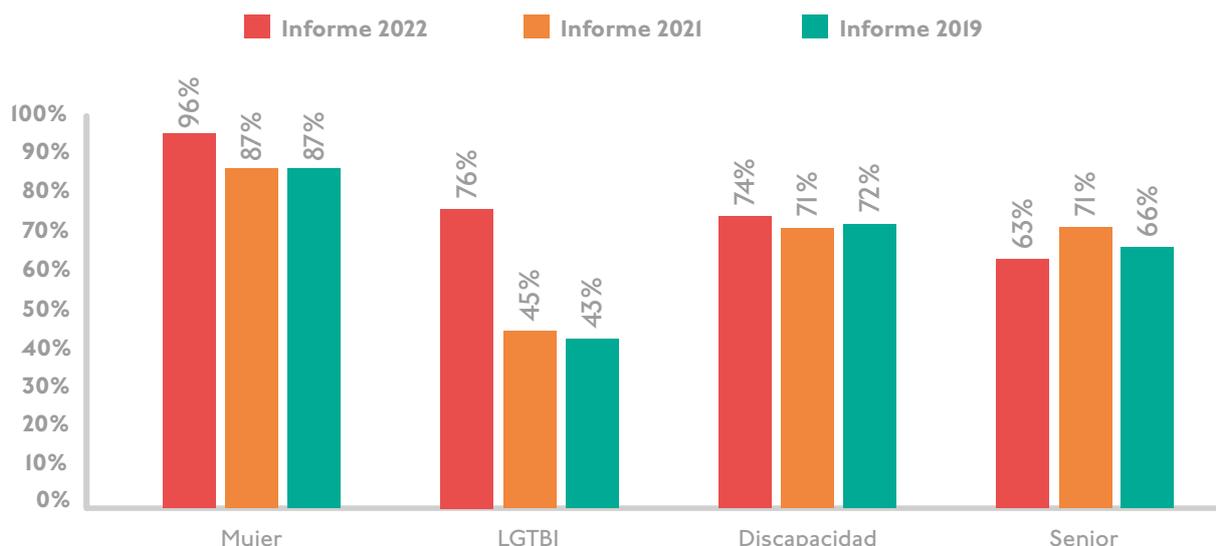


Fig. 1.1: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

Las empresas han aumentado de manera general su interés en la diversidad demográfica, en especial en el interés del talento LGTBI+, que pasa de un 45,5% a un 76,5% en este tercer informe. Vemos también un significativo aumento en las empresas en cuanto a su interés por el talento de la mujer y un pequeño retroceso en cuanto al talento senior.

Si miramos la muestra agregada de las 786 que han participado en las tres ediciones de la muestra encontramos que la mujer sigue siendo la dimensión más desarrollada en la empresa española, seguida del talento con personas con discapacidad, el talento senior en tercer lugar y el talento LGTBI+ en cuarto lugar.

## MUESTRA TOTAL DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA



Fig. 1.2: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

La diferente composición de la muestra cada año, y el hecho de que cada año han participado nuevas empresas al estudio, puede distorsionar estas tendencias, por lo que se hace necesario realizar una comparativa de las empresas recurrentes, esto es, las que han participado cada año, para ver más concretamente esta evolución.

De las 174 empresas que han participado todos los años, encontramos que ha habido un aumento en todas las variables cada año. De 23 puntos de aumento en el colectivo LGTBI+,

13 puntos en cuanto al talento senior, 12 puntos de aumento en el colectivo de personas con discapacidad y finalmente 9 puntos en el interés por el talento de la mujer.

### EVOLUCIÓN EMPRESA RECURRENTE DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

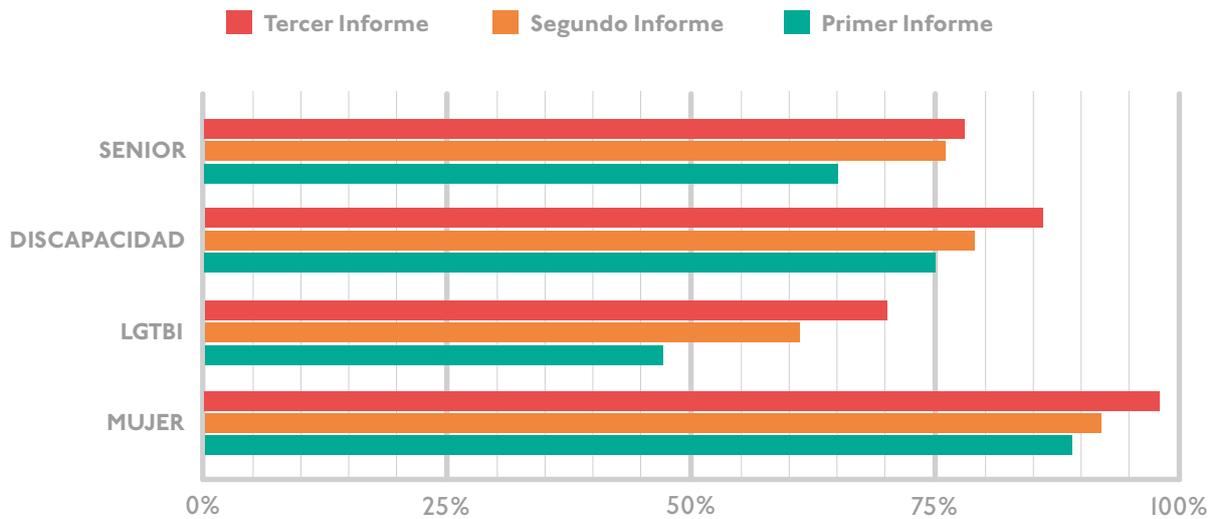


Fig. 1.3: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

#### a. La diversidad demográfica por tamaño de empresa:

De modo general el informe de este año confirma la tendencia de los anteriores en cuanto al interés por gestionar la diversidad demográfica en los distintos tamaños de empresa. La gran empresa sigue siendo la pionera en todas las variables, excepto en la variable de mujer que es superada por la mediana empresa aunque con cifras muy cercanas.

### DATOS 2022 DIVERSIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA

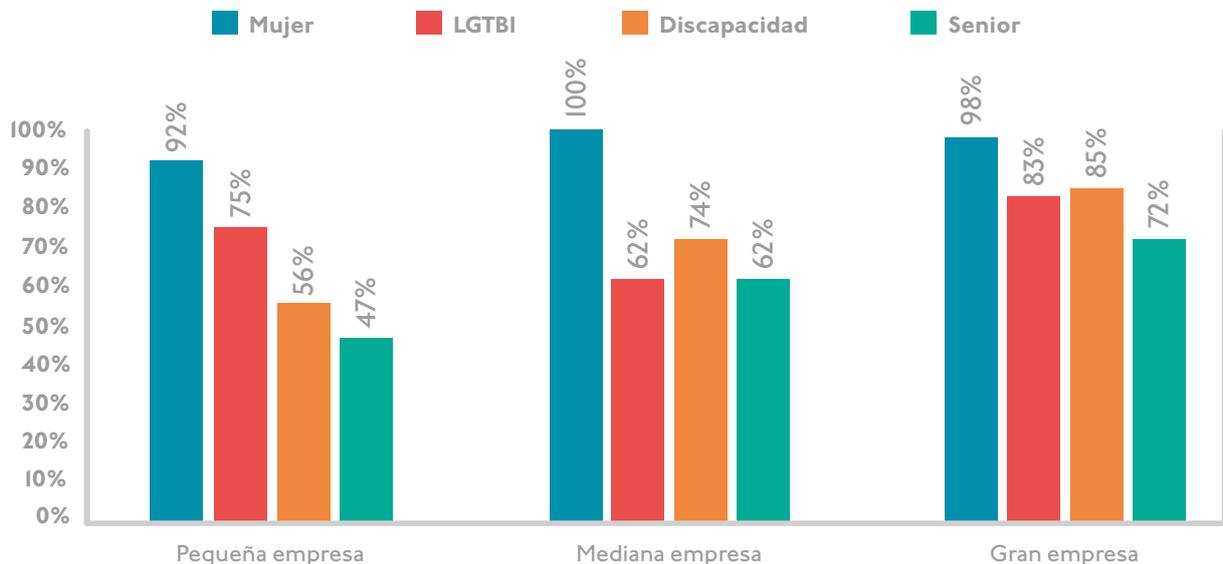


Fig. 1.4: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

Si nos fijamos en los datos agregados de la muestra total de las 786 empresas participantes en las distintas ediciones, podemos tener un análisis más claro de la situación de la empresa española por tamaño de empresa:

## MUESTRA TOTAL DIVERSIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA

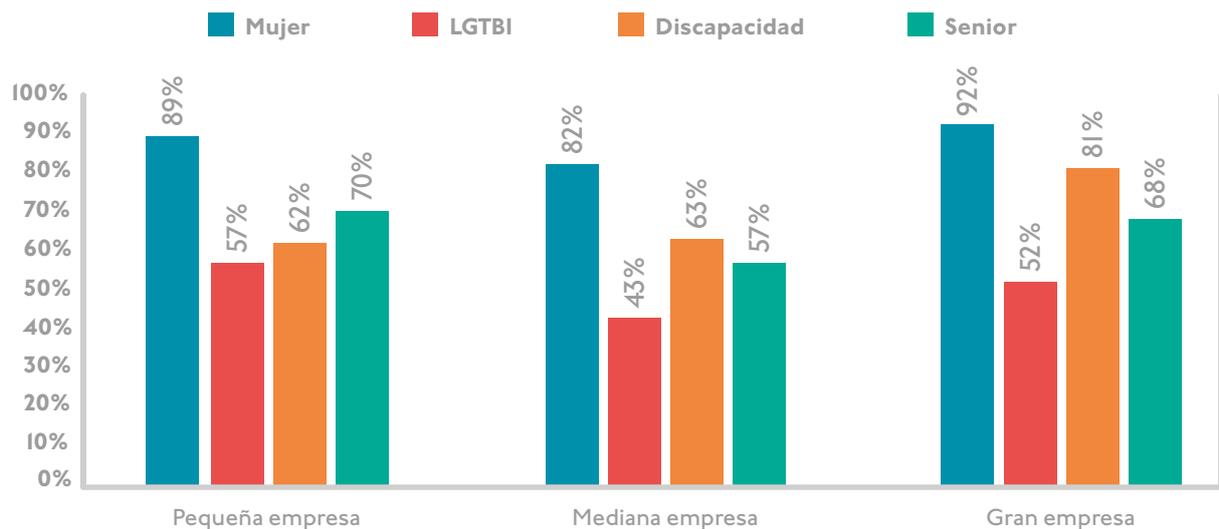


Fig. 1.5: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

De las 427 grandes empresas que, en total, han participado de la muestra, el 92% de las mismas tiene interés por trabajar en temas de mujer, 81% en temas de discapacidad, 68% en el talento senior y el 52% en temas de LGTBI+. La pequeña y mediana empresa, tienen ambas un interés mayor en los temas de mujer, (80% y 82%, respectivamente) y bastante menos porcentaje de pequeñas y medianas trabajan en el resto de variables.

**La gran empresa lidera en su interés por gestionar el talento de la mujer, y el de las personas con discapacidad. La pequeña empresa lidera el interés por gestionar el talento senior y el del colectivo LGTBI+.**

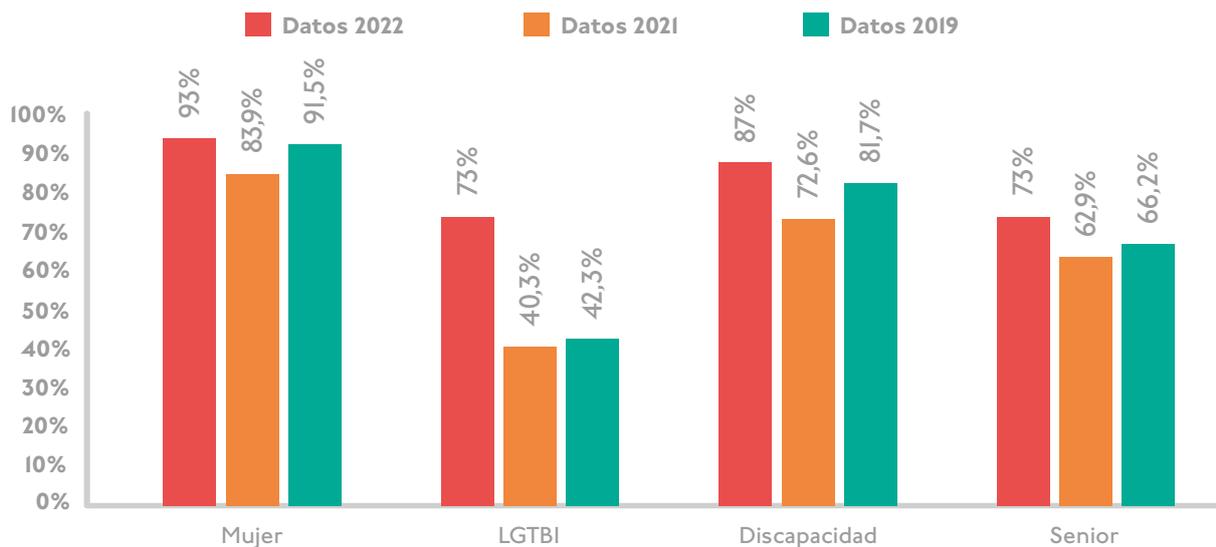
### b. Diversidad demográfica por alcance de actividad.

Analizando los informes de los tres años por alcance de actividad se puede observar que la empresa Nacional Multinacional destaca cada año por liderar el interés en cuanto al talento de personas con discapacidad.

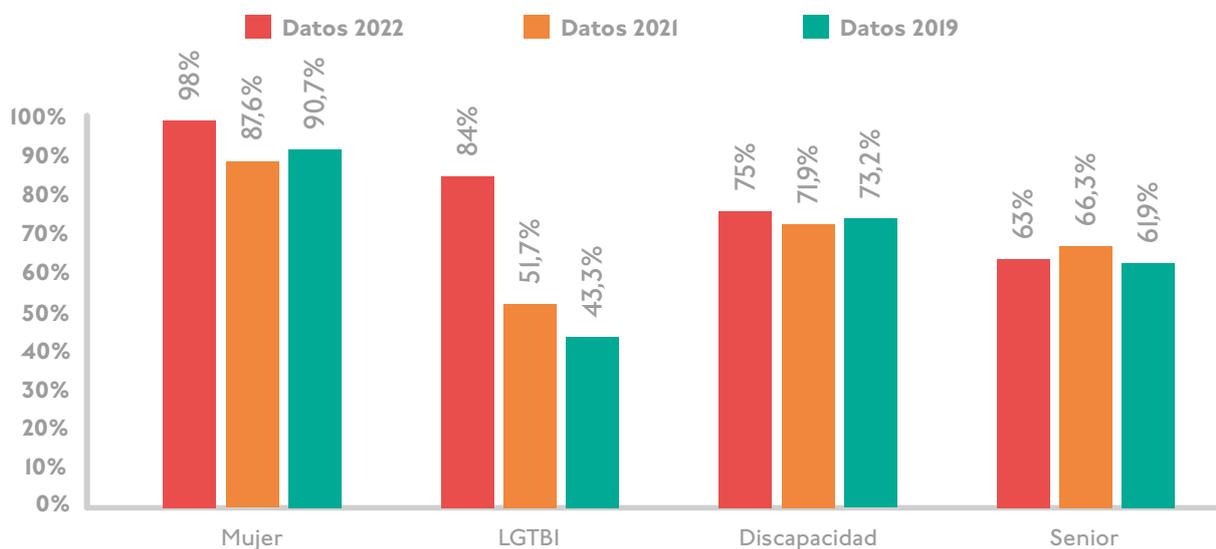
La Empresa Multinacional no nacional destaca por su interés en la mujer y en el colectivo LGTBI+, y la empresa Nacional no multinacional ha destacado por su interés en el colectivo senior, aunque en la última edición ha destacado también la multinacional nacional en este aspecto.



### EMPRESA MULTINACIONAL DE ORIGEN NACIONAL



### EMPRESA MULTINACIONAL DE ORIGEN EXTRANJERO



### EMPRESA NO MULTINACIONAL

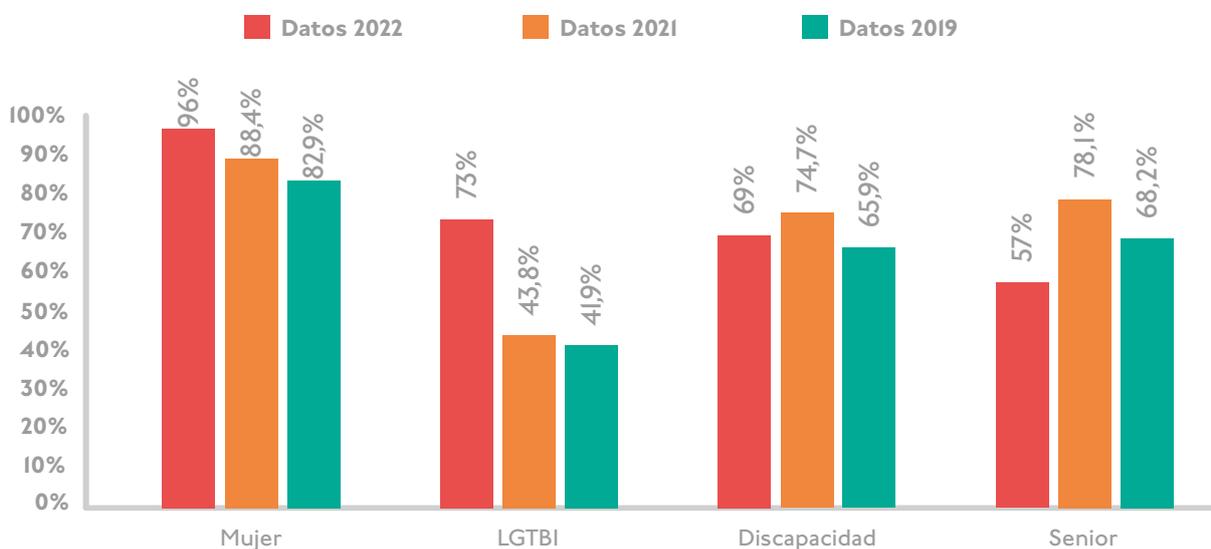


Fig. 1.6, 1.7 y 1.8: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

Podemos confirmar esta tendencia con la muestra agregada del total de las 786 empresas participantes en las tres ediciones.

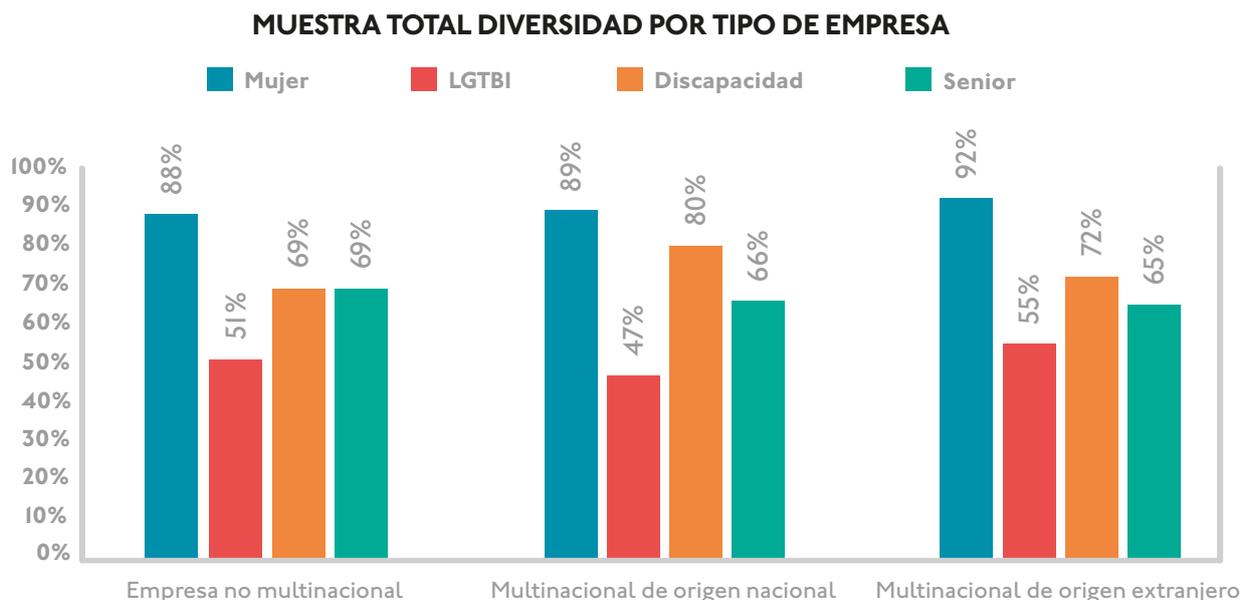


Fig. 1.9: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

Vemos que se confirman algunas tendencias en la comparación de los dos informes: la multinacional no nacional es quien más trata el tema de mujer con un 92% de las empresas participantes y, asimismo es quien se ocupa del talento LGTBI+ con un 55% de las empresas participantes. La multinacional Nacional es quien más se ocupa del talento de personas con discapacidad, con un 80% frente a un 72% de la Multinacional no nacional y 69% de la empresa nacional. Y finalmente, es la empresa nacional quien más se ocupa del talento senior, con un 69% frente a un 66% de la multinacional de origen nacional y un 65% de la multinacional de origen extranjero.

### c. La diversidad demográfica por tipo de propiedad

Es interesante observar algunos cambios interesantes por tipo de propiedad:

Si analizamos la muestra general de las tres ediciones, podemos comprobar que la empresa cotizada lidera la gestión de la diversidad en el total de las empresas representadas. De las 100 empresas cotizadas que han participado en la muestra, un 98% se interesan por la mujer en la empresa, un 87% por la discapacidad, un 75% por la diversidad senior y un 56% por la diversidad LGTBI+.

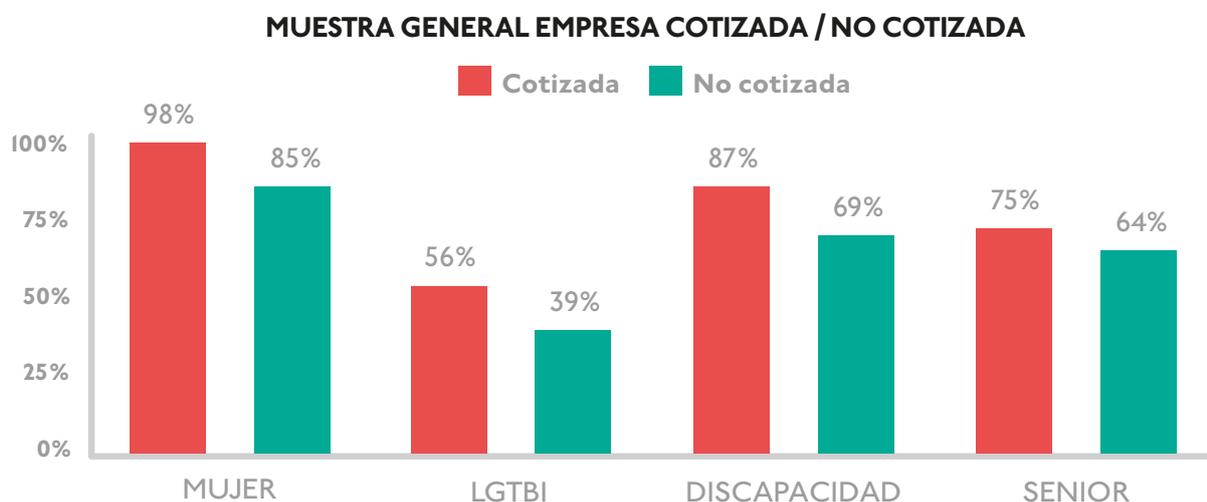


Tabla 1.2: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

## d. Diversidad demográfica por sector:

Es importante para entender este tercer informe la muestra por sectores y respuesta que ofrece.

### DATOS 2022 DIVERSIDAD POR SECTOR

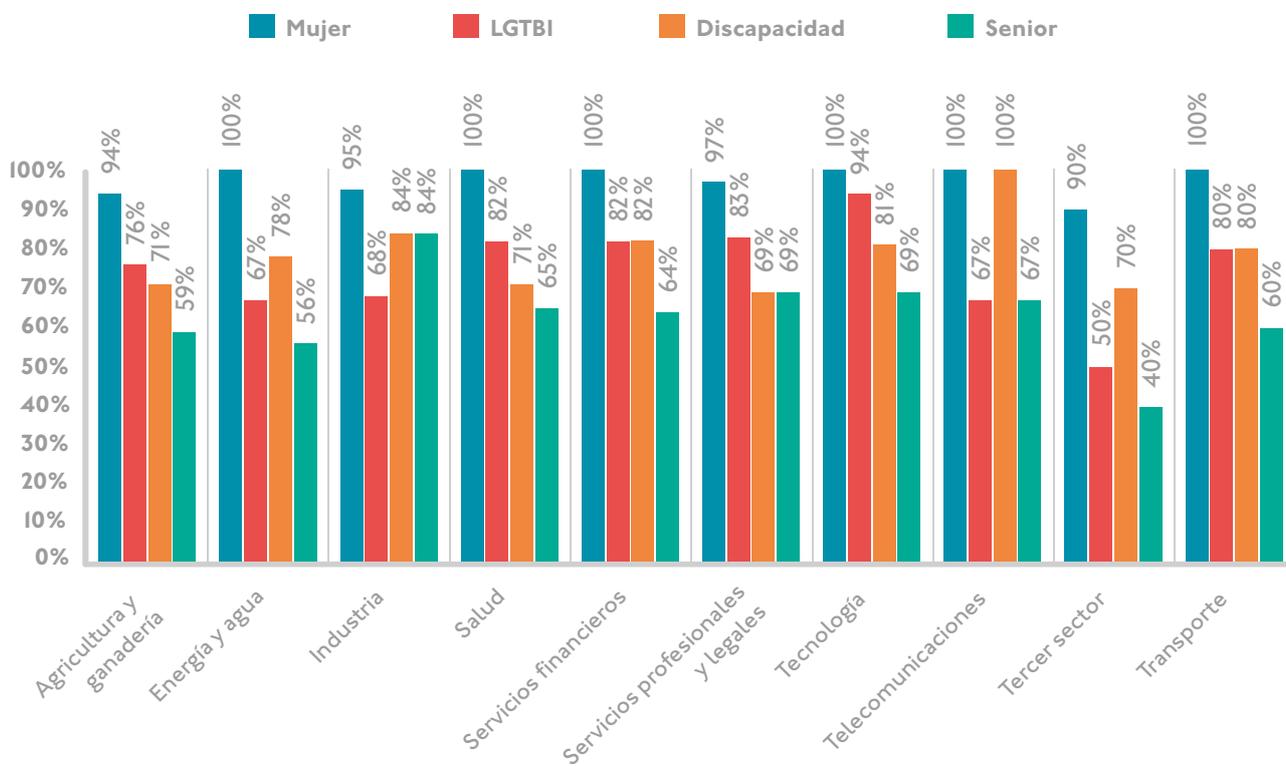


Fig. 1.10: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

Si miramos las empresas más representadas en la muestra podemos decir que un gran número de sectores han llegado al 100% en su interés por fomentar el desarrollo del talento de la mujer, como en el sector de energía y agua, salud, servicios financieros, tecnología, telecomunicaciones y transportes.

En cuanto al colectivo LGTBI+ destacan, el sector salud, servicios financieros así como servicios legales y profesionales, tecnológico y transportes.

En su interés por el talento de personas con discapacidad destacan en la muestra de este año, el sector de la industria servicios financieros, tecnológicos y transportes.

Y finalmente en cuanto al talento senior, destaca el sector industrial.

Esta tendencia general por los sectores más relevantes de la muestra se confirma en el análisis agregado del total de las empresas participantes en las tres ediciones



## TOTAL MUESTRA DIVERSIDAD POR SECTOR



Fig. 1.11: ¿Se presta especial atención al talento femenino, al talento del colectivo LGTBI+, al talento de personas con discapacidad, y al talento Senior en su empresa?

Mujer: superan el 90% de las empresas participantes en la muestra los sectores de Salud, servicios financieros, servicios profesionales y legales así como el sector de las telecomunicaciones.

En cuanto al colectivo LGTBI+ superan el 60% de las empresas representadas en los sectores de Agricultura y ganadería, así como los servicios financieros.

En el colectivo de las personas con discapacidad superan el 80% del interés de las empresas que representan los sectores de servicios financieros, telecomunicaciones y transportes.

Y finalmente en cuanto al talento senior, supera el 80% el interés de las empresas que representan al sector financiero.

### 1.1.1 La Diversidad Demográfica; La Gestión del Talento Femenino

A la hora de analizar un nivel más profundo los resultados de la diversidad del talento femenino, nos vamos a detener en tres aspectos relevantes:

- a. Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento femenino:
- b. La interacción o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.
- c. El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad de género en el contexto empresarial español.

## a. Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento femenino:

Podemos observar un importante avance en las 11 políticas señaladas entre el primer y el segundo informe y algunos retrocesos entre el segundo y el tercer informe.

### EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS DE GÉNERO

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Se asegura la igualdad de género a los candidatos en el proceso de reclutamiento?	89,9%	91,7%	92,8%
¿Existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen que no exista discriminación por razones de género?	82,5%	83%	83,9%
¿Se asegura la igualdad de género en los procesos de formación?	89,1%	89,4%	91,1%
¿Existen programas de Mentoring o Coaching para mujeres en puestos medios?	49,8%	49,1%	45%
¿Existen redes informales de mujeres dentro de la empresa? (Club de mujeres, asociaciones, actividades de networking)	35%	39,2%	36,7%
¿Se incluyen parámetros de igualdad de género dentro de los objetivos anuales?	49,8%	53,2%	58,9%
¿Está recogida la política de igualdad de oportunidades en su memoria anual? (o en la misión/visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)	76,3%	80,8%	79,4%
¿Tiene planes de asesoramiento en materia de promoción y gestión de la carrera para mujeres (existen programas de desarrollo individual de carrera)?	47,1%	47,2%	44,4%
¿Existe un coordinador de Igualdad, o comité de igualdad, en su empresa?	63%	68,3%	71,7%
¿Tienen los directivos objetivos en materia de igualdad?	42%	50,2%	52,8%
¿Informan a los hombres de la organización sobre sus derechos como padres, para fomentar la utilización de los permisos parentales?	84,8%	86,8%	75,6%

Tabla 1.3: Políticas corporativas de género

Mirando las distintas políticas podemos observar que las que han tenido un crecimiento sistemático son:

- Protocolos de igualdad en los procesos de reclutamiento y promoción
- El compromiso de la empresa con la igualdad reflejada en su misión y objetivos.
- La igualdad en la formación.
- La existencia de un Comité o coordinador de Igualdad

- La inclusión de objetivos de género tanto para directivos como para los objetivos anuales.

Por otra parte entre las que han sufrido un retroceso incluyen:

- Programas de coaching y mentoring, así como programas de asesoramiento y desarrollo de carrera para la mujer.
- La existencia de redes informales para la mujer.
- La información de los beneficios parentales para los hombres.

Centrándonos en el análisis de las empresas que han participado en varios informes, podemos observar en primer lugar un muy alto porcentaje de políticas como la igualdad en el proceso, tanto de nuevos candidatos como de movilidad interna, o en los procesos de formación. Al ser cifras por encima de 90% las pequeñas variaciones en los años son de poca importancia.

### EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS DE GÉNERO EN EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Se asegura la igualdad de género a los candidatos en el proceso de reclutamiento?	98%	95,5%	93,3%
¿Existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen que no exista discriminación por razones de género?	90,2%	90,9%	95,6%
¿Se asegura la igualdad de género en los procesos de formación?	94,1%	93,9%	93,3%
¿Existen programas de Mentoring o Coaching para mujeres en puestos medios?	62,7%	71,2%	64,4%
¿Existen redes informales de mujeres dentro de la empresa? (Club de mujeres, asociaciones, actividades de networking)	45,1%	54,5%	53,3%
¿Se incluyen parámetros de igualdad de género dentro de los objetivos anuales?	56,9%	65,2%	71,1%
¿Está recogida la política de igualdad de oportunidades en su memoria anual? (o en la misión/visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)	84,3%	93,9%	86,7%
¿Tiene planes de asesoramiento en materia de promoción y gestión de la carrera para mujeres (existen programas de desarrollo individual de carrera)?	64,7%	62,1%	62,2%
¿Existe un coordinador de Igualdad, o comité de igualdad, en su empresa?	72,5%	84,8%	80%
¿Tienen los directivos objetivos en materia de igualdad?	52,9%	57,6%	64,4%
¿Informan a los hombres de la organización sobre sus derechos como padres, para fomentar la utilización de los permisos parentales?	94,1%	93,9%	86,7%

Tabla 14: Políticas corporativas de género. Empresas recurrentes

Vemos en muchos casos que las políticas institucionales siguen creciendo o se han estancando en parámetros muy altos, y que sin embargo algunas de las políticas más desarrolladas en las últimas décadas, como coaching mentoring o el asesoramiento de carrera o la existencia de redes de mujeres, no parece que cumplan los objetivos perseguidos por las empresas. Quizás estas políticas pioneras en los 90 ya han cumplido su función y es hora de buscar otras políticas, ya que el contexto ha cambiado y estas no parecen cumplir la función deseada.

**b. La interacción o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.**

**MEDICIÓN DE LOS PARÁMETROS DE GÉNERO EN LOS DISTINTOS INFORMES**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad de género?	55,6%	62,3%	67,2%
¿Miden la variación anual e histórica del porcentaje de mujeres en los distintos niveles de la empresa?	78,6%	74%	78,9%
¿Miden la variación anual e histórica de la rotación de mujeres en su organización?	53,7%	57,7%	63,9%
¿Miden el incremento de la satisfacción del colectivo mujer en las encuestas de clima?	44,4%	46%	47,2%

Tabla 1.5: Medición de los parámetros de género

Uno de los datos más relevantes de esta tercera edición del informe, es comprobar el aumento significativo de todos los parámetros de medición de las políticas de igualdad. Aumentando de 55,5% a 67,2 % las empresas que declaran tener indicadores para medir el impacto de sus políticas. Aumenta, asimismo, las empresas que miden el incremento en los distintos niveles de la empresa así como también el número de empresas que miden la rotación de las mujeres o la satisfacción del colectivo en las encuestas de clima.

## MEDICIÓN DE LOS PARÁMETROS DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad de género?	68,6%	80,3%	80%
¿Miden la variación anual e histórica del porcentaje de mujeres en los distintos niveles de la empresa?	90,2%	92,4%	86,7%
¿Miden la variación anual e histórica de la rotación de mujeres en su organización?	64,7%	74,2%	66,7%
¿Miden el incremento de la satisfacción del colectivo mujer en las encuestas de clima?	52,9%	57,6%	62,2%

Tabla 1.6: Medición de los parámetros de género

Destaca el aumento de las empresas recurrentes, en su mayoría grandes empresas, en el aumento de los parámetros de medición, en general con una pequeña disminución en el tercer informe, pero en general con niveles altos por encima del 80% de las empresas recurrentes que miden el impacto de las políticas de igualdad y el incremento de mujeres, y por encima de 60% la medición de la rotación o las encuestas de clima que de media son cifras mucho más altas que la media de los informes individuales.

### c. Ser o no un referente en el área de diversidad de género en el contexto empresarial español.

#### MEDICIÓN DE PARÁMETROS DE REFERENTE EN LA MUESTRA GENERAL POR INFORME

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad de género?	53,7%	55,5%	48,3%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad de género para compartir su experiencia?	51,4%	54,7%	49,4%
¿Conoce si alguna de las políticas de diversidad de género ha sido imitada por otras empresas?	00%	26%	20,6%

Tabla 1.7: Medición de los parámetros de referente por informe toda la muestra

Vemos una disminución en la percepción de la empresa en su papel de referente del segundo al tercer informe, que quizás pueda atribuirse a la menor participación de empresas en este último, y a la composición de esa participación.

## MEDICIÓN DE PARÁMETROS DE REFERENTE EN LA MUESTRA GENERAL POR EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad de género?	62,7%	69,7%	60%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad de género para compartir su experiencia?	68,6%	74,2%	75,6%
¿Conoce si alguna de las políticas de diversidad de género ha sido imitada por otras empresas?	00%	31,8%	31,1%

Tabla 1.8: Medición de los parámetros de referente por empresa recurrente

En cuanto a la empresa recurrente, sí vemos que son invitadas en más de un 75% a compartir su experiencia, lo que indica unas prácticas sanas en la empresa española a la hora de compartir su experiencia.



### 1.1.2 La diversidad demográfica

#### La gestión del talento de personas del colectivo LGTBI+

Al igual que en el caso del talento femenino, nos vamos a detener a analizar la gestión del colectivo LGTBI+ en tres aspectos relevantes.

- Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo LGTBI+**
- La interacción o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.**
- El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad del colectivo LGTBI+ en el contexto empresarial español.**

#### a. Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo LGTBI+:

Basándonos en las investigaciones más relevantes en este área, (Muñoz, O. 2019)<sup>11</sup>, así como en la práctica de asesoramiento del Centro de Diversidad a numerosas empresas en los últimos 10 años, se han identificado las 8 políticas más relevantes para la inclusión efectiva del talento LGTBI+, que son las que se indican en la siguiente tabla.

<sup>11</sup>Muñoz, Oscar, (2019). La diversidad LGTB en el Contexto Laboral en España. [https://centerfordiversity.ie.edu/?page\\_id=816](https://centerfordiversity.ie.edu/?page_id=816)

## POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DEL COLECTIVO LGTBI+ EVOLUCIÓN POR INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Se asegura la inclusión de miembros del colectivo LGTBI+ en la oferta de nuevos puestos, tanto en acciones de reclutamiento como de promoción?	28,4%	24,2%	44,4%
¿Disponen de procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación LGTBI+ en procesos de promoción interna y/o otras formas de posible	31,4%	36,6%	62,8%
¿Ofrecen cursos y eventos sobre concienciación y eliminación de sesgos de diversidad LGTBI+ a toda la empresa?	24,1%	26%	39,4%
¿Existen redes informales dentro de la empresa para el colectivo LGTBI+ (Club LGTBI+, etc.)?	18,3%	20%	16,1%
¿Está recogida en su memoria anual la política de igualdad de oportunidades incluyendo explícitamente al colectivo LGTBI+? (o en la misión/visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)	20,6%	27,5%	33,9%
¿Existen referentes del colectivo LGTBI+ que hablen explícitamente de la igualdad LGTBI+ en acciones de comunicación interna?	24,1%	22,3%	27,8%
¿Realizan en su empresa Marketing inclusivo? Utilizan terminología y/o lenguaje inclusivo en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la diversidad LGTBI+	27,2%	22,3%	39,4%
¿Incluyen en la comunicación interna de su empresa información específica sobre diversidad LGTBI+ (puede incluir: la visión y misión de la empresa, existencia de club o redes LGTBI+, información de actos y eventos de sensibilización del colectivo LGTBI+, ¿celebración del día del orgullo)?	23%	29,1%	36,1%

Tabla 1.9: Políticas corporativas para la inclusión del colectivo LGTBI+

Destaca el aumento de todas las políticas que se preguntan para el fomento de la inclusión del colectivo LGTBI+, excepto la de la existencia de redes informales. Parece importante observar que, en el caso de la mujer, la existencia de redes internas es la que más ha retrocedido, política que en las últimas décadas era una de las más fomentadas.

- En general las políticas más institucionales, como
  - La existencia de procedimientos seguros para eliminar posibles casos de discriminación.
  - La inclusión de instrumentos para garantizar la igualdad en el reclutamiento y promoción.
  - El marketing inclusivo.
  - La inclusión de los valores y actividades de la empresa con respecto al colectivo en la comunicación interna.

Es cierto que en el primer informe las cifras de aceptación por parte de las empresas participantes de estas políticas eran escasas, sin que casi ninguno de los parámetros llegara al 30%, por lo que el aumento que se produce parece de más calado que en el caso de la mujer, donde partíamos de niveles del 70 al 90 por ciento de aceptación de las políticas planteadas.

Por ello es importante analizar en más detalle a las empresas que han participado en varias ediciones, donde confirmamos que han aumentado considerablemente por encima de la media de los informes todas las políticas de inclusión para el colectivo LGTBI+, excepto la de la existencia de redes informales para el colectivo. Habrá que analizar si es una política que ha llegado a su madurez, y analizar qué políticas sustitutorias se están poniendo en marcha.

### POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DEL COLECTIVO LGTBI+EVOLUCIÓN POR EMPRESAS RECURRENTES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Se asegura la inclusión de miembros del colectivo LGTBI+ en la oferta de nuevos puestos, tanto en acciones de reclutamiento como de promoción?	27,5%	37,9%	55,6%
¿Disponen de procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación LGTBI+ en procesos de promoción interna y/o otras formas de posible	37,3%	54,5%	73,3%
¿Ofrecen cursos y eventos sobre concienciación y eliminación de sesgos de diversidad LGTBI+ a toda la empresa?	31,4%	47,0%	55,6%
¿Existen redes informales dentro de la empresa para el colectivo LGTBI+ (Club LGTBI+, etc.)?	25,5%	33,3%	33,3%
¿Está recogida en su memoria anual la política de igualdad de oportunidades incluyendo explícitamente al colectivo LGTBI+? (o en la misión/visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)	23,4%	39,4%	55,6%
¿Existen referentes del colectivo LGTBI+ que hablen explícitamente de la igualdad LGTBI+ en acciones de comunicación interna?	27,5%	30,3%	40%
¿Realizan en su empresa Marketing inclusivo? Utilizan terminología y/o lenguaje inclusivo en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la diversidad LGTBI+	33,3%	36,4%	51,1%
¿Incluyen en la comunicación interna de su empresa información específica sobre diversidad LGTBI+ (puede incluir: la visión y misión de la empresa, existencia de club o redes LGTBI+, información de actos y eventos de sensibilización del colectivo LGTBI+, ¿celebración del día del orgullo)?	31,4%	42,4%	57,8%

Tabla 1.10: Políticas corporativas para el colectivo LGTBI+ por empresa recurrente.

Es relevante destacar que, en el análisis por alcance de actividad de los últimos informes, vemos una gran diferencia entre la empresa de origen extranjero recurrente, que llega al 62% en la aceptación de esta política, frente al 48% de la multinacional de origen recurrente, y al 35% de la empresa no multinacional, por lo que también puede ser percibida como una práctica de otro entorno que no se adapta al entorno español. Igualmente, en el caso de cursos y eventos de concienciación, se pasa de una aceptación del 75% de la multinacional de origen extranjero al 65% en la multinacional de origen nacional.

### b. La interacción o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.

El siguiente bloque de preguntas se relaciona con la existencia de mecanismos de medición de las políticas efectuadas y de su impacto en el colectivo.

En este caso y aunque observamos un aumento en los parámetros de medición, este es

mucho menos acentuado que en el caso de las políticas exceptuando la medición de los casos reportados por discriminación. La misma observación aplica tanto a los cuadros de evolución de los informes como al de análisis de empresas recurrentes.

### POLÍTICAS DE MEDICIÓN PARA EL COLECTIVO LGTBI+ POR EVOLUCIÓN POR INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad LGTBI+?	13,2%	12,1%	14,4%
¿Miden la evolución de miembros que indiquen explícitamente su pertenencia al colectivo LGTBI+ en los distintos niveles de la empresa?	11,7%	9,1%	12,2%
¿Miden los casos reportados de posible discriminación de LGTBI+, y el seguimiento de estos casos?	26,1%	29,1%	42,2%
¿Miden la variación anual de la rotación de miembros del colectivo LGTBI+?	8,9%	6,8%	8,3%

Tabla I.II: Políticas de medición para el colectivo LGTBI+.

### POLÍTICAS DE MEDICIÓN PARA EL COLECTIVO LGTBI+ POR EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad LGTBI+?	15,7%	19,7%	24,4%
¿Miden la evolución de miembros que indiquen explícitamente su pertenencia al colectivo LGTBI+ en los distintos niveles de la empresa?	3,9%	13,6%	17,8%
¿Miden los casos reportados de posible discriminación de LGTBI+, y el seguimiento de estos casos?	29,4%	43,9%	62,2%
¿Miden la variación anual de la rotación de miembros del colectivo LGTBI+?	5,9%	12,1%	8,9%

Tabla I.I2: Políticas de medición para el colectivo LGTBI+ por empresa recurrente.

En este área el análisis por alcance de actividad nos da información relevante. Por ejemplo, a la pregunta de si la empresa dispone de indicadores, la multinacional de origen extranjero responde que sí con un 40%, mientras la multinacional nacional con un 30%, y la nacional con un 22%. Y a la pregunta de si su empresa mide el incremento de los miembros que indiquen explícitamente su pertenencia al colectivo LGTBI+, se pasa de un 21% en la multinacional de origen extranjero a un 4% en la multinacional de origen nacional. Una posible explicación podría atribuirse a las restrictivas normas de protección de datos que se dan en España.

### c. El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad del colectivo LGTBI+ en el contexto empresarial español.

El último bloque de preguntas se refiere a la percepción de las empresas de ser en el contexto empresarial español referentes en la inclusión del colectivo LGTBI+. En este sentido se preguntaron 3 preguntas:

### TABLA CONSIDERACIÓN COMO REFERENTE PARA EL COLECTIVO LGTBI+, POR EVOLUCIÓN DE INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad de género?	24,9%	23,4%	25,6%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad LGTBI+ para compartir su experiencia?	16,7%	16,6%	19,4%
¿Ha sido imitada por otras empresas alguna de las políticas implantadas en su empresa para el colectivo LGTBI+?	10,5%	9,4%	9,4%

Tabla I.I3: Consideración como referente para el colectivo LGTBI+.

### TABLA CONSIDERACIÓN COMO REFERENTE PARA EL COLECTIVO LGTBI+ POR EMPRESAS RECURRENTES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad de género?	33,3%	37,9%	42,2%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad LGTBI+ para compartir su experiencia?	23,5%	27,3%	35,6%
¿Ha sido imitada por otras empresas alguna de las políticas implantadas en su empresa para el colectivo LGTBI+?	11,8%	13,6%	17,8%

Tabla I.I2: Consideración como referente para el colectivo LGTBI+ por empresas recurrentes.

Es interesante señalar la subida tanto en la media de los informes como en las empresas recurrentes sobre su percepción de ser referente en el mercado.

En la segunda pregunta, sobre la invitación a compartir las prácticas, vemos una gran diferencia entre el 35,6% de empresa recurrente, que afirma que sí, a un 19,4% en la media de las empresas participantes en el tercer informe.

Igual en la tercera en cuanto al 17,8% de las empresas recurrentes dice conocer prácticas que han sido imitadas por otras empresas, frente a un 9,4% de la media de las empresas participantes en el tercer informe.

Las empresas recurrentes son en su mayoría grandes empresas y pioneras, ya que el hecho de repetir el diagnóstico anualmente indica su interés por mejorar en sus prácticas de diversidad, lo que se demuestra en la respuesta a estas tres preguntas.

## 1.1.3. La diversidad demográfica

### La gestión del talento de personas con discapacidad

Al igual que en el caso de otras diversidades demográficas nos vamos a detener a analizar la gestión del talento de personas con discapacidad en tres aspectos relevantes.

- Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo de personas con discapacidad.**
- La inclusión o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.**
- El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad de personas con discapacidad en el contexto empresarial español.**

#### a. Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo de personas con discapacidad.

Basándonos en las investigaciones más relevantes en este área, así como en las prácticas de empresas referentes, se han identificado las 8 políticas más relevantes para la inclusión efectiva del talento de personas con discapacidad como se definen en la siguiente tabla.

#### POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, POR EVOLUCIÓN DE INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Se asegura la inclusión de candidatos con discapacidad en el proceso de reclutamiento?	64,3%	62,4%	81,9%
¿Disponen de procedimientos de promoción o selección interna que garanticen que no se produzca discriminación por razones de discapacidad?	70,9%	68,3%	88,4%
¿Se asegura la inclusión de personas con discapacidad en los procesos de formación, mentoring o coaching?	59,6%	60,1%	72,5%
¿Está recogida en su memoria anual la política de igualdad de oportunidades con relación a la discapacidad (o en la misión visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)?	66,7%	63,8%	80,4%
¿Ofrecen programas de desarrollo individual de carrera para personas con discapacidad?	28,6%	29,8%	39,1%
¿Ofrecen cursos y eventos para toda la empresa sobre concienciación y eliminación de sesgos sobre la discapacidad?	44,1%	55,5%	66,7%
¿Cuenta su empresa con personas con discapacidad que sean visibles y actúen como referentes en eventos de diversidad?	39,4%	39,4%	52,9%
¿Realiza su empresa Marketing inclusivo (terminología y/o imágenes en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la discapacidad)?	40,8%	45,9%	58,7%

Tabla 1.13: Políticas corporativas para el talento de personas con discapacidad por tamaño de empresa

Sorprende en esta edición, el avance de las políticas de inclusión de personas con discapacidad sobre todo en las cuatro primeras:

1. Inclusión de candidatos en el proceso de reclutamiento, en cerca de 18 puntos de la primera a la tercera edición.
2. Garantizar con procedimientos la movilidad de los trabajadores con discapacidad, en más de 8 puntos de la primera a la tercera edición.
3. La inclusión de personas con discapacidad en los procesos de formación y mentoring, en más de 13 puntos.
4. La inclusión en la memoria de las políticas de discapacidad, en 13 puntos.
5. La existencia de cursos para la eliminación de sesgos, en más 22 puntos.
6. Marketing inclusivo sube 18 puntos.
7. La existencia de programas individualizado de desarrollo profesional que sube 10 puntos.
8. Creación de referentes que sube casi 14 puntos.

Creemos que si la empresa estaba ya madura en su interés por mejorar el talento de personas con discapacidad en sus empresas, en estos tres años se ha visto su plasmación real en la inclusión de políticas concretas para su inclusión.

Si analizamos la muestra de empresas recurrentes, vemos que esta subida es particularmente relevante, ya que si bien suben menos pronunciadamente, estas empresas partían de cifras más altas que la media al ser en su mayoría grandes empresas y pioneras en temas de diversidad. Así, podemos observar que el 95% de empresas recurrentes ya cuentan con procedimientos de promoción interna que garantizan la igualdad de personas con discapacidad.



## POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, POR EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Se asegura la inclusión de candidatos con discapacidad en el proceso de reclutamiento?	76,7%	66,1%	80%
¿Disponen de procedimientos de promoción o selección interna que garanticen que no se produzca discriminación por razones de discapacidad?	79,1%	78,6%	95%
¿Se asegura la inclusión de personas con discapacidad en los procesos de formación, mentoring o coaching?	69,8%	66,1%	77,5%
¿Está recogida en su memoria anual la política de igualdad de oportunidades con relación a la discapacidad (o en la misión visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)?	81,4%	80,4%	82,5%
¿Ofrecen programas de desarrollo individual de carrera para personas con discapacidad?	30,2%	37,5%	55%
¿Ofrecen cursos y eventos para toda la empresa sobre concienciación y eliminación de sesgos sobre la discapacidad?	65,1%	73,2%	87,5%
¿Cuenta su empresa con personas con discapacidad que sean visibles y actúen como referentes en eventos de diversidad?	48,8%	48,2%	60%
¿Realiza su empresa Marketing inclusivo (terminología y/o imágenes en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la discapacidad)?	46,5%	50%	65%

Tabla 1.14: Políticas corporativas para el talento de personas con discapacidad por empresa recurrente.

### b. La inclusión o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.

El siguiente bloque de preguntas se relaciona con la existencia de mecanismos de medición de las políticas efectuadas y de su impacto en el colectivo en concreto:

#### POLÍTICAS DE MEDICIÓN PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD POR EVOLUCIÓN DE INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del colectivo de discapacidad?	40,8%	52,3%	60,9%
¿Miden la variación de personas con discapacidad en los distintos niveles de la empresa?	40,8%	42,2%	52,2%
¿Miden la variación anual de la rotación de personas con discapacidad en su organización?	42,7%	41,7%	55,1%
¿Miden la evolución de la satisfacción del colectivo de personas con discapacidad en las encuestas de clima?	22,5%	23,9%	30,4%

Tabla 1.15: Políticas de medición para el talento de personas con discapacidad por tamaño de empresa.

Se confirma la tendencia positiva ya vista en otras áreas del aumento del interés de las empresas por medir el impacto de sus políticas de diversidad, incrementando en 20 puntos la existencia de empresas que cuentan con indicadores para medir el impacto de las políticas de inclusión en personas con discapacidad.

### **POLÍTICAS DE MEDICIÓN PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD POR EMPRESA RECURRENTE**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del colectivo de discapacidad?	44,2%	51,8%	65%
¿Miden la variación de personas con discapacidad en los distintos niveles de la empresa?	60,5%	64,5%	75%
¿Miden la variación anual de la rotación de personas con discapacidad en su organización?	51,2%	60,7%	67,5%
¿Miden la evolución de la satisfacción del colectivo de personas con discapacidad en las encuestas de clima?	16,3%	28,6%	37,5%

Tabla I.16: Políticas de medición para el talento de personas con discapacidad por empresa recurrente.

La empresa recurrente cuenta también con muy altos niveles de aumento de más de 20 puntos en varios de sus parámetros, llegando a niveles de representatividad muy altos, como el hecho que el 75% de las empresas recurrentes miden el incremento de personas con discapacidad en los distintos niveles de la empresa.

### **c. El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad del talento de personas con discapacidad en el contexto empresarial español.**

Finalmente y como en otras variables de diversidad, se ha preguntado a las empresas participantes, si se consideran o no referentes en esta área de la diversidad en el contexto empresarial español.

En concreto se han preguntado las tres preguntas siguientes.

### **CONSIDERACIÓN DE REFERENTE PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD: EVOLUCIÓN DE LOS INFORMES**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en la inclusión de personas con discapacidad?	28,2%	30,7%	34,1%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de inclusión de personas con discapacidad para compartir su experiencia?	37,1%	35,8%	37%
¿Ha sido imitada por otras empresas alguna de las políticas sobre discapacidad implantadas en su empresa?	19,7%	18,3%	21,7%

Tabla I.17: Consideración de referente para el talento de personas con discapacidad: Evolución de los informes.

## CONSIDERACIÓN DE REFERENTE PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD: EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en la inclusión de personas con discapacidad?	20,9%	33,9%	32,5%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de inclusión de personas con discapacidad para compartir su experiencia?	44,2%	42,9%	55%
¿Ha sido imitada por otras empresas alguna de las políticas sobre discapacidad implantadas en su empresa?	16,3%	16,1%	32,5%

Tabla 1.18: Consideración de referente para el talento de personas con discapacidad: Empresa recurrente.

Ha habido un aumento en general en todos los parámetros. Es importante destacar que el 55% de las empresas recurrentes participantes en la muestra comparten su experiencia con otras empresas, y cerca del 32% reconocen que sus políticas son imitadas. Vemos que el tejido empresarial español está muy abierto a mejorar imitando y escuchando a las empresas pioneras en el área. Es posiblemente una de las razones de ver una evolución tan positiva en los diferentes años que se recogen en el informe. También habla de la utilidad de esta herramienta que lleva a las empresas a plantearse algunas políticas o herramientas que quizás no se habían planteado con anterioridad.

### 1.1.4. La diversidad demográfica, La gestión del talento senior



Nos detendremos por último en el caso de la gestión del talento senior. Analizaremos en esta sección, en más detalle, el tipo de políticas que se realizan y su aceptación, así como el grado de medición de la eficacia de estas políticas, y hasta qué punto las empresas se sienten referentes en ese área.

#### a. Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento senior:

Basándonos en las investigaciones más relevantes en este área, y en particular en los informes que ha desarrollado anualmente el observatorio para la demografía y la diversidad generacional del centro de diversidad del ie (Puyol, R. (2019)<sup>12</sup>, así como en las prácticas de empresas referentes en esta área, se han identificado las 6 políticas más relevantes para la inclusión efectiva del talento de personas senior como se definen en la siguiente tabla.

<sup>12</sup> Puyol, R. (coo.) O, los trabajadores Senior en las empresas europeas. <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/publications/research/>

## POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL TALENTO SENIOR, EVOLUCIÓN EN LOS INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ofrecen programas de Mentoring o Coaching para seniors?	37,8%	36,1%	50,4%
¿Proporcionan programas de reciclaje en nuevas tecnologías para el talento Senior?	56%	56%	71,8%
¿Ofrecen planes individualizados de carrera para el talento senior?	34,2%	35,6%	43,6%
¿Existen en su empresa foros de sensibilización sobre la contribución del talento senior en la empresa y los posibles sesgos de la edad para toda la organización?	30,1%	30,1%	38,5%
¿Disponen de planes de reducción voluntaria del trabajo para el talento senior?	31,6%	31%	38%
¿Ofrecen programas formación experiencial para colectivos de distintas edades en la empresa?	36,8%	39,4%	41%

Tabla 1.19: Políticas corporativas para el talento senior, evolución en los informes.

## POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL TALENTO SENIOR, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ofrecen programas de Mentoring o Coaching para seniors?	37,8%	53,7%	52,8%
¿Proporcionan programas de reciclaje en nuevas tecnologías para el talento Senior?	54,1%	64,8%	72,2%
¿Ofrecen planes individualizados de carrera para el talento senior?	37,8%	44,4%	52,8%
¿Existen en su empresa foros de sensibilización sobre la contribución del talento senior en la empresa y los posibles sesgos de la edad para toda la organización?	40,5%	46,3%	41,7%
¿Disponen de planes de reducción voluntaria del trabajo para el talento senior?	29,7%	25,9%	36,1%
¿Ofrecen programas formación experiencial para colectivos de distintas edades en la empresa?	54,1%	50%	44%

Tabla 1.20: Políticas corporativas para el talento senior, empresa recurrente.

Claramente se ve un aumento muy considerable tanto en la evolución de las empresas participantes en los informes de manera agregada, como en el análisis de las empresas recurrentes de los programas de reciclaje en nuevas tecnologías para la población senior. Lo que era una política tímida en 2019 se ha convertido en una necesidad, reflejándose en el 71% de las empresas participantes en el tercer informe.

Podemos observar aumentos moderados tanto en los programas de coaching, como en la existencia de planes individualizados de carreras.

En la existencia de foros para la eliminación de sesgos vemos un retroceso en las empresas recurrentes y tímidos avances en la media de las empresas participantes en los informes.

La de reducción voluntaria del trabajo para el talento senior va aumentando tímidamente en las dos muestras; medida que, como indicaba el segundo informe del observatorio para la demografía y diversidad generacional, está muy implantada en otros países (Puyol, R. Coó (2019)<sup>13</sup>, pero que presenta complicaciones legales a la hora de la jubilación o de percepción de una pensión.

## b. La inclusión de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.

Como en otras áreas de la diversidad, preguntamos la existencia o no de mecanismos de medición para poder valorar la eficacia de las políticas de diversidad orientadas al talento senior.

### POLÍTICAS DE MEDICIÓN PARA EL TALENTO SENIOR, EVOLUCIÓN DE INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del talento senior?	25,9%	33,8%	37,6%
¿Miden la movilidad horizontal y/o vertical del talento Senior en la empresa?	31,1%	33,8%	30,8%
¿Miden la variación anual del absentismo del talento senior en la empresa?	31,1%	38%	32,5%
¿Miden la evolución de la satisfacción del colectivo senior en las encuestas de clima?	36,8%	37,5%	51,3%

Tabla 1.21: Políticas corporativas de medición para el talento senior, evolución de informes.



<sup>13</sup> Puyol, R. (coo.) O, los trabajadores Senior en las empresas europeas. <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/publications/research/>

Tanto en la muestra de la media de las empresas participantes en los informes como la selección de la empresa recurrente, muestra un incremento a la hora de interesarse por tener indicadores para medir el impacto de las políticas en la población senior, que llega al 58% de las empresas recurrentes y al 37,6% de la muestra. Este resultado es elevado, considerando que la dimensión senior es una variable que solamente se le ha prestado atención en los últimos años. Vemos también que en las encuestas de clima se mide la satisfacción del colectivo senior en una proporción creciente, llegando al 51% de media y al 58% si analizamos las empresas recurrentes.

Sin embargo, las políticas que se refieren a medir la movilidad o el absentismo en la población senior decrecen; posiblemente no han resultado efectivas o las empresas recurrentes no han encontrado valor en incluir esa política dentro de sus políticas de diversidad.

### POLÍTICAS DE MEDICIÓN PARA EL TALENTO SENIOR, EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del talento senior?	32,4%	50%	58,3%
¿Miden la movilidad horizontal y/o vertical del talento Senior en la empresa?	35,1%	48,1%	47,29%
¿Miden la variación anual del absentismo del talento senior en la empresa?	35,1%	53,7%	50%
¿Miden la evolución de la satisfacción del colectivo senior en las encuestas de clima?	35,1%	48,1%	58%

Tabla 1.22: Políticas corporativas de medición para el talento senior, empresas recurrentes.

### c. Posición Referente:

Las tres últimas preguntas que se realizaron a este colectivo se refiere a la percepción de la empresa de ser o no un referente en el contexto español.

En concreto se realizaron las siguiente preguntas:

### CONSIDERACIÓN DE REFERENTE PARA EL TALENTO SENIOR, EVOLUCIÓN DE INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad generacional?	29%	23,1%	29,1%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad generacional para compartir su experiencia?	27,5%	23,1%	25,6%
¿Ha sido imitada por otras empresas alguna de las políticas implantadas en su empresa para el talento senior?	14%	11,6%	12%

Tabla 1.23: Consideración de referente para el talento senior por tamaño de empresa.

## CONSIDERACIÓN DE REFERENTE PARA EL TALENTO SENIOR, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad generacional?	21,6%	20,4%	30,6%
¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad generacional para compartir su experiencia?	37,8%	33,3%	41,7%
¿Ha sido imitada por otras empresas alguna de las políticas implantadas en su empresa para el talento senior?	8,1%	11,1%	13,9%

Tabla 1.24: Consideración de referente para el talento senior por tamaño de empresa.

Parece interesante señalar cómo la gran empresa de la muestra de este año, a pesar de que se ha mostrado una clara apuesta por el talento senior, no se siente referente en este área, con valores bastante moderados y, aunque con algunos avances, las cifras siguen siendo bajas. Solamente el 30% de la empresa recurrente, que suele ser pionera en estas prácticas, se considera referente en las políticas de diversidad generacional, y solamente un 13,9% piensa que sus políticas han sido imitadas; cifra que baja a 12 en la media de las empresas participantes en este tercer informe.

Estas bajas cifras demuestran que las políticas de inclusión de la población senior, aunque en aumento en la empresa española, siguen siendo incipientes y todavía no se mide su impacto en el colectivo ni se comparten las mejores prácticas entre empresas.

### 1.2. La Diversidad experiencial

Como indicamos en la primera parte se trata de las diferencias que emergen de las experiencias que cada individuo ha tenido en su recorrido humano, incluyendo educación, trabajo, amigos, o hobbies, que le han permitido adquirir diferentes conocimientos, habilidades y desarrollar con ello determinadas preferencias y afiliaciones. En el contexto de la organización, nos centramos en experiencias de relevancia profesional, incluyendo la experiencia en el sector, en la propia empresa, así como la diversidad de formaciones o de experiencias culturales de los distintos empleados.

La estrategia organizativa para la correcta integración de la diversidad experiencial, trata de diseñar **políticas de pertenencia, y en concreto, diseñar y evaluar la eficiencia de la diversidad en grupos de trabajo.**

Las respuestas de este tercer informe confirman las tendencias presentadas tanto en el primer informe como en el segundo informe. Podemos observar que la diversidad en el sector y en la propia empresa, así como las diversidades de trayectorias formativas son aspectos relevantes para más de un 60% de las empresas participantes en las distintas ediciones. Sin embargo, el interés por la diversidad de culturas de entre los empleados no llega al 60% en ninguna de las ediciones.

## RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

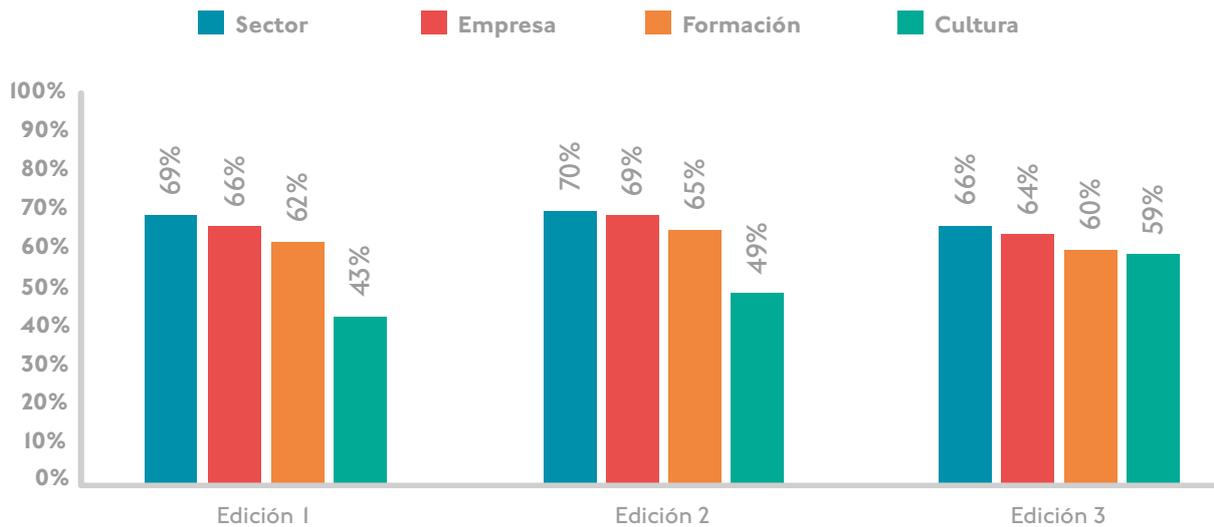


Fig. I.12: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Si observamos el agregado total de las 786 empresas que constituyen la muestra en las distintas ediciones podemos observar la misma tendencia, que es un interés destacado con más del 65% de la diversidad de experiencia en distintos sectores o en la propia empresa entre los empleados, y una relevancia menor, en cuanto a la diversidad de trayectorias formativas o culturales que no alcanza en este último caso el 60% de las empresas representadas en la muestra.

## MUESTRA TOTAL RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

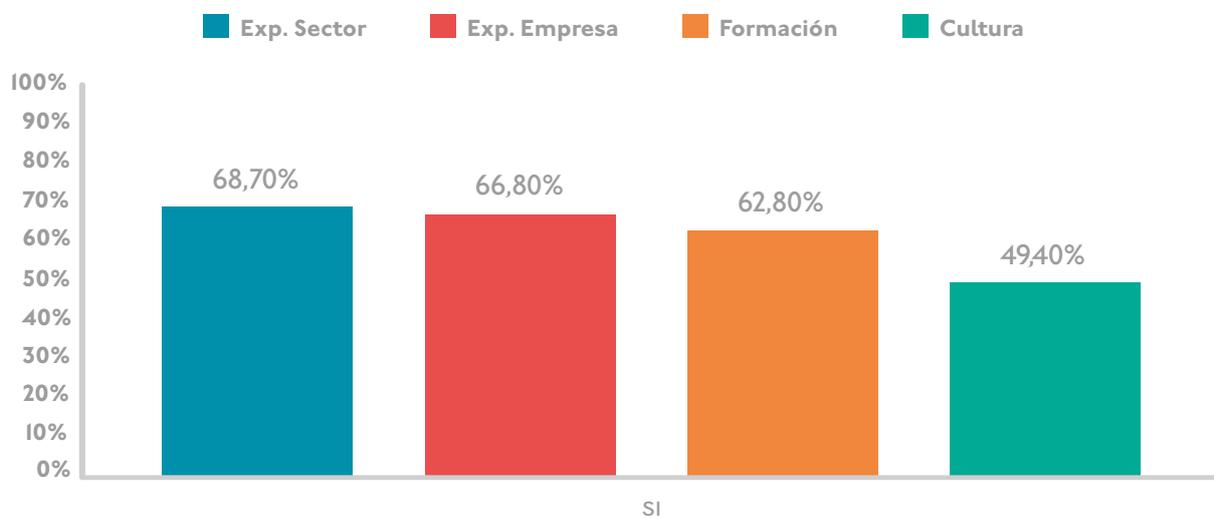


Fig. I.13: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

La diferente composición de la muestra cada año, y el hecho que cada año han participado nuevas empresas en el estudio, puede distorsionar estas tendencias, por lo que se hace necesario realizar una comparativa de las empresas recurrentes, esto es, las que han participado cada año, para ver más concretamente esta evolución.

De las 174 empresas que han participado todos los años, encontramos una importante diferencia con los datos de la muestra agregada. Podemos destacar cómo entre las empresas que repiten su participación en el informe, el interés por todas las variables de la diversidad experiencial es mucho mayor que en el resto de la muestra.

## EVOLUCIÓN EMPRESA RECURRENTE EN LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

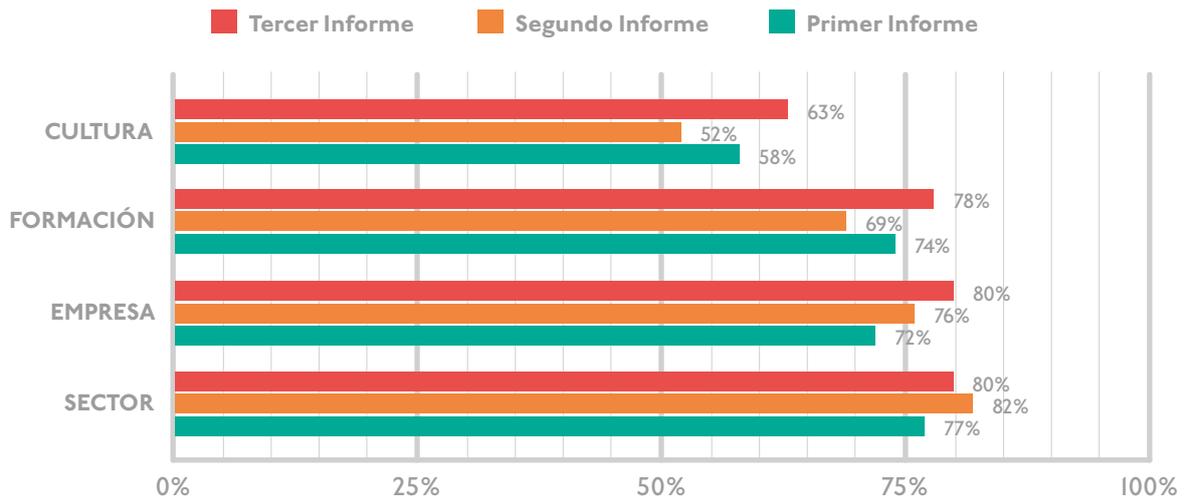


Fig. 1.14: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Podemos observar que el interés de las empresas recurrentes ha ido aumentando en cada edición, siendo la experiencia en la propia empresa la que más ha aumentado, en 8 puntos, seguido de la cultural con 5 y de la formativa con 4, y por último la del sector con 3. Si bien hay que destacar que el aumento es ligero y no es comparable con el aumento observado en las empresas recurrentes en las variables de la diversidad demográfica.

### a. La diversidad experiencial por tamaño de empresa:

Si analizamos por tamaño de empresa los resultados, encontramos datos interesantes, en concreto el hecho que la diversidad cultural tiene proporcionalmente más relevancia en la pequeña empresa que en la grande. Parece lógico pensar que por el tamaño la pequeña empresa tiene que utilizar al máximo los recursos y mirar todo lo que la persona puede ofrecer al equipo de trabajo en términos de diversidad cultural.

La gran empresa en la muestra de este año se observa que sí tiene un interés especial en la experiencia en el sector, o en la propia empresa por el balance necesario entre personal más maduro o más nuevo, tanto en la empresa como en el sector. De hecho, recientes investigaciones indican que a la hora de lanzar productos maduros, los equipos más uniformes en cuanto a experiencia en la empresa, tienen más eficacia. Contrariamente, a la hora de lanzar un nuevo producto son los equipos más diversos los que mejores resultados tienen.

### DATOS 2022 RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR SECTOR

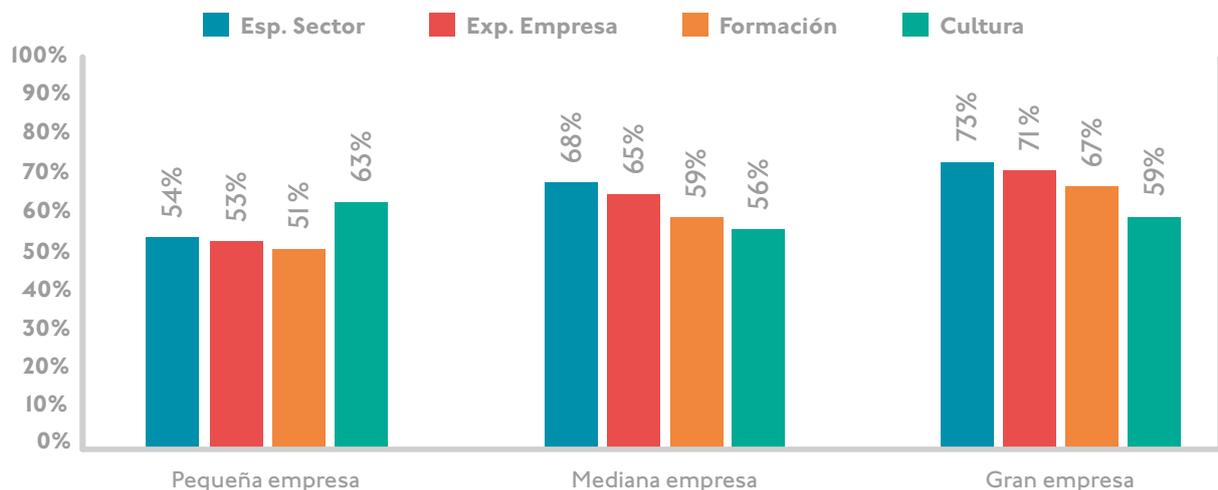


Fig. 1.15: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Si comparamos la muestra de este año con el conjunto agregado de las 786 empresas del total de la muestra se confirma la tendencia de las muestras particulares, en cuanto a que la pequeña empresa es, con diferencia, a quien más le interesa la diversidad cultural, mientras que la gran empresa domina las variables de diversidad en el sector en la empresa y la trayectoria formativa.

**MUESTRA TOTAL RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR TAMAÑO DE EMPRESA**

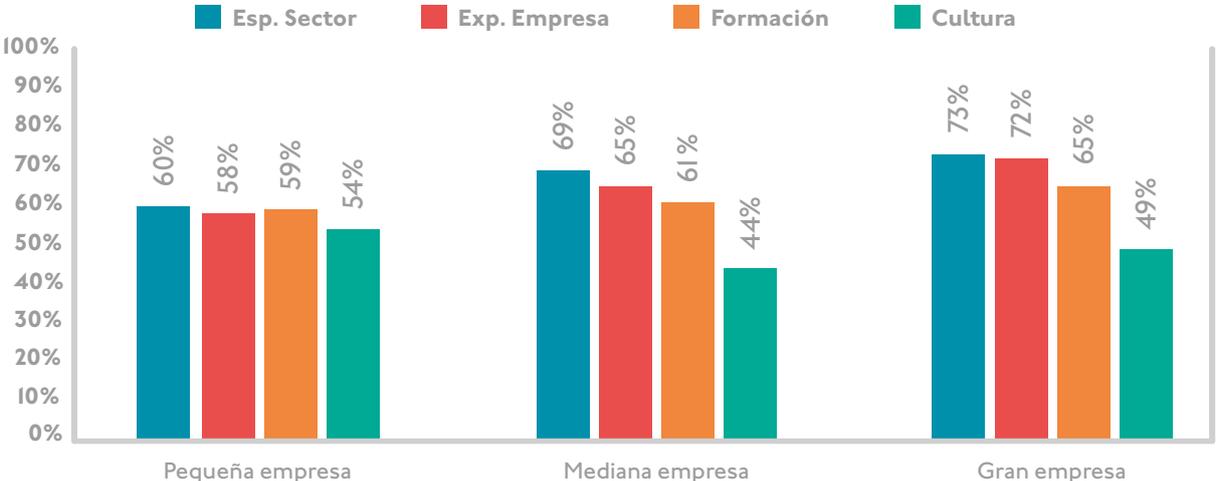


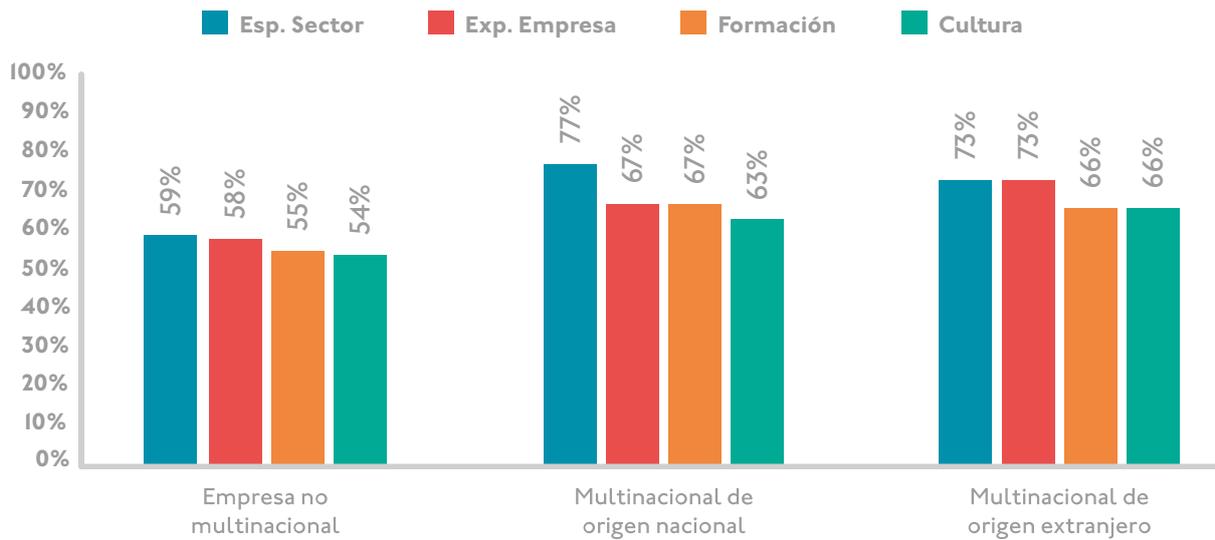
Fig. 1.16: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Parece que cuando el universo en el que se pueden formar los equipos de trabajo es pequeño, lo que cada uno aporte de formación y cultura que ayuda a posicionarse en el mercado es fundamental. Cuando el universo es grande y es posible contratar especialistas, quizás se aprecia más el conocimiento de la competencia y el mezclar la experiencia en la organización con visiones más frescas que ayudan a la organización a no anquilosarse. La muestra también nos permite analizar que de las 427 grandes empresas que han participado en la muestra, a un 73% le interesa analizar la experiencia que sus empleados tienen en distintos sectores, a un 72% les interesa la experiencia que tienen de haber trabajado en varias empresas o solo en la actual, al 65% les interesa la trayectoria formativa de sus empleados, y por último, al 49% de las grandes empresas participantes en todas las ediciones de la muestra les interesa la diversidad cultural de sus empleados.

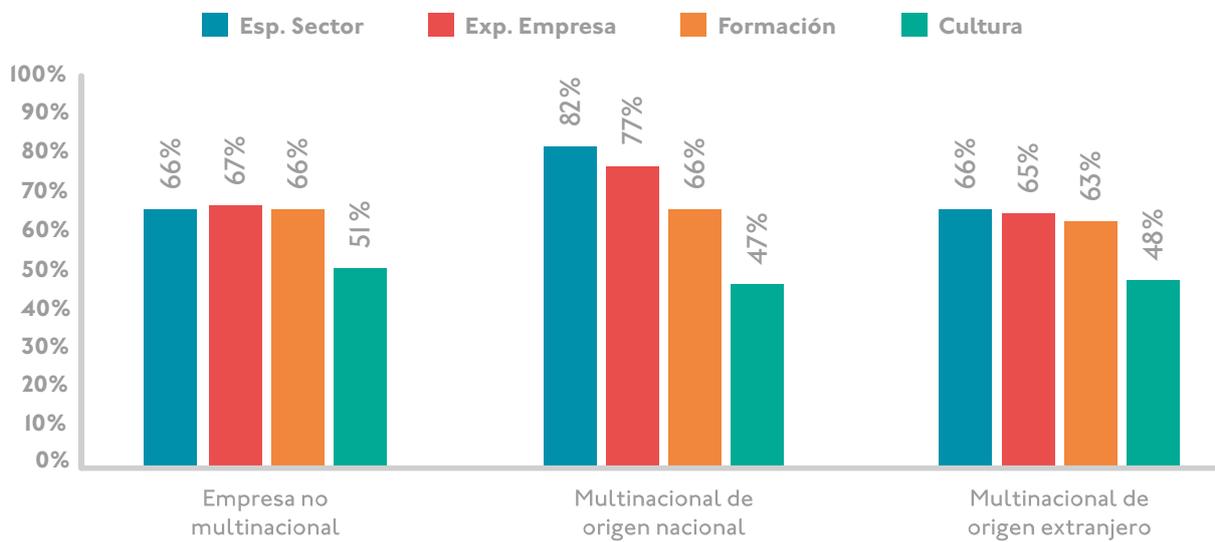
**b. Diversidad Experiencial por alcance de actividad:**

Dentro de los datos que nos revela el presente informe, podemos ver que, en general, la empresa multinacional de origen nacional tiende a apreciar más la diversidad experiencial que la empresa multinacional de origen extranjero, en especial la dimensión de experiencia en el sector a la hora de formar sus equipos.

### INFORME 2022



### INFORME 2021



### INFORME 2019

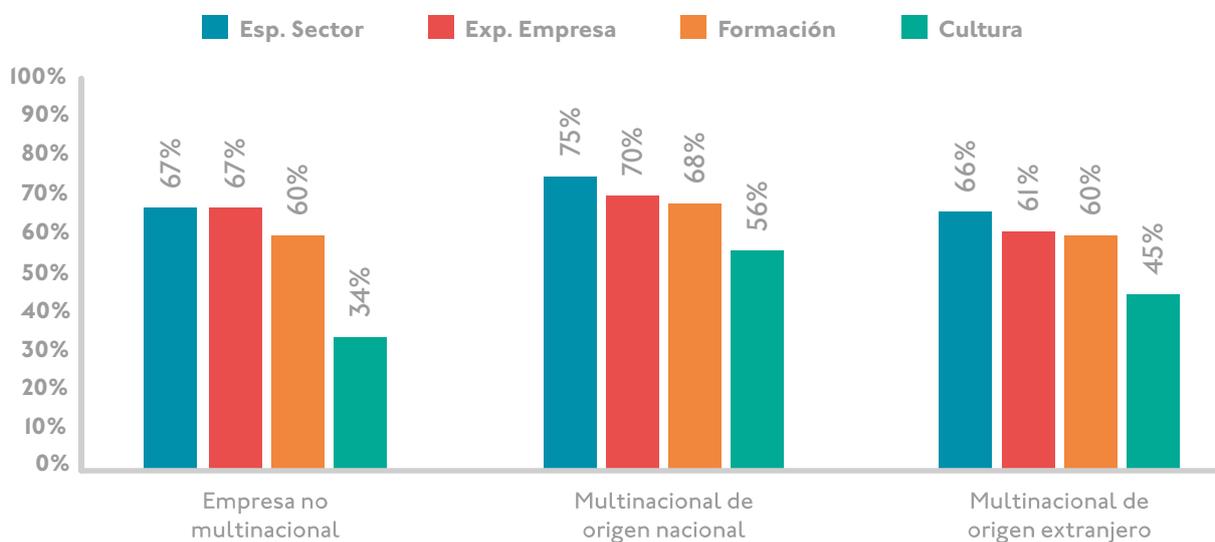


Tabla 1.25, 1.26, 1.27: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Si comparamos esta tendencia con la muestra agregada de las 786 empresas participantes en las distintas ediciones de la muestra, parece cambiar la tendencia de los informes particulares mostrando un claro liderazgo de la empresa multinacional de origen nacional en todas las variables de la diversidad experiencial a la hora de constituir sus equipos.

### DATOS AGREGADOS, RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

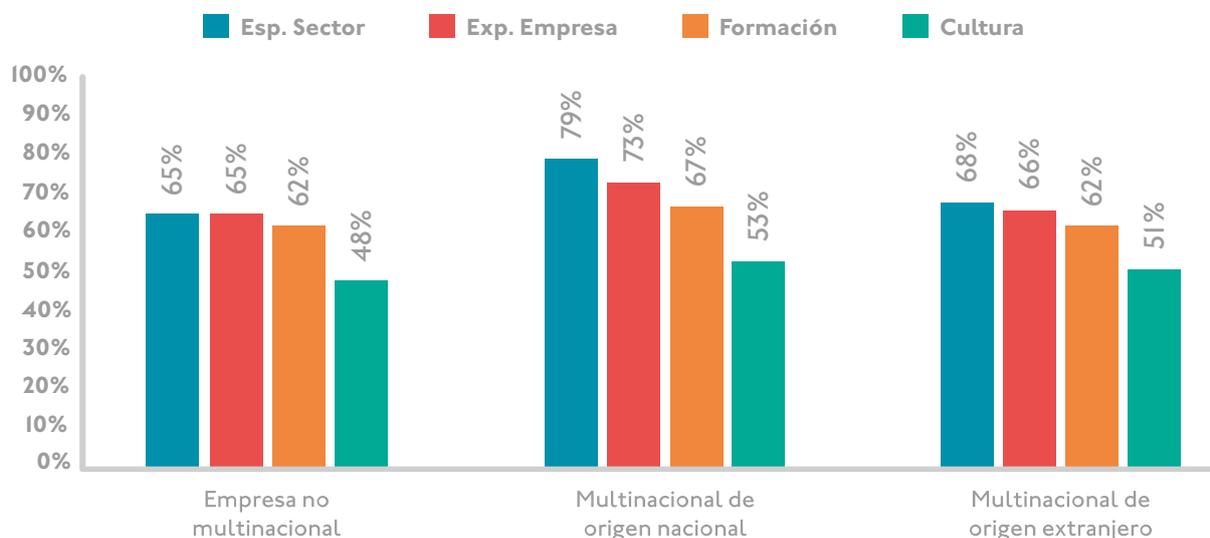


Fig. I.17: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

### c, Análisis de la diversidad experiencial por tipo de propiedad:

Aunque tanto la cotizada como la no cotizada han experimentado una tendencia positiva en todas las dimensiones, sorprende el aumento en cuanto a la experiencia en la propia empresa en las empresas cotizadas.

### ANALISIS DIVERSIDAD EXPERIENCIAL EN LA EMPRESA COTIZADA

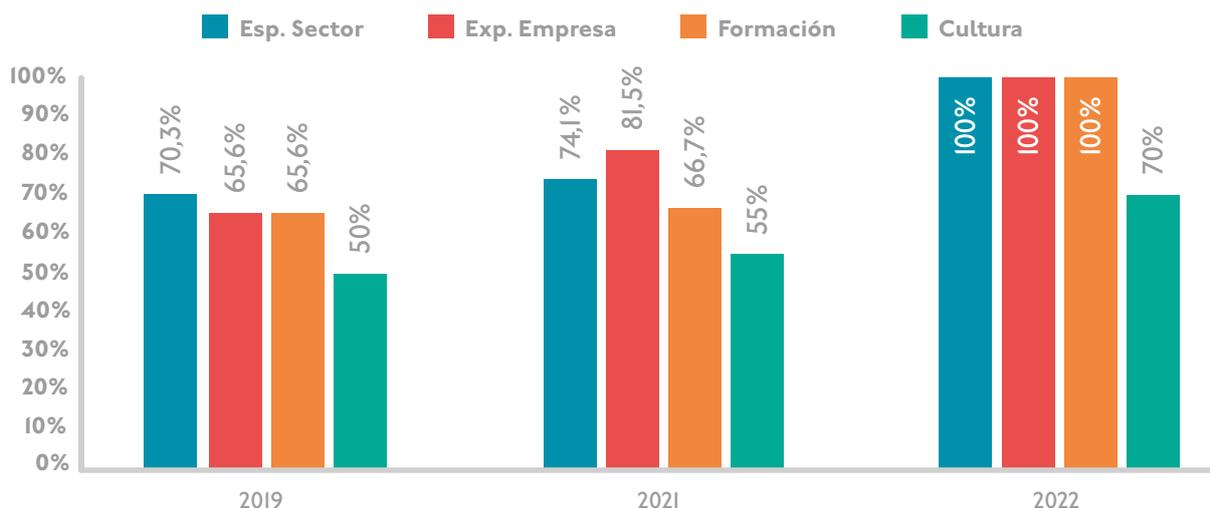


Tabla I.28: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

## ANÁLISIS DIVERSIDAD EXPERIENCIAL EN LA EMPRESA NO COTIZADA

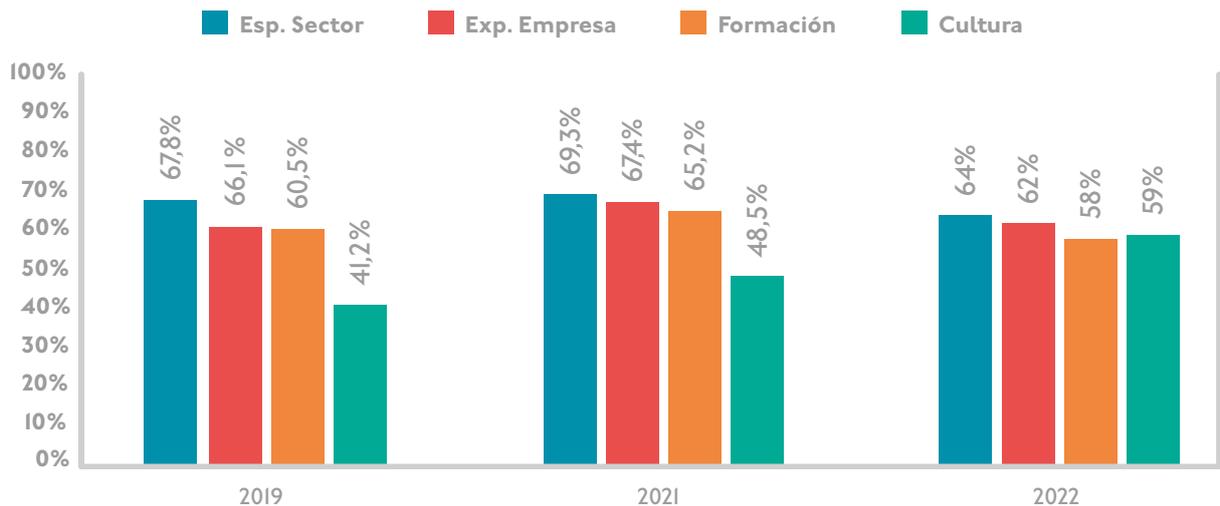


Tabla 1.29: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Si lo comparamos con la muestra agregada podemos observar que la empresa cotizada en el conjunto de las 786 empresas que forman la muestra tiene mayor interés por analizar dentro de sus equipos de trabajo la diversidad experiencial de sus miembros.

## DATOS AGREGADOS RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR TIPO DE EMPRESA

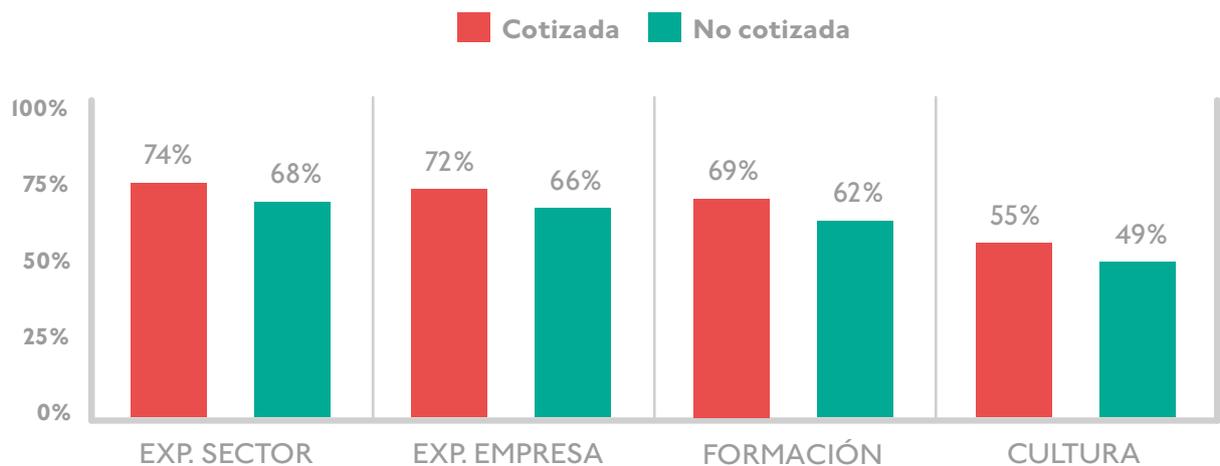


Fig. 1.18: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

En el total de la muestra vemos que entre las 100 empresas cotizadas participantes existe un interés considerable a la hora de incluir criterios de diversidad experiencial a la hora de formar sus equipos.

### d. Análisis de la diversidad experiencial por sector:

Si analizamos esta variable con los sectores más representativos de la muestra, podemos destacar los sectores de industria telecomunicaciones y tecnología, siendo el tercer sector junto con el de transporte los que menos incluyen estos criterios en sus equipos en la muestra de este año.

## DATOS 2022 DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR SECTOR

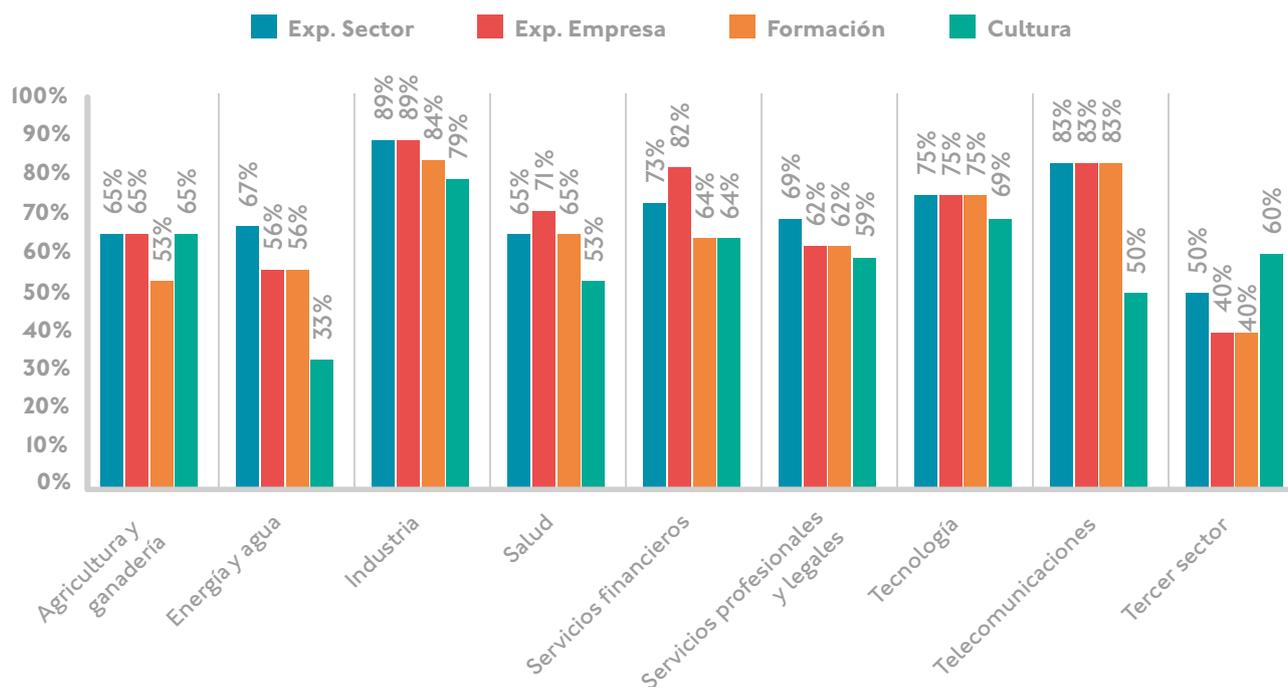


Fig. I.19: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Confirmamos esta tendencia con el análisis de los datos agregados de las 786 empresas participantes en las distintas ediciones. Vemos también que Industria, tecnología y telecomunicaciones lideran el interés por la diversidad experiencial en sus equipos, y el que presenta menos interés sería el tercer sector. También se observa en la muestra general, como destacan el sector salud en experiencia por sector, y el sector financiero en cuanto a la experiencia en la propia empresa.

## TOTAL AGREGADO DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR SECTOR

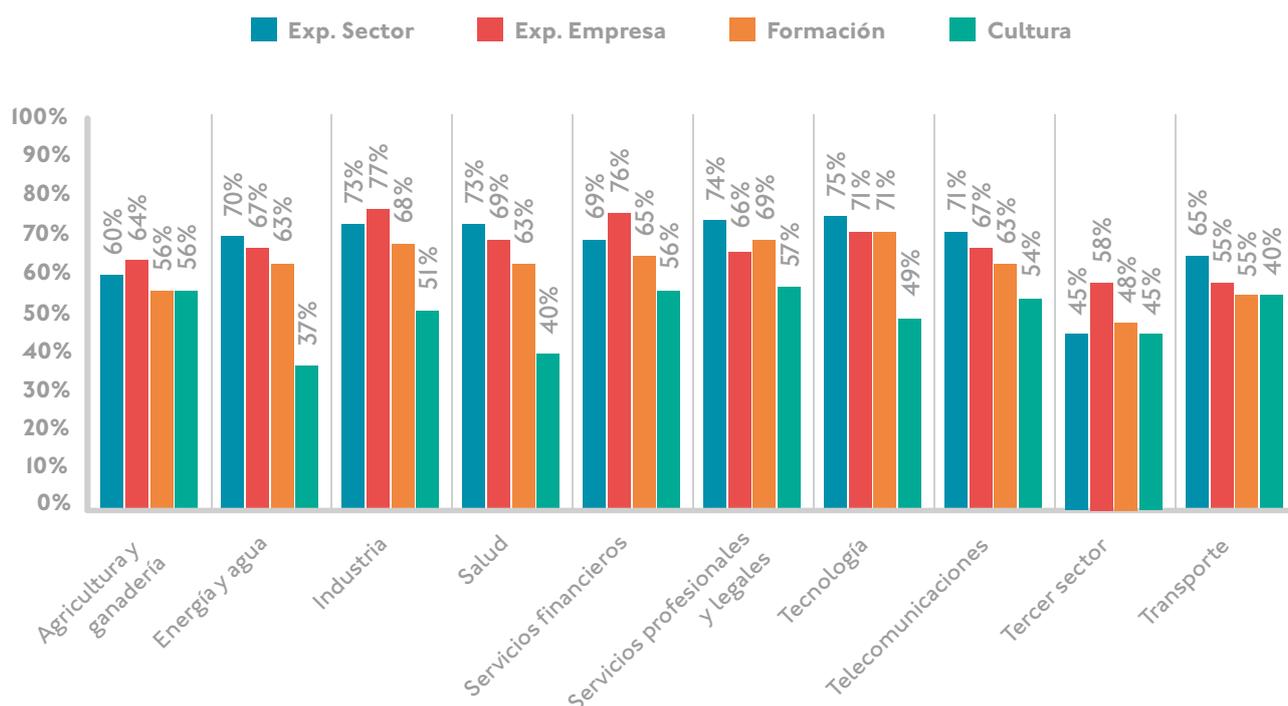


Fig. I.20: ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Al igual que en el caso de otras diversidades, nos vamos a detener a analizar la gestión de la diversidad experiencial en las categorías de sector, empresa, formación y experiencia cultural.

Sin embargo hay una diferencia importante respecto al análisis de la diversidad demográfica, y es el hecho que en la diversidad experiencial no nos referimos a un colectivo en concreto y a cómo integrar en la empresa a ese colectivo.

La gestión de la diversidad experiencial en la empresa se utiliza para la composición de equipos en los que se valore la experiencia. Lo que se busca es la contribución de ese talento específico para mejorar la organización, y la unidad de análisis para esa mejor contribución de la diversidad es el equipo de trabajo. Por ello, analizaremos la diversidad experiencial en tres tipos de equipos claves, equipos de alta dirección, equipos de ventas y equipos técnicos.

## 1.2.1 La Diversidad Experiencial

### Experiencia en el sector

La experiencia en el sector como criterio relevante a la hora de constituir equipos es el criterio más relevante de la diversidad experiencial para la empresa de la muestra. La evolución, como vemos en todas las variables de la diversidad experiencial ha sido errática en los distintos informes, lo que indica que todavía no es una variable muy consolidada. Así, vemos variaciones de 69% en el primer informe, 70% en el segundo y 66% en el tercero. De media podemos decir que el 68,7% de las 786 empresas que constituyen la muestra general valoran la inclusión de este criterio a la hora de formar equipos.

Vemos un interés mayor en las empresas que han participado en las distintas ediciones, que suelen ser grandes empresas y líderes en las diferentes variables de la gestión de la diversidad. Así, observamos 77% en el primer informe, 82% en el segundo y 80% en el tercero.

En la gestión de la diversidad experiencial en el sector nos vamos a detener en el análisis de tres aspectos importantes:

- a. La inclusión de la experiencia en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos**
- b. La medición del impacto de estas políticas**
- c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.**



## a. La inclusión de la experiencia en el sector en los equipos:

### POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL SECTOR EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS. MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la experiencia en su sector empresarial como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	82,7%	76,2%	86,3%
¿Es relevante la experiencia en su sector empresarial como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	75,5%	75,2%	83,9%
¿Es relevante la experiencia en su sector empresarial como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	83,2%	70%	90,3%

Tabla 1.30: Políticas de inclusión de la experiencia del sector en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

Podemos observar una evolución positiva en la media desde el primer informe hasta el tercero, con porcentajes muy altos, llegando al 90,3% de las empresas de la muestra que incluye la perspectiva de diversidad sectorial a la hora de formar equipos de técnicos.

Si hacemos un análisis más pormenorizado de las empresas recurrentes, vemos también una evolución positiva con algún retroceso muy menor en cuanto a la inclusión del criterio de diversidad sectorial en los equipos de alta dirección, pero una apuesta firme por incluir este criterio en los equipos técnicos y de ventas, acercándose ya al 90% de las empresas de la muestra que han participado en más de una edición.

### POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL SECTOR EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS. EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la experiencia en su sector empresarial como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	84,1%	87,9%	86,5%
¿Es relevante la experiencia en su sector empresarial como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	81,8%	87,9%	89,2%
¿Es relevante la experiencia en su sector empresarial como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	86,4%	86,2%	89,2%

Tabla 1.31: Políticas de inclusión de la experiencia del sector en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

## b. La medición del efecto de la diversidad en los resultados de los equipos:

Hemos visto en el apartado anterior un interés cercano al 90% a la hora de formar equipos atendiendo a criterios de diversidad sectorial. Sin embargo, encontramos cifras mucho más bajas a la hora de medir los resultados que la diversidad ofrece, tanto en los resultados como en la rotación de sus miembros. Aunque sí se puede observar una evolución positiva tanto en la media por informe como en las empresas que han participado en los diferentes informes. El dato más significativo es la atención que las empresas empiezan a prestar a la rotación de los equipos según su diversidad sectorial, llegando casi al 40% en la media del tercer informe, y al 35% en las empresas recurrentes.

**POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL SECTOR EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS MUESTRA TOTAL.**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en su sector empresarial en los resultados del equipo?	22,8%	25,2%	29,8%
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en su sector empresarial en la permanencia de los miembros del equipo?	23,8%	26,6%	37,9%

Tabla 1.32: Políticas de medición de la experiencia del sector en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por evolución de informes.

**POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL SECTOR EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR EMPRESA RECURRENTE**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en su sector empresarial en los resultados del equipo?	18,2%	22,4%	27%
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en su sector empresarial en la permanencia de los miembros del equipo?	22,7%	25,9%	35,1%

Tabla 1.33: Políticas de medición de la experiencia del sector en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por evolución de informes.

Queda todavía margen de mejora en cuanto a la medición del impacto de la diversidad sectorial en los resultados del equipo, herramienta que una vez implantada puede ser crucial para realizar cambios según la tarea que se encomienda al equipo de trabajo.

**c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.**

Por último, cuando preguntamos por el grado de posición en el contexto empresarial español, no es extraño, que siendo todavía unas prácticas incipientes, las empresas en general no se consideran referentes, ni participan en eventos orientados a la diversidad experiencial. Sin embargo, también vemos una evolución positiva principalmente a la hora de compartir sus políticas y prácticas con otras empresas.

**CONSIDERACIÓN DE REFERENTE EN SUS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL SECTOR MUESTRA TOTAL**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia en su sector empresarial?	30,7%	26,2%	29%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia en su sector empresarial?	21,8%	16,8%	21%

Tabla 1.34: Consideración de referente en sus políticas de inclusión de la experiencia del sector.

## CONSIDERACIÓN DE REFERENTE EN SUS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL SECTOR EVOLUCIÓN DE EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia en su sector empresarial?	38,6%	25,9%	32,4%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia en su sector empresarial?	22,7%	13,8%	29,7%

Tabla 1.35: Consideración de referente en sus políticas de inclusión de la experiencia del sector de empresas recurrentes.

### 1.2.2 La Diversidad experiencial, experiencia en la propia empresa

Existe interés por parte de las empresas, según muestran los datos, en incluir el incremento de experiencia en la propia empresa en los equipos. Sin embargo, y a pesar de que las cifras son altas, no hemos detectado variaciones importantes en los informes anuales. Los datos agregados apuntan a que el interés por incluir la experiencia en la propia empresa de sus empleados a la hora de formar equipos, pasó de 66% en el primer informe a 69% en el segundo y 64% en el tercero. De media, podemos decir que el 66,8% de las 786 empresas que constituyen la muestra general valoran la inclusión de este criterio a la hora de formar equipos.

Vemos un interés mayor en las empresas que han participado en las distintas ediciones, que suelen ser grandes empresas y líderes en las diferentes variables de la gestión de la diversidad. Así, observamos 72% en el primer informe, 82% en el segundo y 80% en el tercero.

Siguiendo los mismos criterios que en la diversidad de experiencia en el sector, realizamos el mismo análisis con la diversidad de experiencia en la propia empresa.

- a. La inclusión de la experiencia en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos.**
- b. La medición del impacto de estas políticas.**
- c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.**

#### **a. La inclusión de la experiencia en la propia empresa en los equipos:**

La empresa española sí parece que incluye mayoritariamente la experiencia en la propia empresa como criterio relevante para hacer equipos tanto de alta dirección, como de ventas, como técnicos, por encima del 80%; en los tres casos en las empresas recurrentes.

## POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA PROPIA EMPRESA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la experiencia en la propia empresa como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	83,6%	74,8%	86,7%
¿Es relevante la experiencia en la propia empresa como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	73,3%	68,6%	76,6%
¿Es relevante la experiencia en la propia empresa como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	82,6%	77,6%	85,8%

Tabla 1.36: Políticas de inclusión de la experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos.

## POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA PROPIA EMPRESA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la experiencia en la propia empresa como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	90,2%	90,7%	86,5%
¿Es relevante la experiencia en la propia empresa como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	80,5%	79,6%	86,5%
¿Es relevante la experiencia en la propia empresa como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	92,7%	88,9%	83,8%

Tabla 1.37: Políticas de inclusión de la experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos.

### b. La medición del impacto de estas políticas

Vemos que, aunque la inclusión del criterio de diversidad experiencial en la propia empresa es un dato relevante para la formación de equipos en cerca del 80% de las empresas de la muestra, el porcentaje disminuye considerablemente cuando se trata de medir el efecto de esta diversidad tanto en los resultados del equipo como en la rotación del equipo, y no llega en ningún caso al 50% de las empresas participantes, tanto en la media agregada como en las recurrentes.

## POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA PROPIA EMPRESA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS. MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad en la propia empresa en los resultados del equipo?	26,7%	31%	35,8%
¿Miden el impacto de la diversidad en la propia empresa en la permanencia de los miembros del equipo?	25,1%	31%	41,7%

Tabla 1.38: Políticas de medición de la experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos.

**POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA PROPIA EMPRESA  
EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR EMPRESA RECURRENTE**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad en la propia empresa en los resultados del equipo?	22%	29,6%	32,4%
¿Miden el impacto de la diversidad en la propia empresa en la permanencia de los miembros del equipo?	19,5%	27,8%	32,4%

Tabla 1.39: Políticas de medición de la experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos.

**c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.**

Finalmente, cuando preguntamos si las empresas han sido invitadas a compartir sus políticas, son pocas las que responden afirmativamente. Podemos concluir que la diversidad experiencial en relación a la experiencia en el sector, si bien es una diversidad importante a la hora de formar equipos de alta dirección, técnicos o de ventas, no es todavía una práctica que pueda constituir una herramienta de gestión, al no ser medida ni ser relevante para las empresas a la hora de compartir públicamente sus prácticas de gestión.

**CONSIDERACIÓN DE REFERENTE DE LAS POLÍTICAS DE EXPERIENCIA EN LA PROPIA EMPRESA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR MUESTRA TOTAL**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad en la propia empresa en su sector?	23,6%	22,4%	22,5%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad en la propia empresa?	21%	15,2%	21,7%

Tabla 1.40: Consideración de referente de las políticas de experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

**CONSIDERACIÓN DE REFERENTE DE LAS POLÍTICAS DE EXPERIENCIA EN LA PROPIA EMPRESA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR EMPRESAS RECURRENTE**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad en la propia empresa en su sector?	29,3%	22,2%	24,3%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad en la propia empresa?	22%	14,8%	23,6%

Tabla 1.41: Consideración de referente de las políticas de experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por empresa recurrente.

## 1.2.3 La Diversidad Experiencial

### Experiencia formativa

Durante los tres años del estudio no se han podido observar incrementos importantes en cuanto a su interés por incluir las experiencias formativas de sus empleados a la hora de formar equipos, de 62% en el primer informe, 65% en el segundo y 60% en el tercero. De media podemos decir que el 62,8% de las 786 empresas que constituyen la muestra general valoran la inclusión de este criterio a la hora de formar equipos.

Siguiendo los mismos criterios que en la diversidad de las otras áreas de la diversidad experiencial, nos interesa saber de las empresas interesadas en la diversidad formativa, como la integran en sus equipos, y su capacidad de medición y si se consideran referentes en su entorno empresarial. Así pues analizaremos:

- a. La inclusión de la diversidad de formaciones en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos.**
- b. La medición del impacto de estas políticas.**
- c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.**

#### a. La inclusión de la diversidad de formaciones

La variedad de disciplinas de estudio y de trayectoria académica parece un criterio relevante a la hora de formar tanto equipos de alta dirección, como de ventas o equipos técnicos. Tanto en los informes evolutivos como en las empresas recurrentes, vemos que el criterio es especialmente relevante a la hora de formar equipos técnicos.

#### POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD FORMATIVA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la diversidad de formaciones como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	72,5%	69,8%	86,7%
¿Es relevante la diversidad de formaciones como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	62,6%	61,8%	77%
¿Es relevante la diversidad de formaciones como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	75,3%	72,4%	92,9%

Tabla 1.42: Políticas de inclusión de la diversidad formativa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

### POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD FORMATIVA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR RECURRENCIA

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la diversidad de formaciones como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	88,1%	77,6%	77,8%
¿Es relevante la diversidad de formaciones como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	81%	69,4%	83,3%
¿Es relevante la diversidad de formaciones como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	88,1%	81,6%	91,7%

Tabla 1.43: Políticas de inclusión de la diversidad formativa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por recurrencia.

Podemos observar que la evolución en los diferentes informes es errática, por lo que podemos concluir que aunque la trayectoria formativa es importante a la hora de formar equipos no está muy asentada la práctica y su inclusión en los diferentes tipos de equipos.

#### b. La medición del impacto de estas políticas

Esa valoración errática a la hora de incluir criterios de trayectoria formativa en los distintos equipos, se confirma a la hora de analizar hasta qué punto las empresas miden el impacto de la diversidad tanto en los resultados del equipo como en la rotación del equipo.

A la hora de medir la permanencia o no de los miembros en el equipo.

### POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD FORMATIVA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de formaciones en los resultados del equipo?	30,2%	36,7%	44,2%
¿Miden el impacto de la diversidad de formaciones en la permanencia de los miembros del equipo?	30,2%	33,2%	38,9%

Tabla 1.44: Políticas de medición de la diversidad formativa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

### POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD FORMATIVA EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR RECURRENCIA

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de formaciones en los resultados del equipo?	28,6%	51%	38,9%
¿Miden el impacto de la diversidad de formaciones en la permanencia de los miembros del equipo?	26,2%	44,9%	38,9%

Tabla 1.45: Políticas de medición de la diversidad formativa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa

Existe un incremento en general a la hora de intentar medir el impacto de la inclusión de criterios de trayectoria formativa en los equipos, llegando a más del 40% de empresas que incluyen este criterio en sus equipos a medir el impacto en los resultados de estos. Hablamos en cualquier caso de un número total de pocas empresas, por lo que estimamos que todavía queda un margen importante a la hora de utilizar la diversidad de formaciones como instrumento de gestión.

### c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.

Finalmente, cuando preguntamos si las empresas han sido invitadas a compartir sus políticas, sigue siendo minoritaria las empresas que responden afirmativamente. Se ve un incremento más claro en la empresa recurrente que en la media general por informes, pero siguen siendo números muy pequeños, por lo que podemos concluir que como ocurre con otras dimensiones de la diversidad experiencial, la diversidad de formaciones, si bien es una diversidad importante a la hora de formar equipos de alta dirección, técnicos o de ventas, no es todavía una práctica que pueda constituir una herramienta de gestión, al no ser medida ni que sea relevante para las empresas a la hora de compartir públicamente sus prácticas de gestión.

#### CONSIDERACIÓN DE REFERENTE EN SUS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD FORMATIVA POR MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de formaciones?	24,7%	22,1%	21,2%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de formaciones?	17,6%	13,6%	16,8%

Tabla 1.46: Consideración de referente en sus políticas de inclusión de la diversidad formativa por tamaño de empresa.

#### CONSIDERACIÓN DE REFERENTE EN SUS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD FORMATIVA POR RECURRENCIA DE EMPRESAS

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de formaciones?	19%	20,4%	30,6%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de formaciones?	7%	12,2%	22,2%

Tabla 1.47: Consideración de referente en sus políticas de inclusión de la diversidad formativa por recurrencia de empresas.

## 1.2.4 La Diversidad Experiencial, experiencias culturales

El último criterio que vamos a valorar dentro de la sección de la diversidad experiencial es el de la diversidad cultural. En este informe, entendemos por diversidad de experiencias

culturales el manejo de varios idiomas ,o haber vivido en diferentes países o culturas. En el mundo tan globalizado en el que vivimos nos parece muy relevante no solamente el poder hablar varios idiomas, sino también el poder operar y dominar entornos culturales muy diferentes.

Durante los tres años se ha visto un incremento en las empresas que tenían interés en incluir las experiencias culturales de sus empleados a la hora de formar equipos, pasando de un 42% en el primer informe a 49% en el segundo y finalmente 59% en el tercero. De media podemos decir que prácticamente la mitad de las 786 empresas que constituyen la muestra general valoran la inclusión de este criterio a la hora de formar equipos.

En esta sección veremos si este interés a la hora de formar equipos se refleja en todos los tipos de equipos: Alta Dirección, Ventas y Equipos Técnicos, también valorar si se mide o no el impacto de esos equipos y por último la posición de referente en el mercado.

- a. La inclusión de la diversidad de experiencias culturales en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos**
- b. La medición del impacto de estas políticas**
- c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial cultural en el contexto español**

Vamos viendo cada una de las tres.

### **a. La inclusión de la diversidad de experiencias culturales en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos**

En la evolución de los diferentes informes, vemos un consistente incremento sobre la relevancia de incluir la diversidad de experiencias culturales en los equipos de alta dirección y técnicos. Sorprende que esa relevancia no se encuentre en los equipos de ventas, donde sería crucial al menos la diversidad de lenguas y experiencias culturales de los empleados.

#### **POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS MUESTRA TOTAL**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la diversidad de experiencias culturales como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	73,2%	65,3%	71,2%
¿Es relevante la diversidad de experiencias culturales como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	65,4%	57,3%	64,9%
¿Es relevante la diversidad de experiencias culturales como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	70,9%	64%	72,1%

Tabla 148: Políticas de inclusión de la diversidad cultural en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa

## POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR RECURRENCIA DE EMPRESAS

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la diversidad de experiencias culturales como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	81,8%	67,6%	93,1%
¿Es relevante la diversidad de experiencias culturales como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	66,7%	64,9%	100%
¿Es relevante la diversidad de experiencias culturales como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	72,7%	62,2%	100%

Tabla 1.49: Políticas de inclusión de la diversidad cultural en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por recurrencia de empresas

En las empresas recurrentes se ha incrementado considerablemente la relevancia de la diversidad cultural en todo tipo de equipos incluyendo los equipos de ventas.

### b. La medición del impacto de estas políticas

A pesar del incremento en el interés por incluir la diversidad de experiencias culturales en los equipos, no vemos grandes incrementos a la hora de analizar el impacto de estas medidas, tanto en la muestra general como en la muestra recurrente.

## POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL POR MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencias culturales en los resultados del equipo?	29,9%	31,3%	30,6%
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencias culturales en los resultados del equipo?	27,6%	32%	28,8%

Tabla 1.50: Políticas de medición de la diversidad cultural por tamaño de empresa

## POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL POR RECURRENCIA DE EMPRESAS

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencias culturales en los resultados del equipo?	24,2%	37,8%	37,9%
¿Miden el impacto de la diversidad de experiencias culturales en los resultados del equipo?	24,2%	35,1%	37,9%

Tabla 1.51: Políticas de medición de la diversidad cultural por recurrencia de empresas

Es crucial a la hora de crear herramientas de gestión enfocadas, analizar el impacto de la diversidad experiencial en los equipos, y por eso en ese sentido queda todavía mucho margen de mejora en las empresas.

### c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial cultural en el contexto español.

Al igual que en otras diversidades experienciales, encontramos que si bien existe interés en incluir criterios de diversidad experiencial en los equipos, no se mide su impacto, ni se comparten con otras empresas posibles mejores prácticas. Las cifras tienen algunas variaciones, pero los números son tan pequeños que un cambio en solamente una empresa puede variar la media en positivo o negativo y por eso no parece que no es suficientemente relevante estas variaciones, ni en la muestra general ni en la muestra por recurrencia.

#### CONSIDERACIÓN DE REFERENTE EN LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL POR EVOLUCIÓN

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de experiencias culturales?	27,6%	24,7%	18,9%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de experiencias culturales*?	23,6%	17,3%	15,3%

Tabla 1.52: Consideración de referente en las políticas de inclusión de la diversidad cultural por tamaño de empresa

#### CONSIDERACIÓN DE REFERENTE EN LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL POR EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de experiencias culturales?	39,4%	18,9%	24,1%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de experiencias culturales*?	30,3%	8,1%	13,8%

Tabla 1.53: Consideración de referente en las políticas de inclusión de la diversidad cultural por empresa recurrente.

## 1.3. La Diversidad cognitiva.

La diversidad cognitiva representa el mapa mental único que cada uno tenemos, y resulta de nuestra capacidad para recibir y transformar la información que recibimos en pensamiento, filtrada por nuestras experiencias valores y creencias, esto es, el resultado de nuestras diversidades experienciales y demográficas que perfilan nuestras habilidades cognitivas. (Shin et al. (2012)<sup>14</sup>. La diversidad cognitiva es la más valorada de nuestras diversidades en las organizaciones, ya que nos permite innovar y crear nuevas ideas y proyectos. En este

<sup>14</sup> Shin, S. J., Kim, T. -Y., Lee, J. -Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212. X.-H.(F)

<sup>15</sup> de Anca C. & Aragón S. (2018) The three types of Identities that shape our Identities. Harvard Business Review Blog. <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>

estudio enfocamos la diversidad cognitiva en cuatro variables, la capacidad de resolución de problemas, la diversidad en personalidad, la diversidad en liderazgo y la capacidad de pensamiento crítico.<sup>15</sup>(de Anca, Aragón, 2018)

Esta valoración de las distintas capacidades cognitivas de los empleados, al igual que las anteriores variables que hemos ido viendo, tienen varios niveles de análisis; en primer lugar nos interesaba saber hasta qué punto el conocer la diversidad cognitiva de los empleados es una variable relevante para la empresa, si se realizan pruebas para ver, no cómo clasificar a los empleados según estos tengan más o menos de algún elemento específico, sino justamente qué variedad existe entre los empleados.

Siendo la variable de diversidad más apreciada por los directivos, como indica la investigación<sup>16</sup> es, sin embargo, la diversidad que menos gestionan las empresas como indicaban los resultados de los pasados informes. Esta tendencia se vuelve a apreciar en este nuevo informe. Sin embargo, en este estudio, contrariamente a los dos anteriores, vemos un significativo aumento de las cuatro variables que componen este índice: la diversidad en cuanto a resolución de problemas, diversidad en cuanto a personalidad y liderazgo y diversidad de estilos de pensamiento crítico.

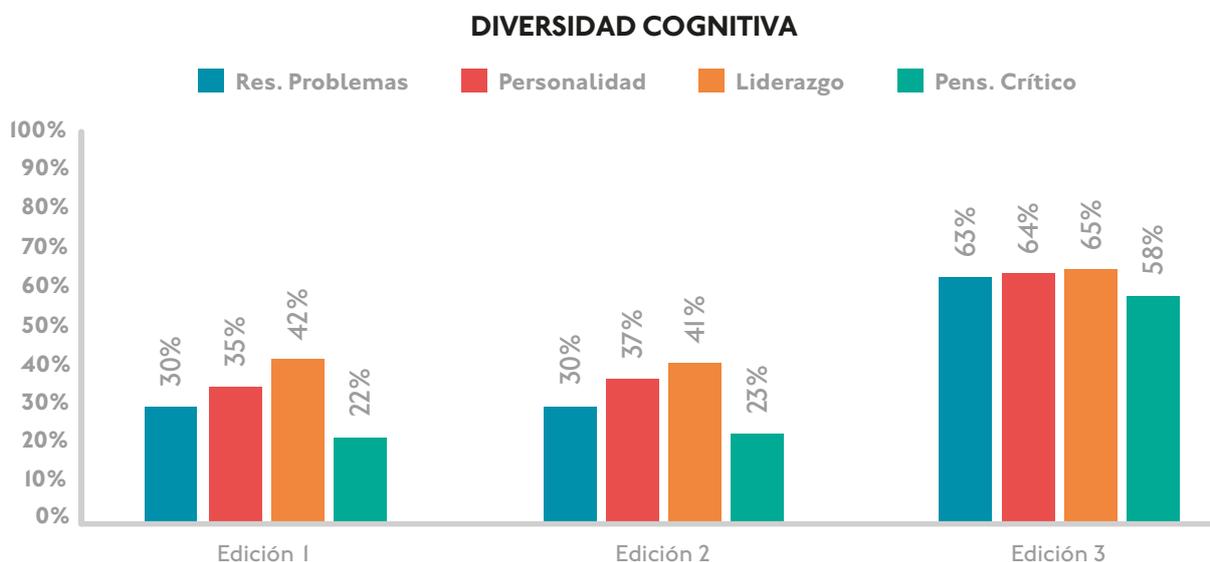


Fig. 1.21: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Como podemos observar en el gráfico, existe un importante incremento de todas las variables en esta tercera edición. El interés en medir la capacidad de los empleados en cuanto a los diversos estilos en la resolución de problemas se duplica. Igualmente aumenta casi al doble el interés en cuanto a medir la personalidad de los empleados. En cuanto al pensamiento crítico de los empleados casi se triplica y por último en cuanto al liderazgo aumenta en 13 puntos. Son sin duda los datos que más aumentan en esta tercera edición.

La diferente composición de la muestra cada año, y el hecho que cada año hayan participado nuevas empresas al estudio, puede distorsionar estas tendencias, por lo que se hace necesario realizar una comparativa de las empresas recurrentes, esto es, las que han participado cada año, para ver más concretamente esta evolución.

<sup>14</sup> De Anca, Aragón (2017), innovación y diversidad, dos desconocidos destinados a encontrarse. IE Foundation and Fundación para la Diversidad. Madrid. [https://centerfordiversity.ie.edu/?page\\_id=816](https://centerfordiversity.ie.edu/?page_id=816)

## EVOLUCIÓN EMPRESA RECURRENTE DIVERSIDAD COGNITIVA

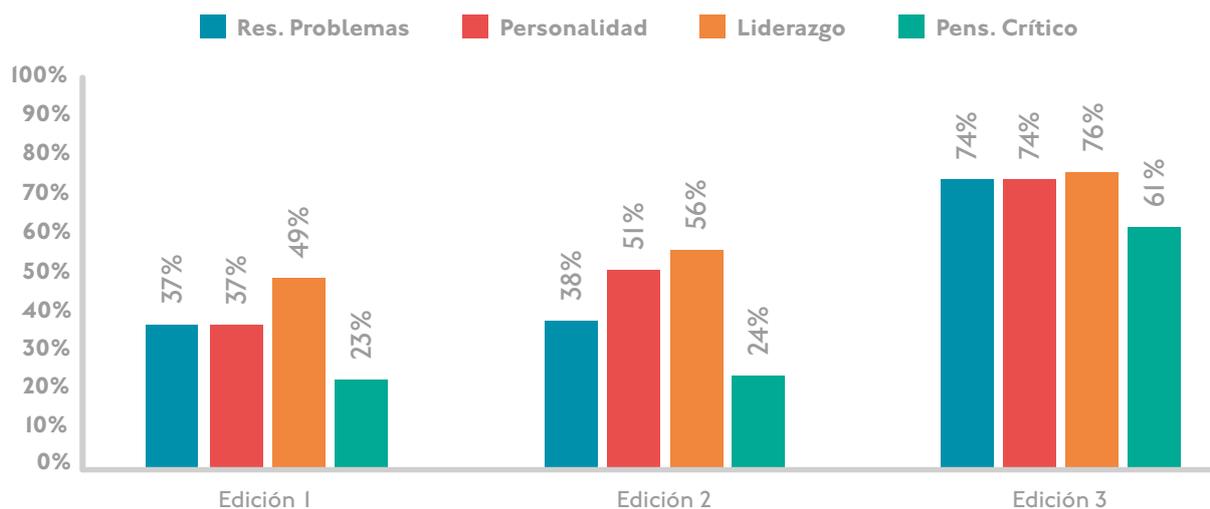


Fig. 1.22: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

El aumento que se da en la evolución de las empresas recurrentes es muy importante. En la variable de diversidad de resolución de problemas vemos que aumenta desde el 37% al 74%, aumenta igualmente de 37% a 74% la variable de personalidad, la de liderazgo de 49% a 76% y la de pensamiento crítico de 23% a 61%.

A pesar del gran impulso de las empresas recurrentes, si analizamos el agregado de las 786 que han participado en las tres ediciones, vemos que la diversidad cognitiva de los empleados tiene un peso relativamente escaso en el conjunto de la empresa española, aunque como vemos por los datos de evolución este interés está cambiando considerablemente.

## DATOS AGREGADOS DIVERSIDAD COGNITIVA

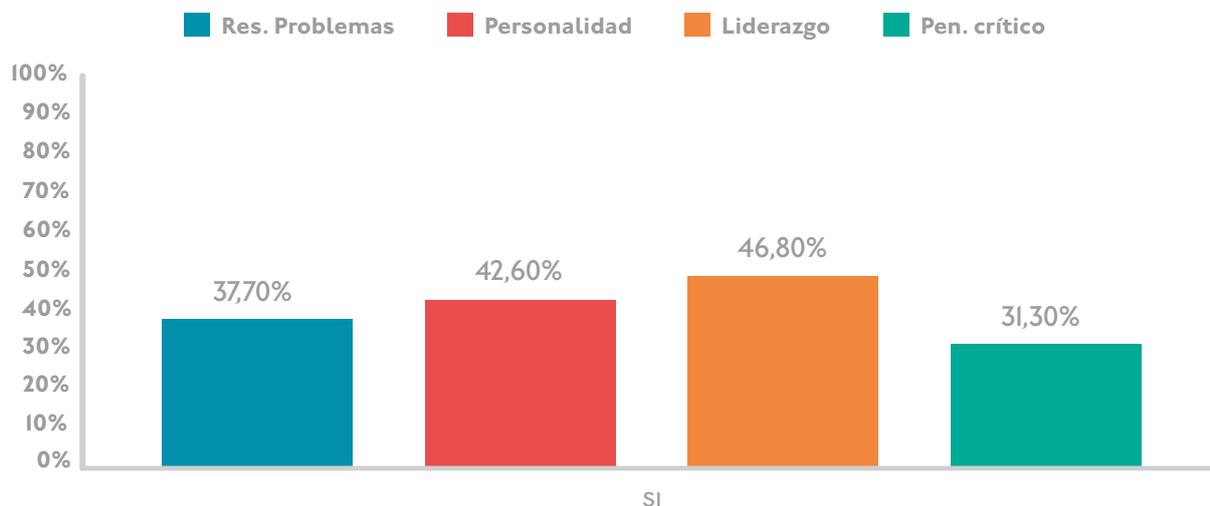
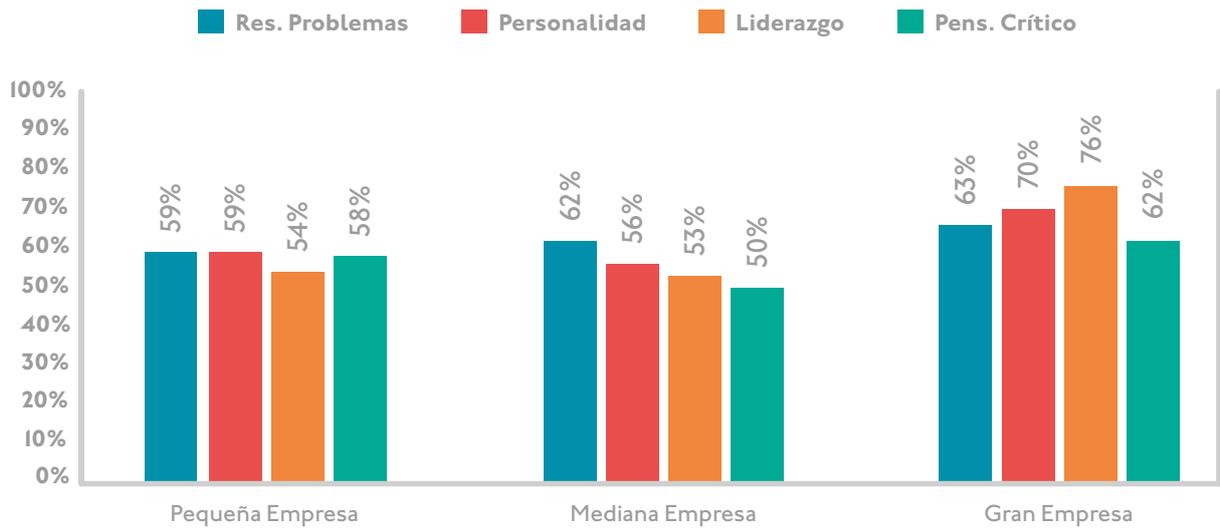


Fig. 1.23: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

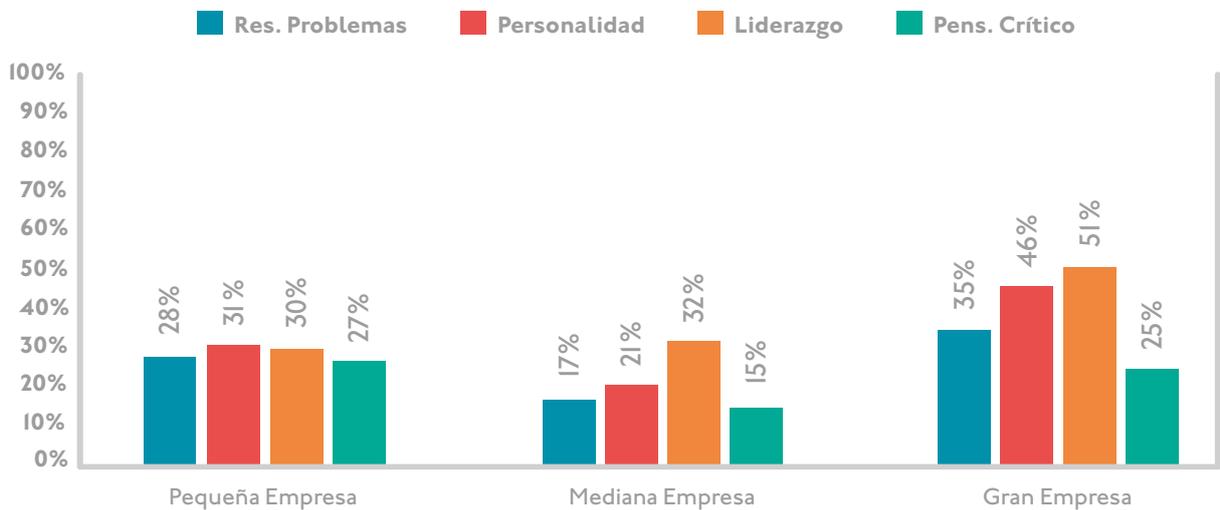
### a. La diversidad cognitiva por tamaño de empresa:

Vemos en el siguiente gráfico que, al igual que en el informe pasado, es claramente la gran empresa la que lidera con el margen más alto de la inclusión de la dimensión cognitiva en sus estrategias, aunque el aumento en todos los tipos de empresa como dijimos es muy importante.

### DATOS 2022 DIVERSIDAD COGNITIVA POR TAMAÑO EMPRESA



### DATOS 2021 DIVERSIDAD COGNITIVA POR TAMAÑO EMPRESA



### DATOS 2019 DIVERSIDAD COGNITIVA POR TAMAÑO EMPRESA

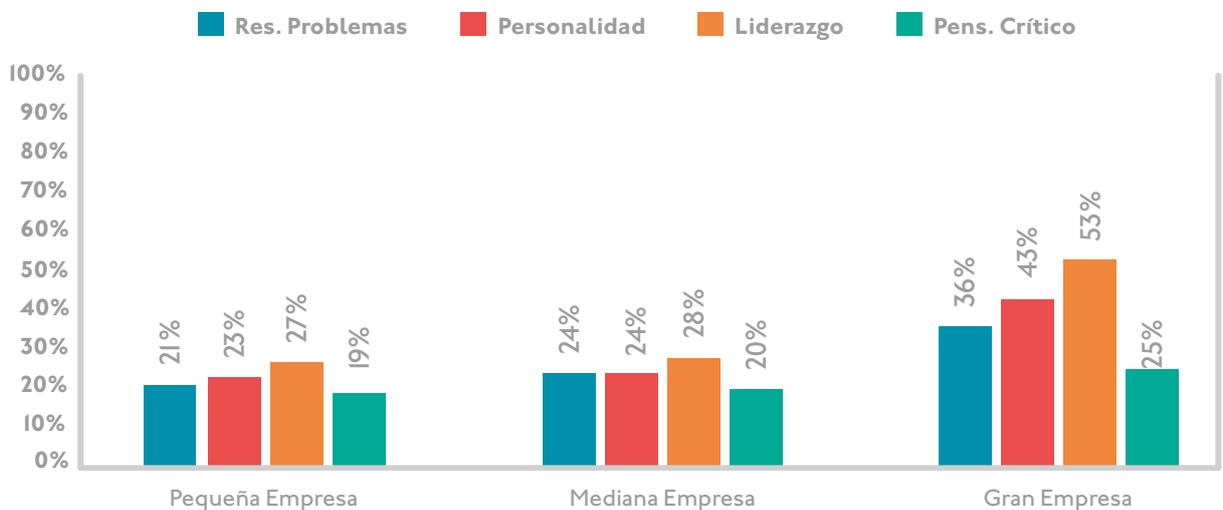


Fig. 1.24, 1.25 y 1.26: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Observando por tamaño de empresas el cuadro de interés por las distintas variables de la diversidad cognitiva podemos concluir que de las 427 grandes empresas que han participado en las distintas ediciones, más del 50% tienen interés por medir la personalidad y estilo de liderazgo de sus empleados.

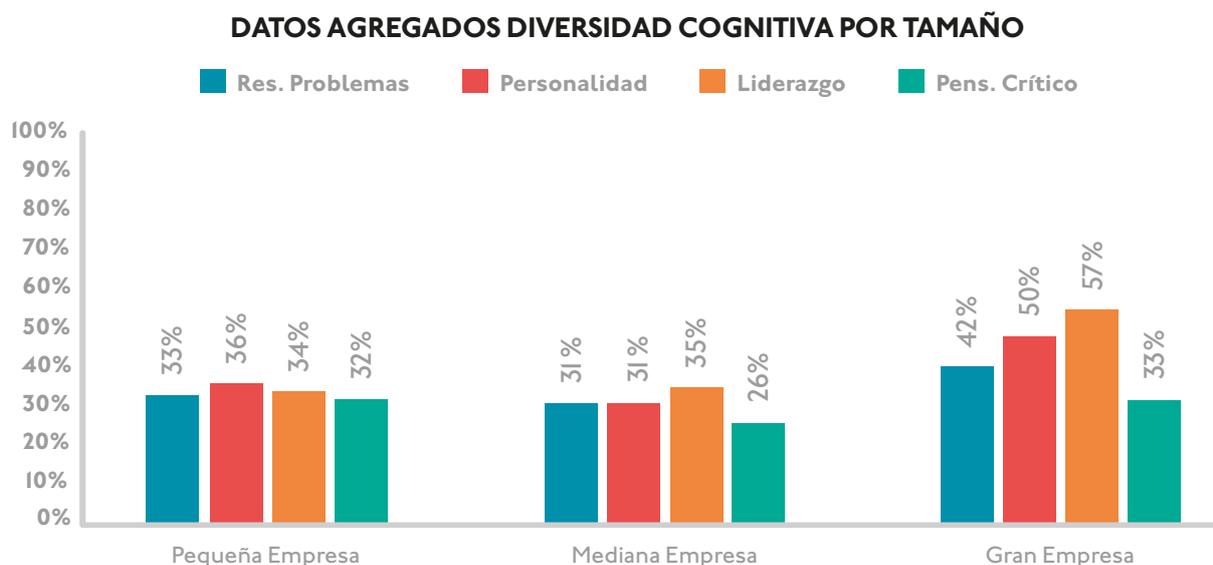


Fig. 1.27: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Lo que más llama la atención es la relevancia de la participación en la herramienta del árbol de la diversidad de la gran empresa, que constituye la mayor parte de las 174 recurrentes ,ya que la mayor parte de las empresas que han repetido su participación han aumentado considerablemente su participación en todas las variables que constituyen la diversidad cognitiva.

## b. Análisis de la diversidad cognitiva por alcance de actividad:

En el análisis de empresas por el alcance de su actividad, vemos que domina la empresa multinacional de origen extranjero, todas las variables a excepción de la variable de personalidad que lidera la multinacional de origen nacional. Revirtiendo el análisis de los últimos informes en los que dominaba la multinacional de origen nacional.

### INFORME 2022

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
No Multinacional	56%	56%	57%	50%
Multinacional de origen Nacional	67%	80%	73%	67%
Multinacional de origen extranjero	73%	70%	73%	68%

Tabla 1.54: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

## INFORME 2021

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
No Multinacional	24%	27%	31%	23%
Multinacional de origen Nacional	44%	50%	52%	27%
Multinacional Origen extranjero	30%	47%	54%	21%

Tabla 1.55: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

## INFORME 2019

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
No Multinacional	20%	22%	29%	18%
Multinacional de origen Nacional	44%	45%	58%	32%
Multinacional Origen extranjero	33%	44%	47%	22%

Tabla 1.56: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Si vemos la foto estática de la diversidad cognitiva por alcance de actuación en las 786 empresas que constituyen el total de la muestra, vemos que son las empresas multinacionales tanto las de origen nacional como las de origen internacional quienes lideran todas las variables de la diversidad cognitiva.

### DATOS AGREGADOS DIVERSIDAD COGNITIVA POR ALCANCE DE ACTIVIDAD

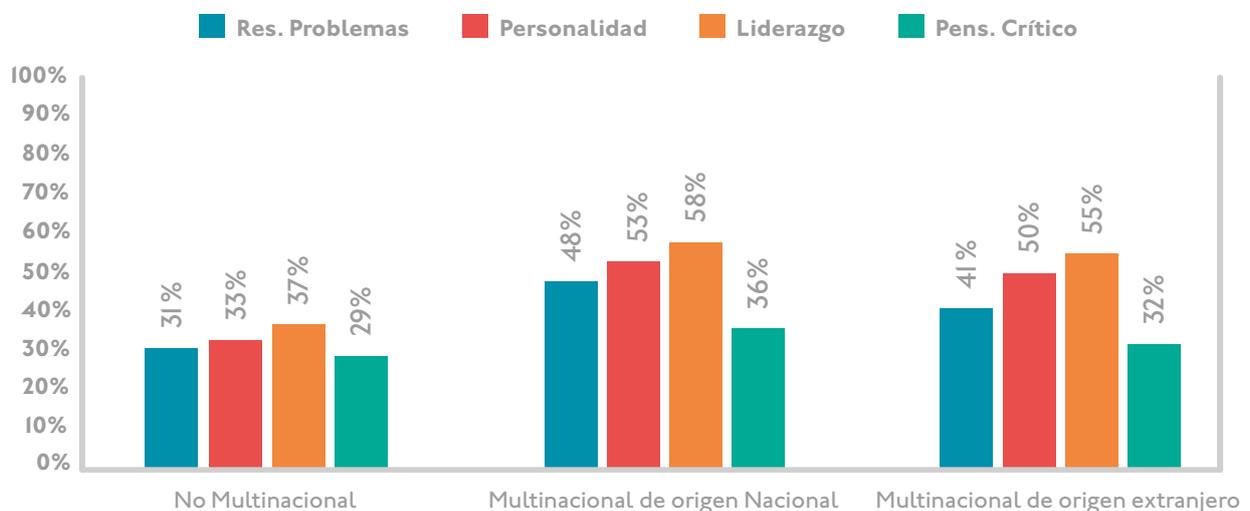


Fig. 1.28: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

### c. Análisis de la diversidad cognitiva por tipo de propiedad:

También, como en el anterior informe, encontramos más interés en la empresa cotizada que en la no cotizada que han sido las grandes impulsoras para las diferentes variables de la diversidad cognitiva en esta última edición.

#### EMPRESA COTIZADA

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
Informe 2019	44%	45%	64%	34%
Informe 2021	41%	52%	67%	15%
Informe 2022	80%	90%	100%	90%

Tabla 1.57: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

#### EMPRESA NO COTIZADA

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
Informe 2019	26%	32%	36%	19%
Informe 2021	33%	42%	46%	28%
Informe 2022	62%	63%	63%	56%

Tabla 1.58: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Si analizamos las 100 empresas cotizadas que han participado a lo largo de estas tres ediciones, vemos que muestran un mayor interés en analizar la diversidad cognitiva en particular en lo que respecta a la variable de liderazgo.



## DATOS AGREGADOS: DIVERSIDAD COGNITIVA POR TIPO DE EMPRESA

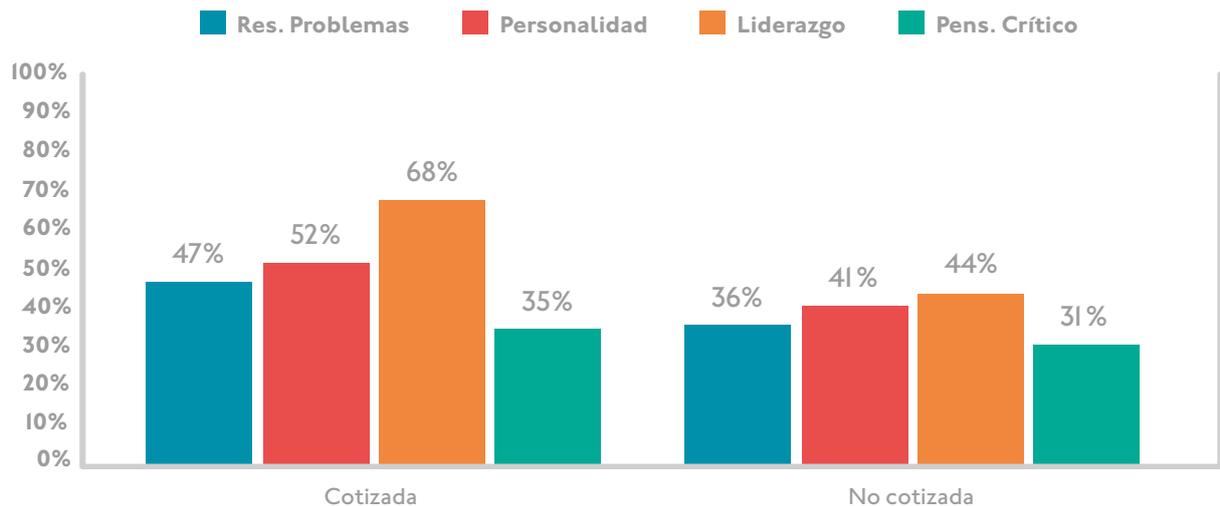


Fig. I.29: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

### d. Análisis de la diversidad Cognitiva por sector:

En el análisis por sector sorprende ver en la muestra del año 2022 que es el sector Industrial el que más despunta a la hora de analizar la diversidad cognitiva. El sector de telecomunicaciones le sigue de cerca, y sin embargo el sector financiero y de servicios profesionales y legales que lideran claramente otras diversidades se quedan a la zaga en la diversidad cognitiva.

## DATOS 2022 DIVERSIDAD COGNITIVA POR SECTOR

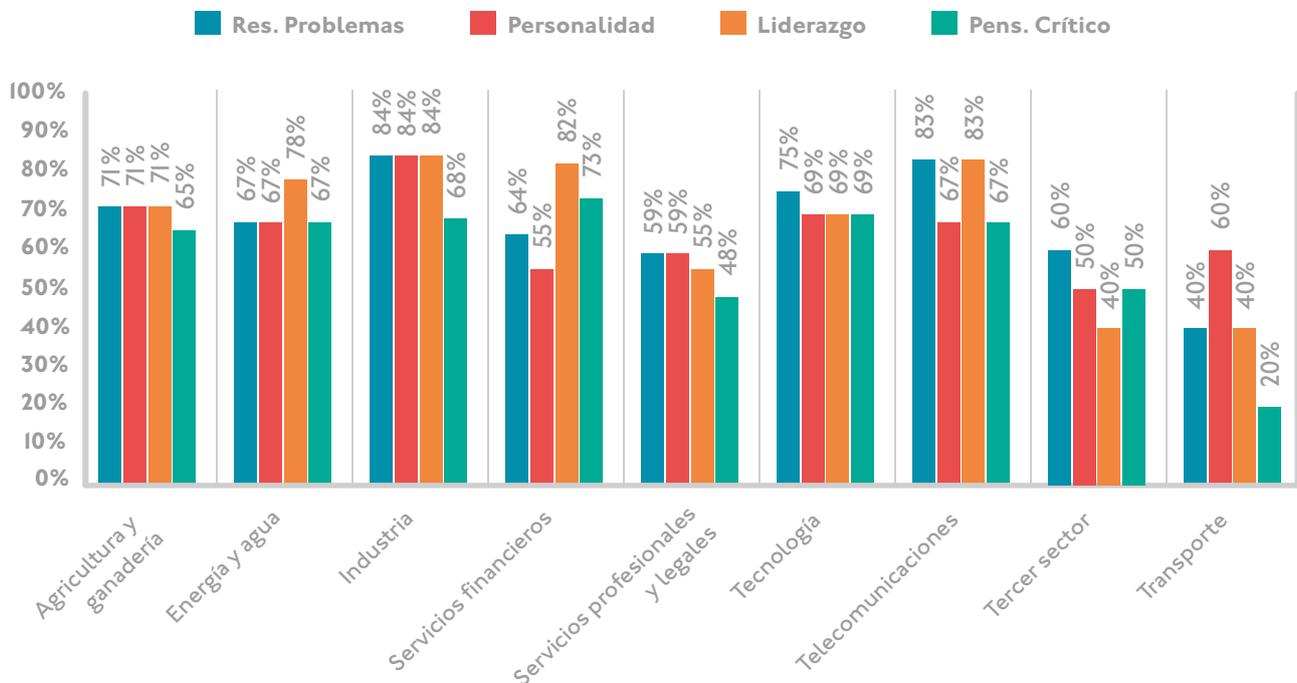


Fig. I.30: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Sin embargo, si analizamos las 786 empresas de la muestra total de forma agregada, podemos observar que el sector industrial no tiene tanta relevancia como otros sectores como el de energía, agua, o servicios financieros, pero sí se mantiene el dato de la escasa relevancia para el tercer sector de estas variables.

## DATOS AGREGADOS: RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR SECTOR

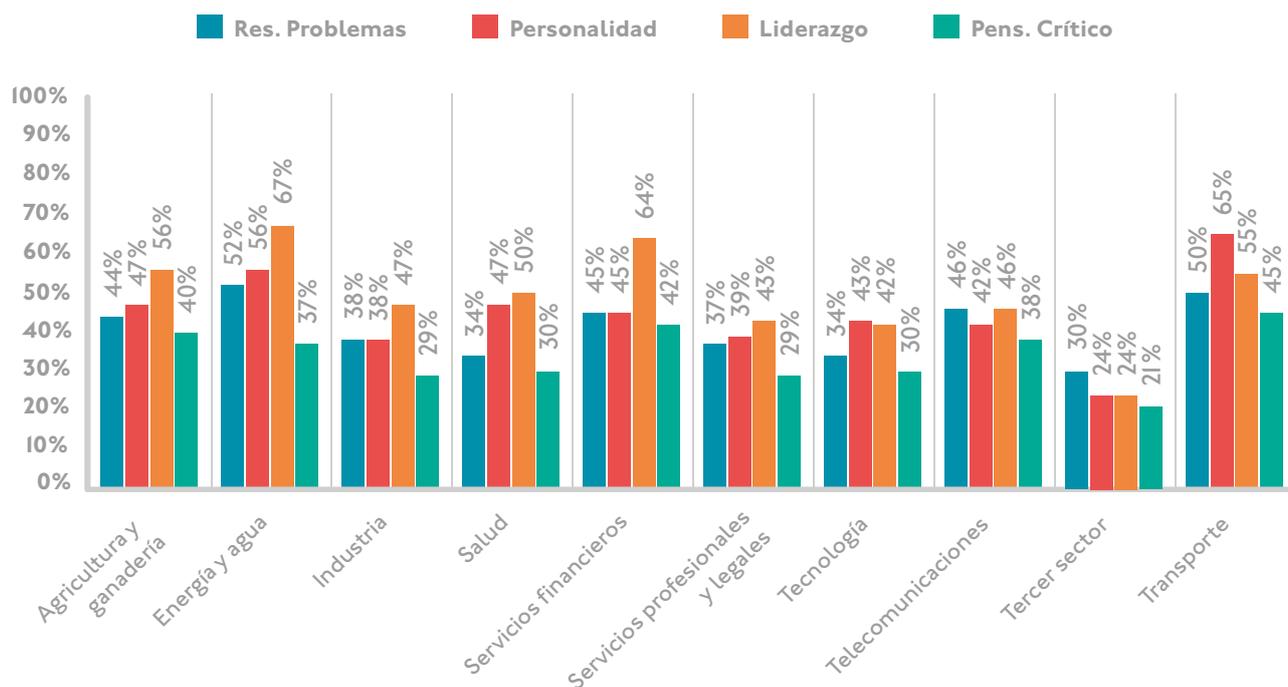


Fig. 1.31: ¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que evalúe la capacidad y estilo para la resolución de problemas de sus empleados, la personalidad, el estilo de liderazgo o su pensamiento crítico?

Como mencionamos en la introducción, la investigación muestra que la mejor estrategia para gestionar la diversidad cognitiva pasa por el establecimiento de políticas ágiles y de gestión de proyectos más participativos.

Por tanto, y al igual que en la diversidad experiencial, la unidad de análisis es el equipo y no el individuo. No se trata de preferir un tipo específico de perfil para los distintos equipos, sino que lo que se mide es el impacto de la variedad de tipología en las distintas tareas del grupo; no se trata de buscar un equipo en el que todos tengan la misma capacidad cognitiva, sino que lo que se ha demostrado es que es justamente la variedad de tipologías lo que produce resultados. La empresa tiene que ir midiendo la efectividad de las diferentes fórmulas de diversidad para ir viendo cuál es la combinación de diversidad más apropiada para un equipo concreto, y para ello tiene que ir midiendo los resultados para ir variando su combinación.

En la gestión de la diversidad cognitiva de tres aspectos importantes:

- a. La inclusión de la experiencia en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos**
- b. La medición del impacto de estas políticas**
- c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.**

En cada una de las variables analizadas; liderazgo, personalidad, resolución de problemas y pensamiento crítico.

## 1.3.1 La Diversidad cognitiva: resolución de problemas

Cuando hablamos de la diversidad en cuanto a la capacidad y estilo para la resolución de problemas nos referimos a estilos como: analítico, intuitivo, basado en modelos, basado en analogías, etc.

Este tipo de diversidad ha crecido de manera considerable en el último informe tanto en la media de empresas de cada informe como en las empresas recurrentes. Así, de las 786 del total de la muestra, hemos pasado de un 30% de estas empresas que afirmaban realizar pruebas a sus empleados sobre capacidad cognitiva, a un total de 63% en el último informe. De media hablamos de un 37,7% de las empresas del total de la muestra que realizan este tipo de pruebas. Dentro de las empresas recurrentes podemos asimismo observar un aumento considerable, de 27% en el primer informe a 74% en el último.

Visto el creciente interés de mapear a los empleados en criterios de diversidad cognitiva en cuanto a capacidad y estilos de resolución de problemas, el siguiente paso es comprobar si esta información influye a la hora de crear equipos de alta dirección, ventas o técnicos, la medición del impacto de estas políticas y por último la posición de referencia de las empresa en estas políticas.

### a. La inclusión de la diversidad de la capacidad de resolución de problemas en los equipos

Podemos observar en las tablas siguientes, que de las empresas que realizan pruebas para medir el estilo de la capacidad y estilo de resolución de problemas, una gran parte de las mismas utilizan estos criterios a la hora de formar equipos tanto de alta dirección, de ventas o técnicos. Sin embargo sorprende la caída en este último informe tanto en la muestra general como en las empresas recurrentes.

Una posible explicación es justamente el aumento de empresas que en esta última edición han iniciado un interés por medir la capacidad y estilo de resolución de problemas de sus empleados. Al ser la primera vez que incluyen esta diversidad es posible que todavía no hayan tenido tiempo para incluir los resultados de las encuestas a la hora de formar grupos de trabajo.

#### **POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR MUESTRA TOTAL.**

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Tienen en cuenta los diferentes estilos de resolución de problemas como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	89,8%	86,7%	77,1%
¿Tienen en cuenta los diferentes estilos de resolución de problemas como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	83%	80%	64,4%
¿Tienen en cuenta los diferentes estilos de resolución de problemas como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	88,6%	84,4%	76,3%

Tabla 1.59: Políticas de inclusión de la diversidad de resolución de problemas en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

## POLÍTICAS DE INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN VENTAS O TÉCNICOS POR RECURRENCIA DE EMPRESAS

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Tienen en cuenta los diferentes estilos de resolución de problemas como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	85,7%	92,6%	79,4%
¿Tienen en cuenta los diferentes estilos de resolución de problemas como criterio a la hora de crear EQUIPOS DE VENTAS?	76,2%	96,3%	76,5%
¿Tienen en cuenta los diferentes estilos de resolución de problemas como criterio a la hora de crear EQUIPOS TÉCNICOS?	85,7%	100%	85,3%

Tabla 1.60: Políticas de inclusión de la diversidad de resolución de problemas en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa.

### b. La medición del impacto de estas políticas

Es importante, una vez analizado el interés de algunas empresas en realizar pruebas para ver la diversidad de sus empleados en la resolución de problemas, ver si se mide el impacto dentro de los propios equipos.

## POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD DE CAPACIDADES Y ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, POR EVOLUCIÓN DE INFORMES MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de diferentes estilos de resolución de problemas en los resultados del equipo?	35,2%	40%	31,4%
¿Miden el impacto de la diversidad de diferentes estilos de resolución de problemas en la permanencia de los miembros del equipo?	30,7%	38,9%	26,3%

Tabla 1.61: Políticas de medición de la diversidad de capacidades y estilos de resolución de problemas

## POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD DE CAPACIDADES Y ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de diferentes estilos de resolución de problemas en los resultados del equipo?	23,8%	48,1%	29,4%
¿Miden el impacto de la diversidad de diferentes estilos de resolución de problemas en la permanencia de los miembros del equipo?	19%	51,9%	29,4%

Tabla 1.62: Políticas de medición de la diversidad de capacidades y estilos de resolución de problemas

La tabla de medición es consistente con la tabla anterior de inclusión de este criterio en los equipos. Al igual que en el análisis anterior se observa en la tabla un aumento del primer al segundo informe tanto en la muestra general, como en la de las empresas recurrentes. Aumento que sin embargo retrocede en el tercer informe. Como en el caso anterior este hecho se podría explicar ya que ha habido un número mayor de empresas en este tercer informe que por primera vez han realizado pruebas sobre la capacidad y estilo en la resolución de problemas de sus empleados, por tanto todavía no han tenido tiempo para incluirla en sus equipos y poder medir su impacto.

### c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español.

Por último cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, no es extraño que siendo todavía unas prácticas incipientes, las empresas en general no se consideren referentes, ni participen en eventos orientados a la diversidad cognitiva. Aunque podemos encontrar algunos aumentos, en especial en el análisis de la tabla de las empresas recurrentes, las cifras son todavía demasiado bajas.

#### CONSIDERACIÓN COMO REFERENTE EN LAS POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD DE CAPACIDAD Y ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, MUESTRA TOTAL POR INFORMES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de resolución de problemas?	27,3%	23,3%	18,6%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de resolución de problemas?	20,5%	17,8%	15,3%

Tabla 1.63: Consideración como referente en las políticas de medición de la diversidad de capacidad y estilos de resolución de problemas.

#### CONSIDERACIÓN COMO REFERENTE EN LAS POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE LA DIVERSIDAD DE CAPACIDAD Y ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, MUESTRA EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de resolución de problemas?	14,3%	14,8%	20,6%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de resolución de problemas?	4,8%	14,8%	14,7%

Tabla 1.64: Consideración como referente en las políticas de medición de la diversidad de capacidad y estilos de resolución de problemas.

## 1.3.2 La Diversidad cognitiva: personalidad

La segunda dimensión que analizamos en la diversidad cognitiva es la atención a la diversidad de personalidades entre los empleados.

Este tipo de diversidad ha ascendido de manera considerable en el último informe tanto en la media de empresas de cada informe como en las empresas recurrentes. Así, de las

786 del total de la muestra, hemos pasado desde un 35% de estas empresas que afirmaba realizar pruebas a sus empleados sobre capacidad cognitiva a un total de 64% en el último informe. De media hablamos de un 42% de las empresas del total de la muestra que realizan este tipo de pruebas. Dentro de las empresas recurrentes podemos asimismo observar un aumento considerable de 37% en el primer informe a 74% en el último.

Visto el creciente interés de mapear a los empleados en criterios de diversidad cognitiva en cuanto a personalidad, el siguiente paso es comprobar si esta información influye a la hora de crear equipos de alta dirección, ventas o técnicos, la medición del impacto de estas políticas y por último la posición de referencia de las empresa en estas políticas.

### a. La inclusión de la diversidad de la diversidad de tipos de personalidad en los equipos:

#### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS. POR MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Tiene en cuenta la diversidad de personalidades como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	89,8%	86,7%	77,1%
¿Tiene en cuenta la diversidad de personalidades como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE VENTAS?	83%	80%	64%
¿Tiene en cuenta la diversidad de personalidades como criterio a la hora de formar EQUIPOS TÉCNICOS?	88,6%	84,4%	76,3%

Tabla 1.65: Inclusión de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

Al igual que en el criterio de diversidad de capacidades y estilos de resolución de problemas, vemos que el gran aumento de empresas que se interesan por mapear esta diversidad en sus empleados, no ha podido todavía plasmar esa variable a la hora de crear equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos.

Este no es el caso de la empresa recurrente que sí vemos como el aumento en el interés se ha plasmado en índices más altos a la hora de integrar este criterio en sus equipos. Sin embargo, a un ritmo mucho más lento que el mostrado en el primer nivel de interés.

#### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Tiene en cuenta la diversidad de personalidades como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	76,2%	61,1%	70,6%
¿Tiene en cuenta la diversidad de personalidades como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE VENTAS?	66,7%	61,1%	76,5%
¿Tiene en cuenta la diversidad de personalidades como criterio a la hora de formar EQUIPOS TÉCNICOS?	81%	66,7%	79,4%

Tabla 1.66: Inclusión de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

## b. La medición del impacto de estas políticas

### MEDICIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS. EVOLUCIÓN, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de tipos de personalidad en los resultados del equipo?	35,2%	40%	31,4%
¿Miden el impacto de la diversidad de tipos de personalidad en la permanencia de los miembros del equipo?	30,7%	38,9%	26,3%

Tabla 1.67: Medición de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos.

Vemos un aumento entre el primer y el segundo informe en cuanto al número de empresas que miden el impacto de la inclusión de la diversidad de personalidades en sus equipos, sin embargo vemos un retroceso en el tercer informe que puede ser debido al número creciente de empresas que por primera vez han incluido esta dimensión y todavía no han incluido los mecanismos de medición.

En las empresas recurrentes vemos como el aumento se da también del segundo al tercer informe, sin embargo las cifras siguen siendo muy bajas para poder analizar tendencias.

### MEDICIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS. EVOLUCIÓN, EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de tipos de personalidad en los resultados del equipo?	9,5%	19,4%	32,4%
¿Miden el impacto de la diversidad de tipos de personalidad en la permanencia de los miembros del equipo?	9,5%	19,4%	29,4%

Tabla 1.68: Medición de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

## c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad de personalidad en el contexto español.

La inclusión de la diversidad de personalidades es todavía un práctica incipiente en las empresas. Por eso, no es de extrañar que los números sean bajos a la hora de considerarse referentes, tanto a la hora de compartir prácticas como a la hora de imitar políticas. Los números son todavía demasiado bajos para poder observar tendencias, tanto en la tabla de la muestra total como en la tabla que muestra las empresas recurrentes.

## CONSIDERACIÓN DE REFERENTE DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de tipos de personalidad?	27,3%	23,3%	18,6%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de tipos de personalidad??	20,5%	17,8%	15,3%

Tabla 1.69: Medición de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

## CONSIDERACIÓN DE REFERENTE DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS, EMPRESAS RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de tipos de personalidad?	14,3%	5,6%	14,7%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de tipos de personalidad??	9,5%	11,1%	14,7%

Tabla 1.70: Medición de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

### 1.3.3 La Diversidad cognitiva: liderazgo

La tercera dimensión que analizamos en la diversidad cognitiva es la atención a la diversidad de estilos de liderazgo entre los empleados. Cuando hablamos de estilos de liderazgo nos estamos refiriendo a algunos ejemplos de liderazgo que se utilizan normalmente en los tests, tales como transaccional, transformacional, visionario, etc.

Este tipo de diversidad ha ascendido de manera considerable en el último informe, tanto en la media de empresas de cada informe como en las empresas recurrentes. Así, de las 786 del total de la muestra, hemos pasado de un 42% de estas empresas que afirmaba realizar pruebas a sus empleados sobre estilo de liderazgo, a un total de 65% en el último informe. De media hablamos de un 46,8%, prácticamente la mitad de las empresas del total de la muestra realizan este tipo de pruebas. Dentro de las empresas recurrentes podemos asimismo observar un aumento considerable de 49% en el primer informe a 76% en el último.

Visto el creciente interés de mapear a los empleados en criterios de diversidad cognitiva en cuanto a personalidad, el siguiente paso es comprobar si esta información influye a la hora de crear equipos de alta dirección, ventas o técnicos, la medición del impacto de estas políticas y por último la posición de referencia de las empresa en estas políticas.

#### a. La inclusión de la diversidad de liderazgo en los equipos:

Lo que nos dice el análisis de resultados es que los diferentes estilos de liderazgo son un criterio importante a tener en cuenta a la hora de hacer equipos de trabajo, especialmente en los equipos de alta dirección y ventas, y en especial en la muestra de empresas recurrentes.

Vemos como en otras dimensiones de la diversidad cognitiva que existe un retroceso considerable en el último informe que se produce en paralelo con el interés de más empresas en tratar este criterio en la gestión de sus empleados, que nos lleva a pensar que pueda estar relacionado, ya que tanto en la muestra general como en la de empresas recurrentes esta dimensión ha subido en más de 20 puntos, y es probable que muchas empresas estén considerando el tratar esta dimensión de manera incipiente.

### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la diversidad de estilos de liderazgo como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	89,8%	86,7%	77,1%
¿Es relevante la diversidad de estilos de liderazgo como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE VENTAS?	83%	80%	64%
¿Es relevante la diversidad de estilos de liderazgo como criterio a la hora de formar EQUIPOS TÉCNICOS?	88,6%	84,4%	76,3%

Tabla 1.71: Inclusión de políticas de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos.

### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE PERSONALIDAD EN LOS EQUIPOS, EMPRESAS REFERENTES

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es relevante la diversidad de estilos de liderazgo como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	89,3%	85%	80%
¿Es relevante la diversidad de estilos de liderazgo como criterio a la hora de formar EQUIPOS DE VENTAS?	85,7%	82,5%	82,9%
¿Es relevante la diversidad de estilos de liderazgo como criterio a la hora de formar EQUIPOS TÉCNICOS?	89,3%	87,5%	77,1%

Tabla 1.72: Inclusión de políticas de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos.

## b. La medición del impacto de estas políticas

### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de estilos de liderazgo en los resultados del equipo?	35,2%	40%	31,4%
¿Miden el impacto de la diversidad de estilos de liderazgo en la permanencia de los miembros del equipo?	30,7%	38,9%	26,3%

Tabla 1.73: Medición de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

Al igual que a la hora de incluir la diversidad de estilos de liderazgos en los equipos, vemos un fuerte retroceso entre el segundo y el tercer informe a la hora de medir el impacto de la diversidad de

liderazgo en los resultados y rotación de los miembros de los equipos, que puede ser causada por el rápido crecimiento de esta dimensión.

El retroceso en el tercer informe de las empresas recurrentes es menor, pero tampoco aumenta al ritmo del aumento del interés por incluir esta dimensión como herramienta de gestión.

### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE MEDICIÓN DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la diversidad de estilos de liderazgo en los resultados del equipo?	42,9%	42,5%	40%
¿Miden el impacto de la diversidad de estilos de liderazgo en la permanencia de los miembros del equipo?	35,7%	42,5%	42,9%

Tabla 1.74: Medición de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

### c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad de liderazgo en el contexto español.

Por último, cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, no es extraño, como en las anteriores variables, que siendo todavía unas prácticas incipientes, las empresas en general no se consideren referentes, ni participen en eventos orientados a la diversidad de estilos de liderazgo. Al igual que en las anteriores dimensiones de la diversidad cognitiva, los datos de la muestra son demasiado bajos para poder vislumbrar tendencias.

### POSICIÓN DE REFERENCIA EN LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de liderazgo en su empresa?	27,3%	23,3%	18,6%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de liderazgo en su empresa?	20,5%	17,8%	15,3%

Tabla 1.75: Posición de referencia en la gestión de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos

### POSICIÓN DE REFERENCIA EN LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de liderazgo en su empresa?	32,1%	35%	31,4%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de estilos de liderazgo en su empresa?	28,6%	25%	17,1%

Tabla 1.76: Posición de referencia en la gestión de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos

### 1.3.4 La Diversidad cognitiva: pensamiento crítico

La última dimensión que vamos a analizar de la diversidad cognitiva es la capacidad de pensamiento crítico. Esta dimensión hace referencia a la tendencia a aceptar el status quo, o a cuestionarlo, y también la capacidad para tener en cuenta, o no, información que entra en conflicto con las creencias propias. Como ocurre en todas las variables discutidas en la diversidad no se trata que todos los miembros de un equipo piensen igual. Es la diversidad lo que hace al equipo fuerte, por tanto se trata de tener empleados con grados diferentes de pensamiento crítico, que permita tener personas que cuestionen, por ejemplo, el status quo junto con personas que no lo cuestionan o lo cuestionan menos, y poder así tener una tensión sana y necesaria a la hora de realizar determinadas tareas.

Este tipo de diversidad ha aumentado de manera considerable en el último informe, tanto en la media de empresas de cada informe como en las empresas recurrentes. Así, de las 786 del total de la muestra, hemos pasado de un 22% de estas empresas que afirmaba realizar pruebas a sus empleados sobre estilo de liderazgo en el primer informe, a un total de 58% en el último informe. De media hablamos de un 31% de las empresas del total de la muestra realizan este tipo de pruebas. Dentro de las empresas recurrentes podemos asimismo observar un aumento considerable de 23% en el primer informe a 61% en el último.

Visto el creciente interés de mapear a los empleados en criterios de diversidad cognitiva en cuanto a personalidad, el siguiente paso es comprobar si esta información influye a la hora de crear equipos de alta dirección, ventas o técnicos, la medición del impacto de estas políticas y por último la posición de referencia de las empresa en estas políticas.

#### a. La inclusión de la diversidad de pensamiento crítico en los equipos:

Observamos en el análisis del total de la muestra un cuadro muy parecido al que ocurre en otras dimensiones de la diversidad cognitiva, y es el hecho de un retroceso importante entre la segunda y la tercera edición, debido seguramente al aumento del 22% de empresas al 58% de empresas del total de la muestra que se interesaban por esta dimensión y que, probablemente, está gestionada de manera incipiente. Por tanto, no ha dado tiempo a incluir esta dimensión a la hora de formar equipos.

#### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO CRÍTICO EN LOS EQUIPOS, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es la capacidad de pensamiento crítico un criterio a la hora de formar EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	89,8%	86,7%	77,1%
¿Es la capacidad de pensamiento crítico un criterio a la hora de formar EQUIPOS DE VENTAS?	83%	80%	64,4%
¿Es la capacidad de pensamiento crítico un criterio a la hora de formar EQUIPOS TÉCNICOS?	88,6%	84,4%	76,3%

Tabla 1.77: Inclusión de políticas de diversidad de pensamiento crítico en los equipos

En el análisis de empresas recurrentes, podemos observar que el interés es mucho mayor que la media de la muestra, a la hora de incluir la diversidad de pensamiento crítico en los tres tipos de equipos, alcanzando casi el 90% en las tres dimensiones. Igualmente y aunque se puede apreciar un pequeño retroceso en el tercer informe, es mucho menos que en anteriores dimensiones de la diversidad cognitiva.

### INCLUSIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO CRÍTICO EN LOS EQUIPOS, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Es la capacidad de pensamiento crítico un criterio a la hora de formar EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN?	92,3%	94,1%	89,3%
¿Es la capacidad de pensamiento crítico un criterio a la hora de formar EQUIPOS DE VENTAS?	84,6%	94,1%	89,3%
¿Es la capacidad de pensamiento crítico un criterio a la hora de formar EQUIPOS TÉCNICOS?	92,3%	94,1%	92,9%

Tabla 1.78: Inclusión de políticas de diversidad de pensamiento crítico en los equipos

#### b. La medición del impacto de estas políticas

La evolución de la variable de medición de la diversidad de pensamiento crítico es muy parecida a las del resto de variables de la diversidad cognitiva, tanto en la muestra total como en la muestra de empresas recurrentes. Se puede observar un aumento de la primera a la segunda edición hasta después retroceder en la tercera. Pensamos que al igual que en las otras dimensiones de la diversidad cognitiva el aumento tan pronunciado de empresas interesadas en incluir esta variable ha aumentado el volumen total, pero muchas de estas empresas están utilizando la variable de modo incipiente y todavía no la integran como criterio a la hora de formar equipos de alta dirección ventas o técnicos.

### MEDICIÓN DEL IMPACTO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO CRÍTICO, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la capacidad de pensamiento crítico en los resultados del equipo?	35,2%	40%	31,4%
¿Miden el impacto de la capacidad de pensamiento crítico en la permanencia de los miembros del equipo?	30,7%	38,9%	26,3%

Tabla 1.79: Medición del impacto de políticas de diversidad de pensamiento crítico

En la muestra de empresas recurrentes, podemos observar un mayor interés dentro de la muestra de empresas recurrentes por gestionar la diversidad en los equipos.

## MEDICIÓN DEL IMPACTO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO CRÍTICO, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Miden el impacto de la capacidad de pensamiento crítico en los resultados del equipo?	23,1%	52,9%	35,7%
¿Miden el impacto de la capacidad de pensamiento crítico en la permanencia de los miembros del equipo?	30,8%	58,8%	32,1%

Tabla 1.80: Medición del impacto de políticas de diversidad de pensamiento crítico

### c. La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad de pensamiento crítico en el contexto español

#### POSICIÓN REFERENTE DE DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO CRÍTICO, MUESTRA TOTAL

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la capacidad de pensamiento crítico en su empresa?	27,3%	23,3%	18,6%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la capacidad de pensamiento crítico*en su empresa?	20,5%	17,8%	15,3%

Tabla 1.81: Posición referente de diversidad de pensamiento crítico

#### POSICIÓN REFERENTE DE DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO CRÍTICO, EMPRESA RECURRENTE

	Informe 2019	Informe 2021	Informe 2022
¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la capacidad de pensamiento crítico en su empresa?	7,7%	29,4%	17,9%
¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la capacidad de pensamiento crítico*en su empresa?	7,7%	23,5%	14,3%

Tabla 1.82 Posición referente de diversidad de pensamiento crítico

Por último, cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, no es extraño que siendo todavía unas prácticas incipientes, las empresas en general no se consideren referentes, ni participen en eventos orientados a la diversidad de pensamiento crítico. Al igual que en las anteriores dimensiones de la diversidad cognitiva, los datos de la muestra son demasiado bajos para poder vislumbrar tendencias.

## 2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

Las sucesivas ediciones de este estudio confirman que la gestión de la innovación es una respuesta cada vez más común a los desafíos competitivos del tejido empresarial español. De forma coherente con su estrategia de diferenciación competitiva, la innovación en producto/servicio es abordada por un 70% del total de empresas participantes, seguida muy de cerca por la innovación en procesos (tanto internos como de relación con el cliente), y en menor medida, – un 64% –, por innovación en modelo de negocio.

### GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA. CONJUNTO DE INFORMES

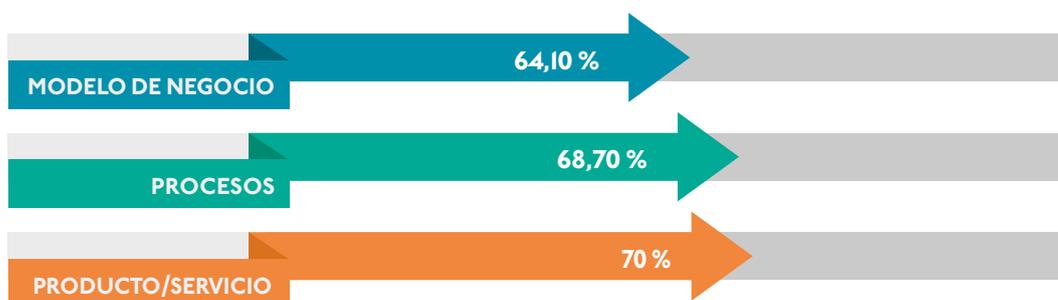


Fig. 2.1: Gestión de la innovación en la empresa.

La evolución positiva mostrada es especialmente significativa al darse en dos dimensiones complementarias: el número de empresas que gestionan su innovación, y el esfuerzo que cada empresa dedica de forma complementaria a distintos tipos de innovación. Atendiendo al primer criterio, si el año 2019 un 33% de las empresas no desarrollaba ningún tipo de gestión de la innovación, este porcentaje se ha reducido a la mitad en 2022.

Si se considera el esfuerzo dedicado a los tres grandes tipos de innovación, si en el año 2019 un 53% de las empresas gestionaban simultáneamente innovación en producto, procesos, y modelo de negocio, este porcentaje se ha incrementado en cada edición hasta alcanzar un 66% en el año 2022. En otras palabras, cada vez más empresas gestionan su innovación, y las que lo hacen gestionan cada vez más tipos de innovación.

### TIPOS DE INNOVACIÓN GESTIONADOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

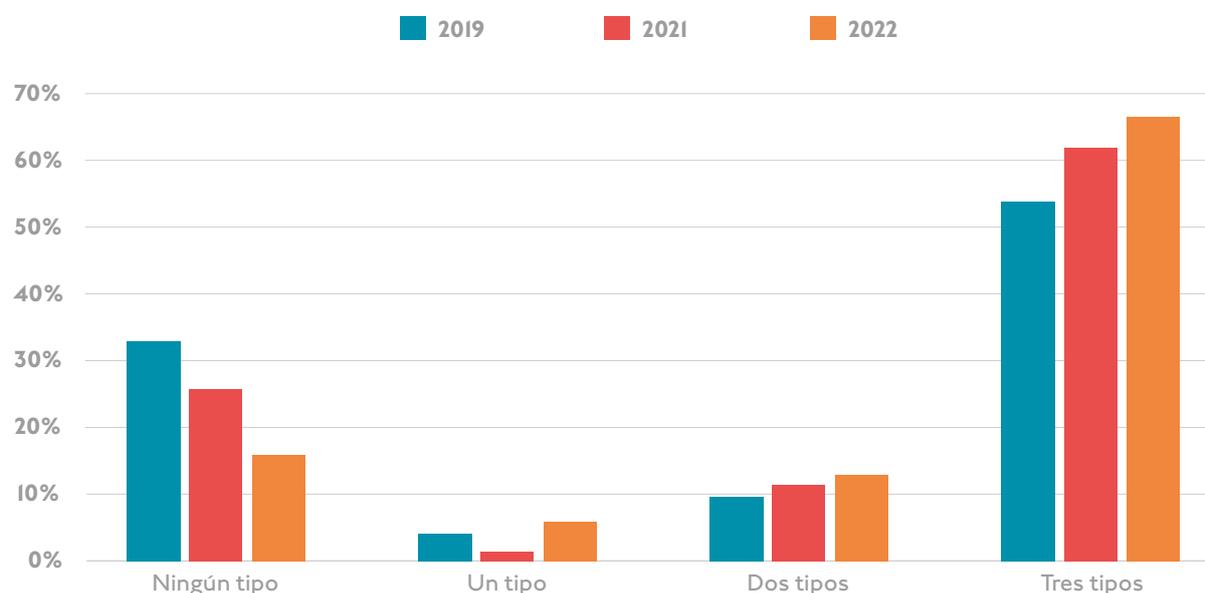


Fig. 2.2: Tipos de innovación gestionados en la empresa española.

Si se considera el detalle de cada uno de los tres grandes tipos de innovación se confirma una evolución positiva en todos ellos alcanzando en la última edición los valores máximos: 81% en innovación en producto, 78% en procesos y 71% en modelo de negocio.

Los resultados confirman la mayor dificultad en la gestión de la innovación en el modelo de negocio, que implica cambios sustanciales en la propuesta de valor y modelo de ingresos de las compañías, frente al resto de modalidades de innovación. Así mismo se produce cada vez un mayor acoplamiento entre la innovación en producto y servicio con la innovación en procesos: ello implica el desarrollo de un modelo de innovación mucho más moderno y ágil con una creciente vinculación entre el front-office y el back-office de nuestras empresas.

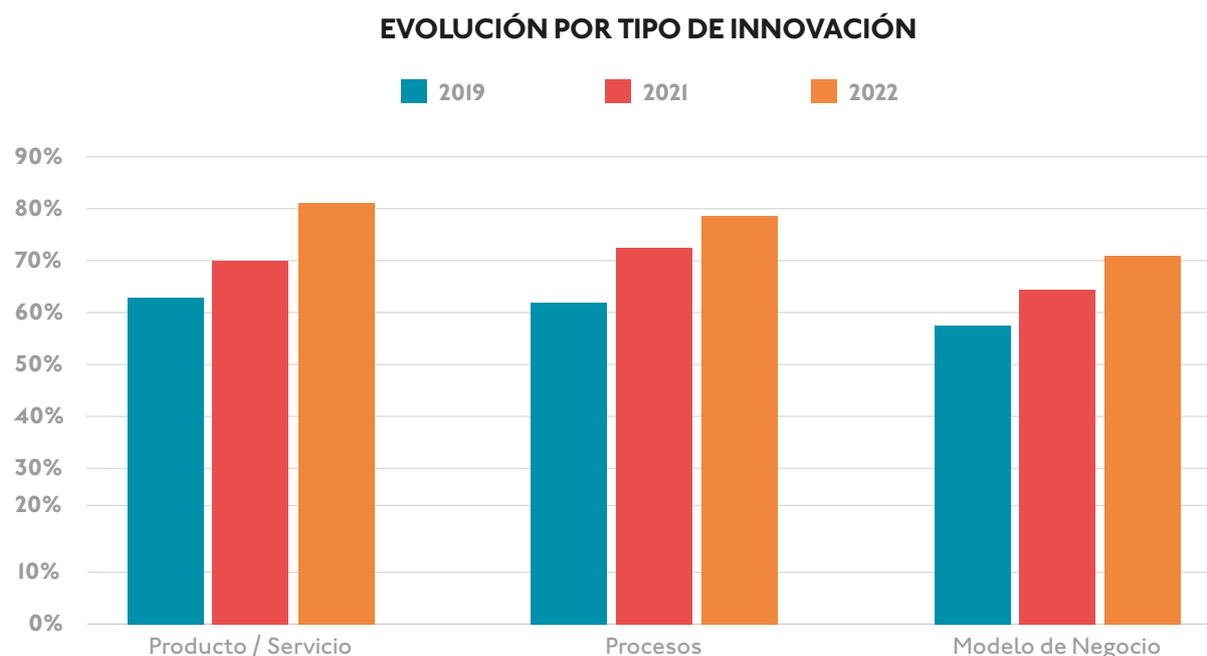


Fig. 2.3: Evolución de la gestión de la innovación en la empresa.

Al igual que se ha comentado en los capítulos dirigidos a la gestión de la diversidad, las empresas que han participado de forma recurrente en este estudio a lo largo de sus sucesivas ediciones ofrecen un detalle muy significativo de la trayectoria innovadora de nuestras empresas. Este detalle permite identificar un grado de gestión de la innovación muy superior a sus contrapartes no recurrentes, y lo que es más importante, que un modelo de gestión de la innovación maduro se caracteriza por la presencia cada vez más uniforme de los tres tipos de innovación. Esta paridad se alcanza mediante una secuencia de aprendizaje donde se comienza con la gestión de la innovación en producto/servicio, se continúa mejorando en la gestión de la innovación en procesos, para finalizar con la incorporación progresiva de la innovación en modelo de negocio, hasta que todas ellas superan un umbral en torno al 80% de las compañías, que indican la consolidación de este modelo maduro.

## EVOLUCIÓN INNOVACIÓN. EMPRESAS RECURRENTE

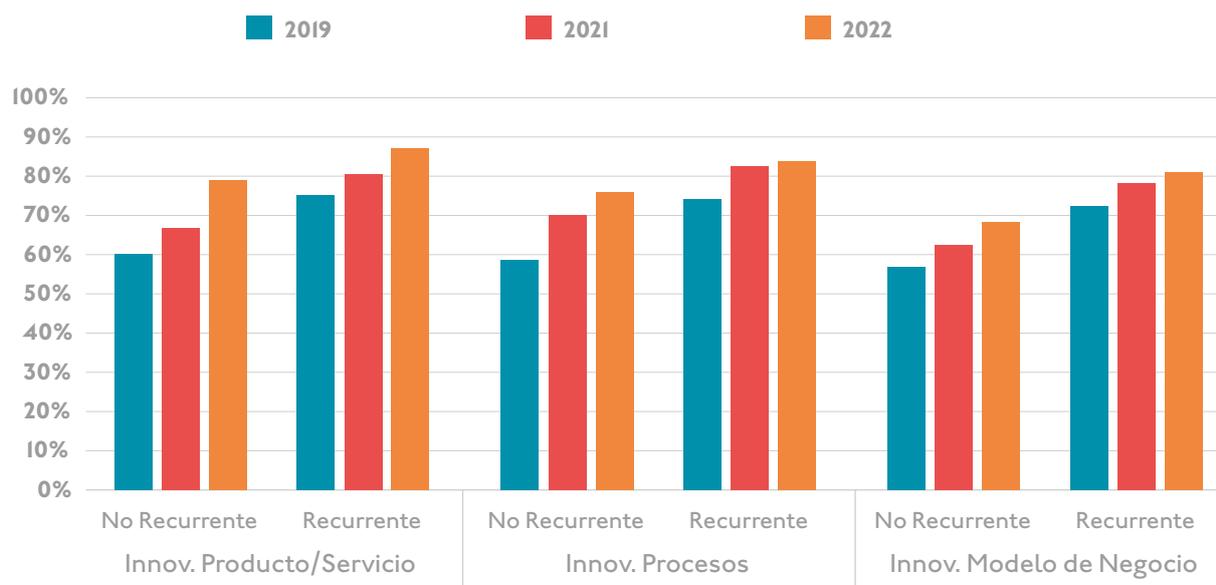


Fig. 2.4: Evolución de la gestión de la innovación en la empresa en la empresa con participación recurrente en este estudio.

**La muestra de las tres ediciones de este estudio confirma que el tamaño de la empresa es el factor más significativo en la gestión de la innovación. Un mayor tamaño de empresa implica una mayor gestión de la innovación en todas sus modalidades.**

Esta relación de trazo grueso esconde dos modelos muy diferenciados. En el caso de innovación en modelo de negocio, tanto la pequeña como mediana empresa muestran niveles de esfuerzo muy similares, siendo en la gran empresa donde se produce un verdadero incremento cuantitativo en la presencia de la innovación en modelo de negocio, con un incremento entre ambas categorías de 15 puntos porcentuales.

La innovación en producto/servicio y procesos muestran una evolución muy distinta. En este caso el incremento en la presencia de la gestión de innovación es muy gradual con el tamaño de la empresa, ajustándose de forma casi perfecta un modelo lineal.

Este comportamiento tan diferenciado apunta a que la innovación en el modelo de negocio muestra un umbral relacionado con los recursos organizativos disponibles vinculados al tamaño de la empresa. Las organizaciones de mayor tamaño son capaces de agrupar de forma más clara, los recursos humanos, tecnológicos y financieros que precisa la innovación en el modelo de negocio.

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR TAMAÑO EMPRESA

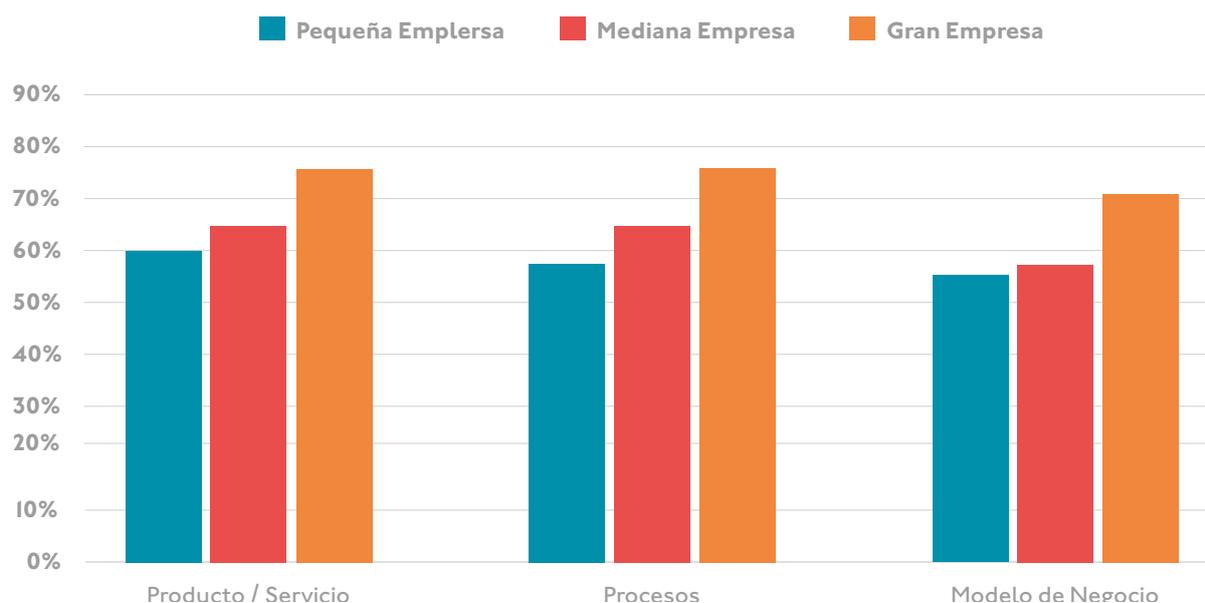


Fig. 2.5: Innovación por tamaño de empresa.

En términos del alcance de la actividad de la empresa, **las multinacionales españolas destacan por el esfuerzo que dedican a la gestión de todos los tipos de innovación, con niveles que superan en todos los casos el 70%**. De forma sistemática, le siguen en términos de esfuerzo la multinacional de origen no español y finalmente las empresas cuya actividad es meramente local.

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD

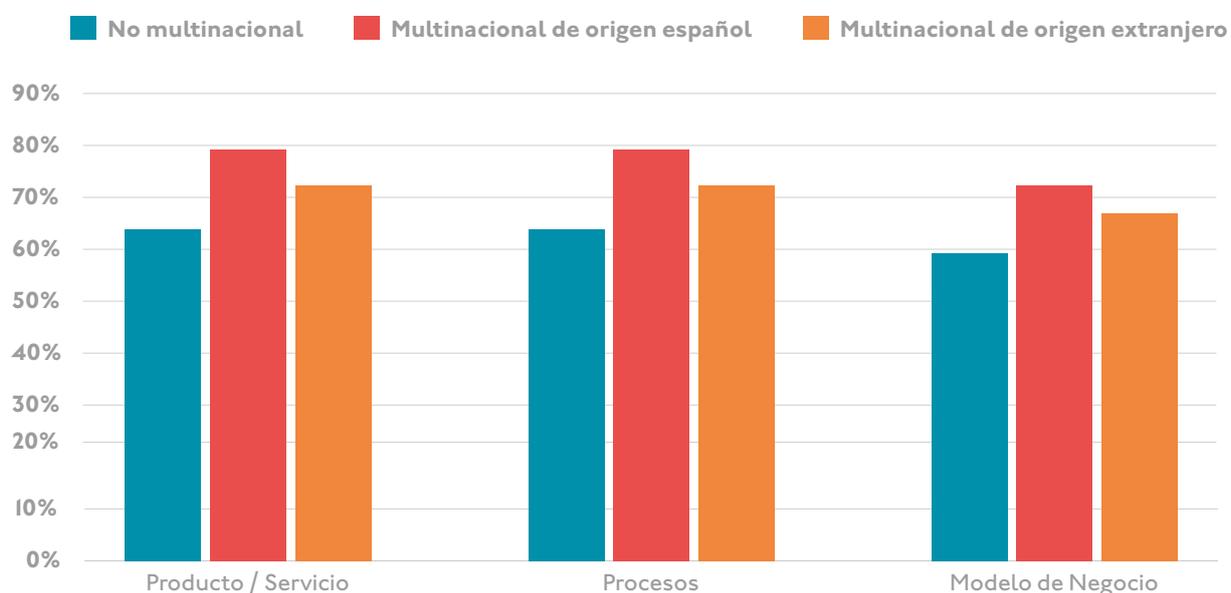


Fig. 2.6: Gestión de la innovación por alcance de la actividad.

**A lo largo de las tres ediciones de este estudio, las empresas cotizadas muestran niveles de gestión de la innovación superiores a las empresas no cotizadas en todos los tipos de innovación.** La diferencia más relevante se da en la gestión de la innovación en modelo de negocio, donde contrasta el valor del 75% en empresas cotizadas frente a un 62% en no cotizadas.

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR TIPO DE PROPIEDAD

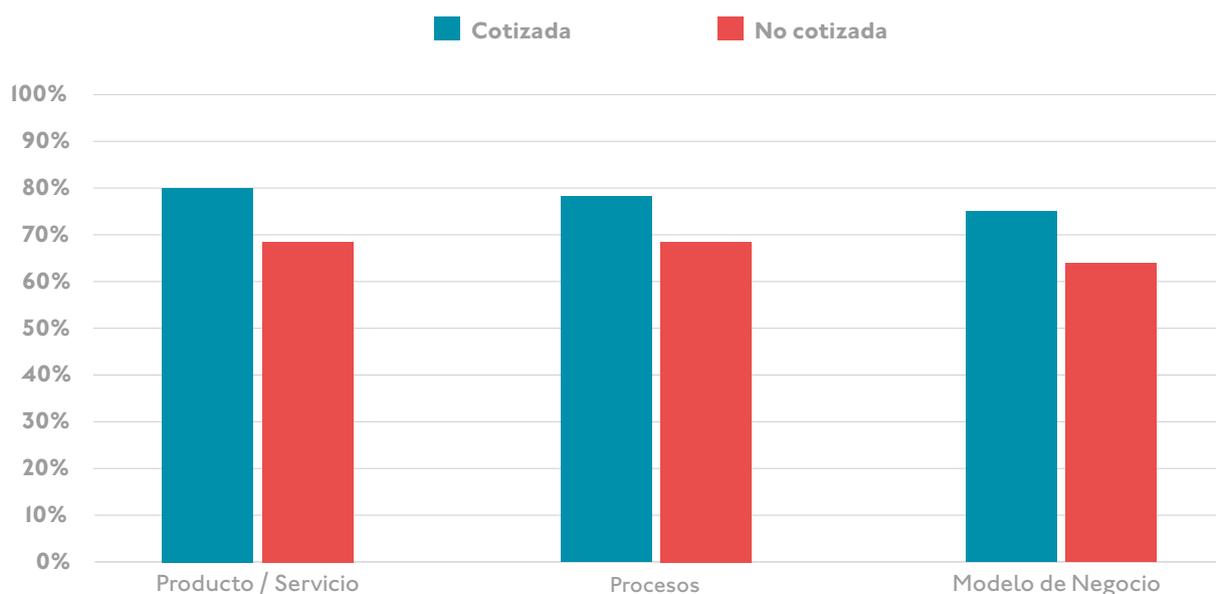


Fig. 2.7: Gestión de la innovación por tipo de propiedad

Los resultados obtenidos a lo largo de las tres ediciones muestran como la gestión de la innovación tiene un claro sabor sectorial. En este sentido los resultados apuntan a la existencia de sectores como el de tecnología y telecomunicaciones, junto con servicios financieros, que combinan elevados niveles de gestión de la innovación en todas sus modalidades. En estos casos podríamos hablar con propiedad de sectores extensivos en su gestión de la innovación.

En el resto de los sectores cabe apreciar un modelo muy disperso de gestión de la innovación donde destacan la apuesta por la innovación en modelo de negocio dentro de los servicios financieros, el esfuerzo realizado por media y telecomunicaciones de sus procesos internos, o el modelo equilibrado que muestra esta edición el sector salud o la agricultura.



	Producto/ Servicio	Procesos internos	Rel. Cliente	Modelo negocio
Agricultura y ganadería	78%	71%	60%	67%
Comercio y distribución	59%	63%	17%	66%
Construcción y obras públicas	72%	72%	52%	64%
Educación	49%	51%	28%	46%
Energía y agua	78%	81%	56%	70%
Hostelería y turismo	81%	76%	52%	71%
Industria	70%	71%	45%	60%
Media y entretenimiento	86%	86%	57%	71%
Otros	61%	57%	22%	55%
Salud	77%	71%	53%	63%
Servicios financieros	82%	80%	45%	78%
Servicios profesionales y legales	70%	67%	40%	63%
Tecnología	74%	74%	50%	72%
Telecomunicaciones	79%	79%	42%	71%
Tercer sector	52%	55%	61%	58%
Transporte	75%	75%	40%	75%

Tabla 2.1: Gestión de la innovación por sector.

Esta notable dispersión es un reflejo de las prioridades estratégicas de cada sector; un ejemplo muy relevante de este alineamiento estratégico lo encontramos en el sector salud donde la innovación en la relación con el cliente, vinculado estrechamente a la innovación en producto/servicio, nos indica que su prioridad estratégica se está desplazando hacia sus clientes.

Otro caso muy interesante es el sector transporte, donde la innovación en el modelo de negocio tiene una presencia muy destacada. En este caso estamos asistiendo a la reinención de un sector completo que mueve su propuesta de valor del simple transporte hasta un nuevo concepto fuerza: el de la movilidad. Un cambio tan radical implica la generación de nuevos modelos de negocio.

## La Innovación en Producto/ Servicio

El análisis detallado de la innovación en producto y servicio ha tenido en cuenta tres aspectos relevantes y complementarios a la hora de caracterizar el comportamiento de las empresas:

- Las acciones que están poniendo en marcha las compañías, con especial atención a mecanismos organizativos como la existencia de equipos específicos, comités formales con participación de la alta dirección y formación en técnicas y metodologías específicas para la innovación en producto y servicio.
- La existencia de mecanismos de medición que informan tanto de la intensidad de la actividad innovadora, – medida en este caso por el número anual de nuevos productos

o servicios introducidos en su mercado –, como de su contribución a los resultados de negocio en términos de ventas. Estos mecanismos se complementan con aquellos dirigidos a incentivar la innovación entre los responsables y los empleados de las compañías.

- El hecho de ser o no un referente en el ámbito específico de la innovación en producto/servicio dentro del contexto español.

## a. Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en producto/servicio

De acuerdo con la estructura anteriormente planteada, se han propuesto las siguientes preguntas orientadas a valorar la existencia de acciones específicamente orientadas a la gestión de la innovación en producto/servicio:

1. ¿Ha creado equipos específicos para crear y lanzar nuevos productos y/o servicios?
2. ¿Existe algún tipo de comité formal donde la ALTA DIRECCIÓN evalúe los nuevos productos o servicios?
3. ¿Ha formado a sus profesionales en técnicas o metodologías que ayuden en el lanzamiento y creación de nuevos productos y servicios?
4. ¿Ha hecho uso de las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos o servicios en su empresa?

Los resultados agregados de las tres ediciones del estudio muestran de forma muy significativa **cómo el uso de nuevas tecnologías junto con la creación de equipos específicos constituyen los pilares en los que se apoya la gestión de la innovación en producto/servicio.**

### ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

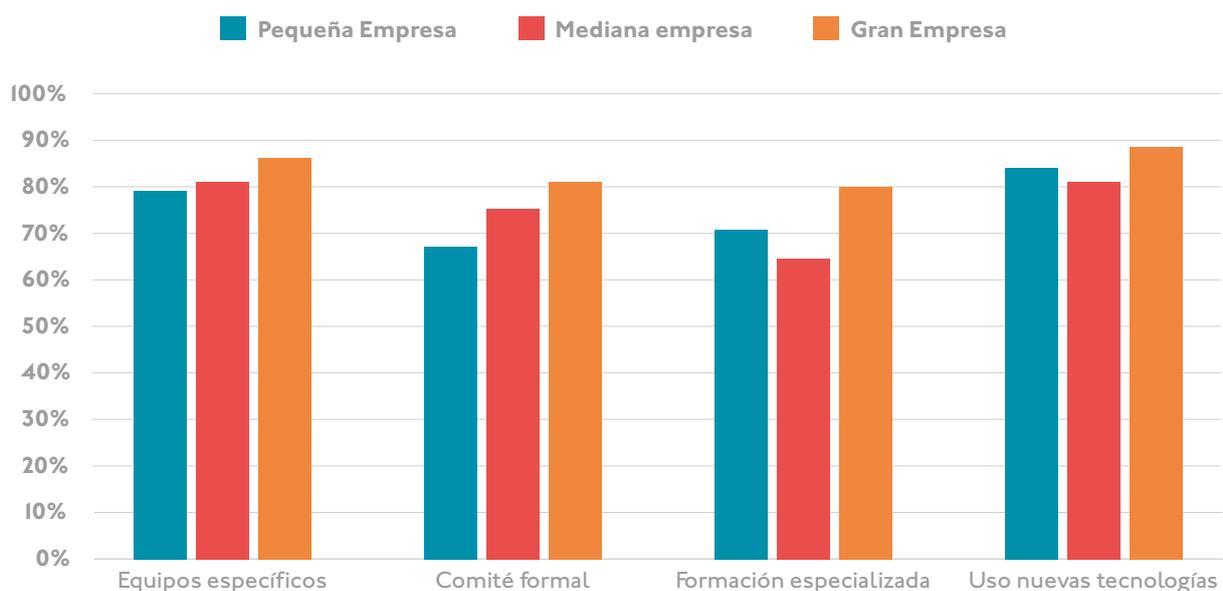


Fig. 2.9: Acciones de innovación en producto/servicio por tamaño de empresa.

Es muy interesante comprobar cómo las acciones vinculadas a estructuras organizativas incrementan su presencia de forma gradual con el tamaño organizativo, mientras que tanto la formación especializada y el uso de nuevas tecnologías muestran un comportamiento distinto. En estos dos casos la mediana empresa muestra unos valores inferiores a las de los otros tamaños. Este resultado confirma la diferencia entre mecanismos de fomento a la innovación vinculados a la complejidad organizativa, y los que responden en mayor medida al uso de recursos específicos, en este caso, talento y tecnología.

**La gran empresa apuesta de forma casi unánime por el uso de nuevas tecnologías como un ingrediente clave en su gestión de la innovación en producto y servicio, con un uso que alcanza el 90%.** A ello debe unirse una notable apuesta por los equipos específicos que se sitúa en niveles superiores del 86% de las compañías que desarrollan este tipo de innovación.

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, a lo largo de las tres ediciones del estudio puede apreciarse una mayor variedad e intensidad en los mecanismos utilizados por la empresa multinacional frente a la empresa cuya actividad es meramente local. En todos los casos, el uso de nuevas tecnologías es con claridad el mecanismo más utilizado.

### ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

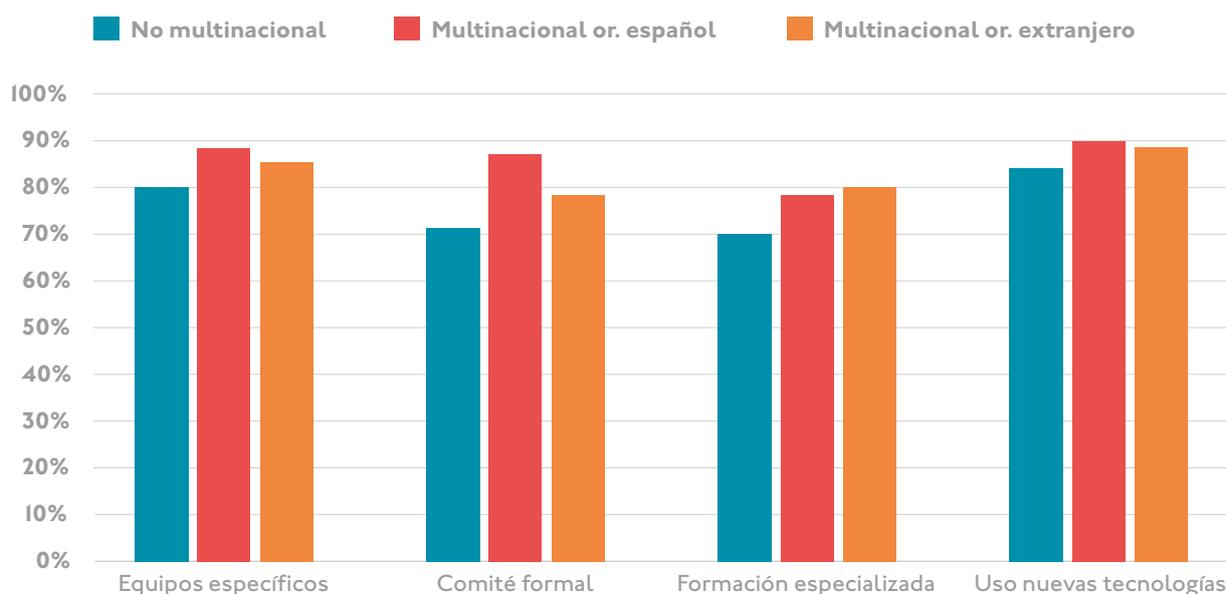


Fig. 2.10: Acciones de innovación en producto/servicio por alcance de la actividad de la empresa.

De acuerdo con el conjunto de la muestra, a lo largo de los tres años contemplados las empresas cotizadas muestran un mayor uso de todos los mecanismos vinculados a la innovación en producto/servicio. Esta diferencia es especialmente significativa en el caso de formación especializada.

Si se atiende al tipo de propiedad de la organización, puede apreciarse cómo la empresa cotizada supera ampliamente a la no cotizada en todas las acciones vinculadas a la gestión de la innovación en producto/servicio. De nuevo, las diferencias más acusadas se dan en las acciones vinculadas a la formación especializada en innovación.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

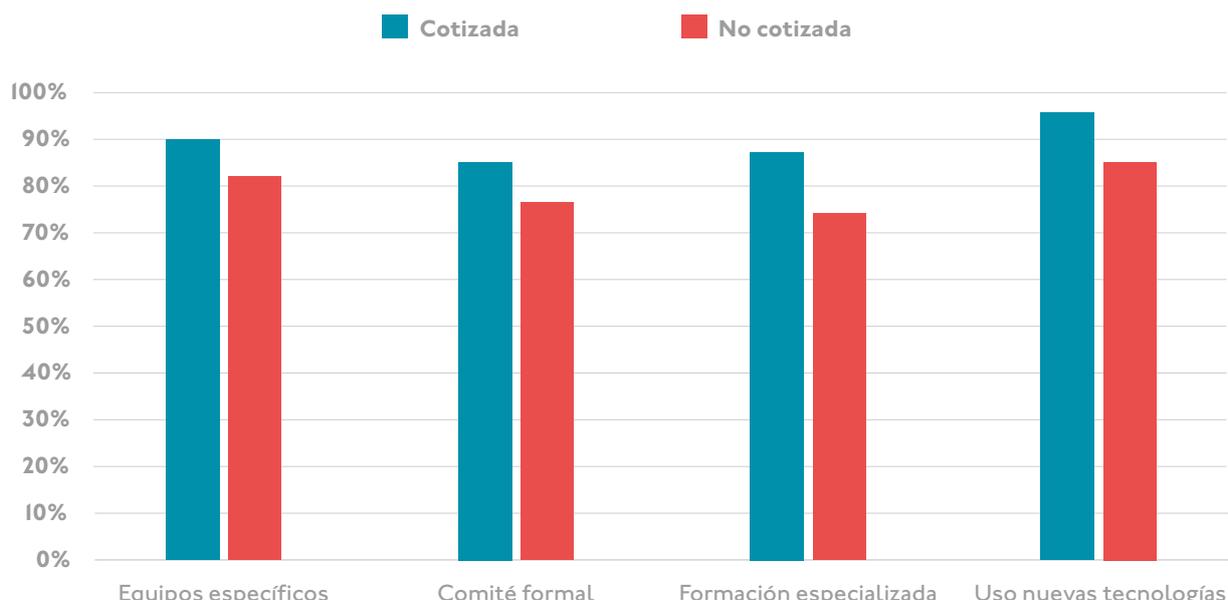


Fig. 2.II: Acciones de innovación en producto/servicio por tipo de propiedad.

Las empresas que han participado de forma recurrente en las sucesivas ediciones de este estudio muestran un grado de esfuerzo en innovación en producto/servicio superior a las no recurrentes, encontrando de nuevo las mayores diferencias en la formación especializada. Los valores más próximos en ambas categorías se dan en el uso de nuevas tecnologías.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

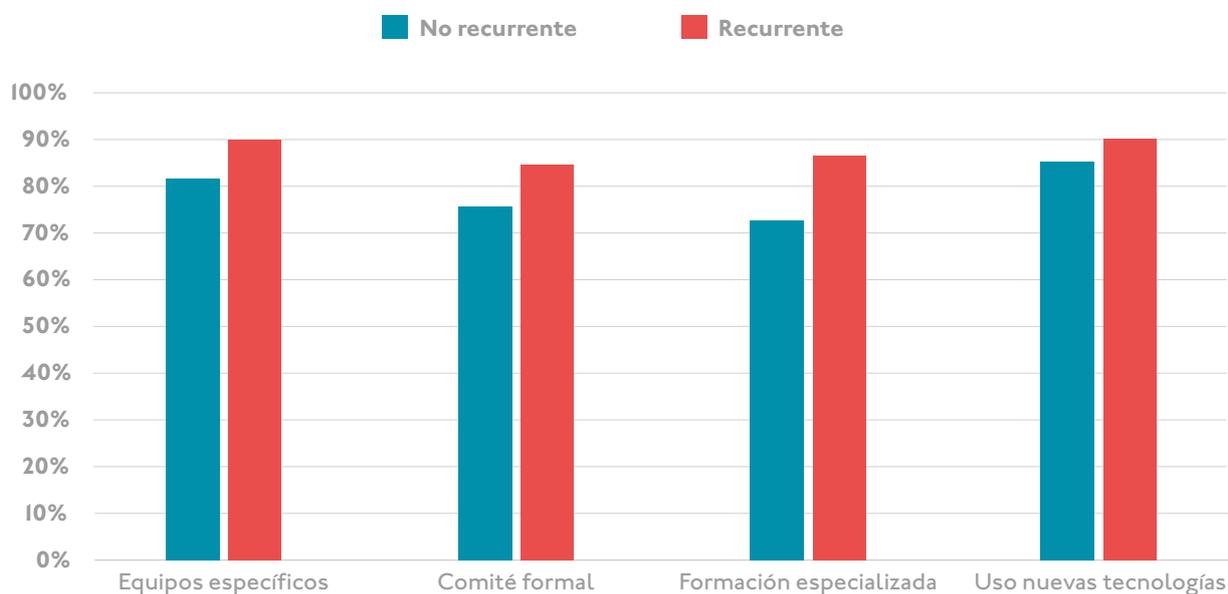


Fig. 2.I2: Acciones de innovación en producto/servicio en empresas recurrentes.

El análisis temporal de las distintas acciones vinculadas a la innovación en producto/servicio muestra un creciente grado de dilución en las mismas que contrasta con el mayor esfuerzo dedicado a este tipo de innovación en conjunto. La conclusión emergente es clara: cada vez más empresas dedican esfuerzos a la innovación en producto/servicio, pero esta mayor extensión se traduce en un uso más disperso de las políticas analizadas entre las empresas que dedican dicho esfuerzo. En cierta forma, se está sacrificando la calidad del esfuerzo en favor de un esfuerzo cada vez más extendido.

## EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO POR PROPIEDAD

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Equipos específicos	91%	88%	70%
Comité formal	83%	81%	64%
Formación especializada	78%	77%	69%
Uso Nuevas Tecnologías	94%	93%	69%

Tabla 2.2: Evolución de las acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en producto/servicio por propiedad

### b. La medición de la innovación en producto/servicio

La medición de la actividad innovadora es uno de los grandes desafíos vinculados a la gestión de la innovación. La respuesta al mismo viene dada por la suma de dos medidas complementarias: la medida de la actividad innovadora en sí misma, y la medida de la contribución de la innovación al negocio.

En el caso específico de la innovación en producto/servicio la actividad innovadora suele ser medida en términos del número de nuevos productos o servicios lanzados al mercado en un plazo dado, habitualmente anual.

Por su parte, la contribución al negocio se dimensiona en términos de la contribución a ventas o margen de los nuevos productos o servicios lanzados en un plazo que suele estar vinculado a la duración del ciclo propio de cada negocio. Así, encontramos mediciones asociadas a la contribución de nuevos productos lanzados en el año en sectores como comercio o tecnologías de consumo, frente a estimaciones de productos en tres años propias de sectores como el industrial o los servicios profesionales.

A tenor de las respuestas proporcionadas, la medición de la innovación en producto/servicio en términos de medición de nuevos productos o servicios se relaciona de forma muy directa con el tamaño de la empresa. En el conjunto de las tres ediciones de este estudio, un 79% de las grandes empresas que desarrollan este tipo de innovación, miden el número de nuevos productos o servicios introducidos en el mercado, frente al 67% de la mediana y tan sólo un 61% de las pequeñas compañías.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

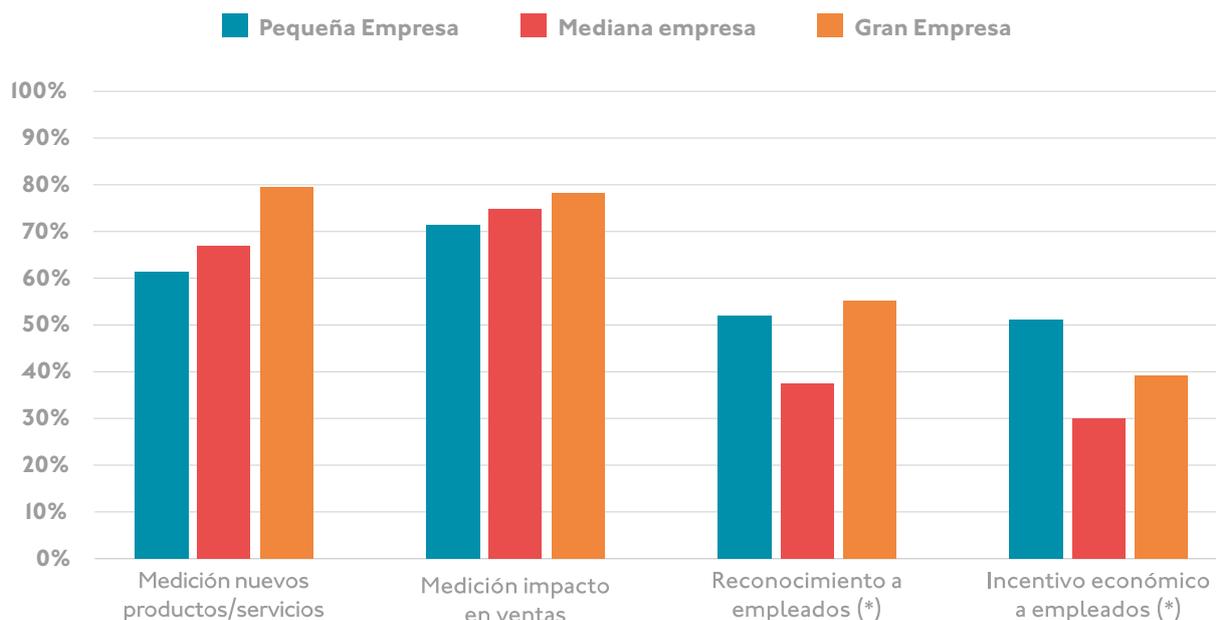


Fig. 2.13: Acciones de medición y reconocimiento en innovación en producto/servicio por tamaño de empresa.

La medición del impacto en ventas se encuentra mucho menos influida por el tamaño de la compañía con un valor en todos los casos superior al 70%.

Las dos últimas ediciones del estudio preguntaron a las empresas sobre los incentivos utilizados para fomentar la innovación, De una forma más precisa, se les interrogó sobre cómo los esfuerzos en innovación en producto/servicio se traducen en algún tipo de reconocimiento o recompensa económica a los empleados que destaquen en dichos esfuerzos.

Los resultados muestran niveles de reconocimiento a empleados muy similares en la gran y pequeña empresa (con valores en torno al 54%) y un significativo descenso de los mismos en la mediana empresa (37%).

Si atendemos a la presencia de recompensa económica, la pequeña empresa lidera este capítulo (51% de las mismas), muy por delante de la gran (39%) y mediana empresa (30%). Cabe destacar que la pequeña empresa muestra a la vez un mayor grado de uso de ambos mecanismos, así como un uso muy similar de ambos. En el caso de la gran empresa, la balanza cae claramente del lado del reconocimiento frente a la recompensa económica.

El alcance de la actividad de la empresa muestra también diferencias muy significativas: **La empresa con actividad sólo nacional se caracteriza por niveles de medición de la innovación en producto/servicio, significativamente inferiores a las empresas multinacionales.** Esta amplia diferencia se extiende a los niveles de reconocimiento y queda muy reducida en el recurso al incentivo económico.

Por su parte, en el caso de las multinacionales, las diferencias son muy escasas en su nivel de medición de la innovación en producto y servicio. En el caso de reconocimiento e incentivos, la multinacional de origen extranjero muestra un grado de utilización ligeramente mayor de dichos mecanismos.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

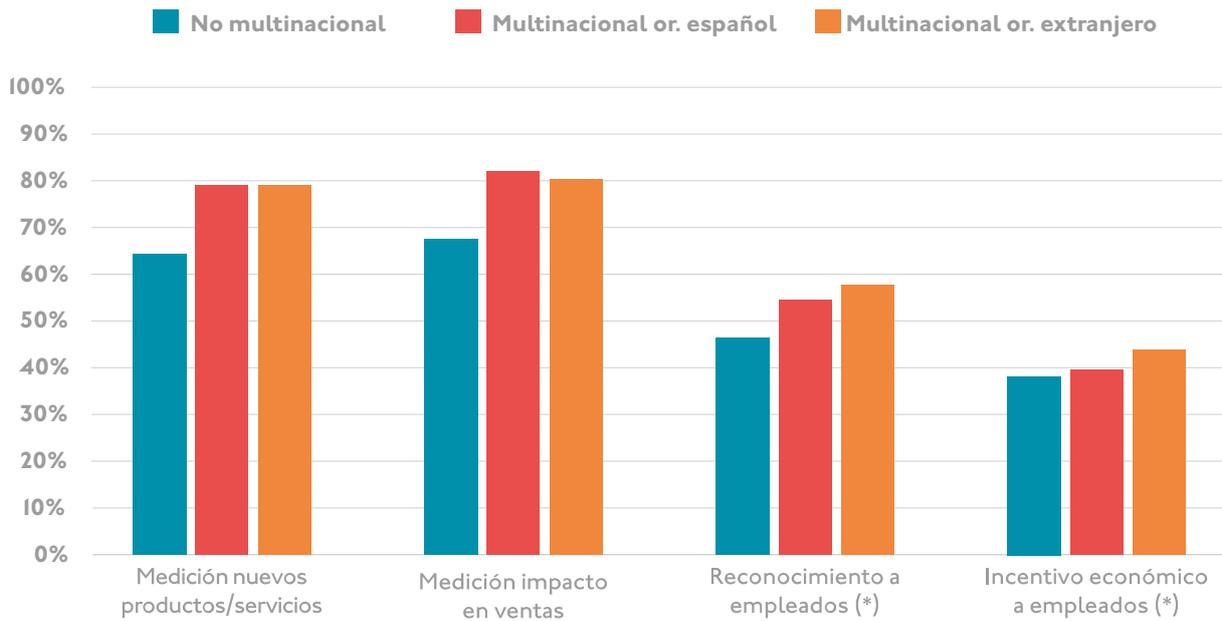


Fig. 2.14: Acciones de medición y reconocimiento en innovación en producto/servicio por alcance de la actividad.

Si se atiende a las diferencias entre las empresas cotizadas frente a las no cotizadas, se confirma que las empresas cotizadas proporcionan valores superiores a las no cotizadas en todos los indicadores de medición e incentivo de la innovación en producto/servicio. La diferencia es especialmente relevante en la medición de nuevos productos/servicios introducidos en el mercado, es decir, en la medición cuantitativa de la actividad innovadora.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

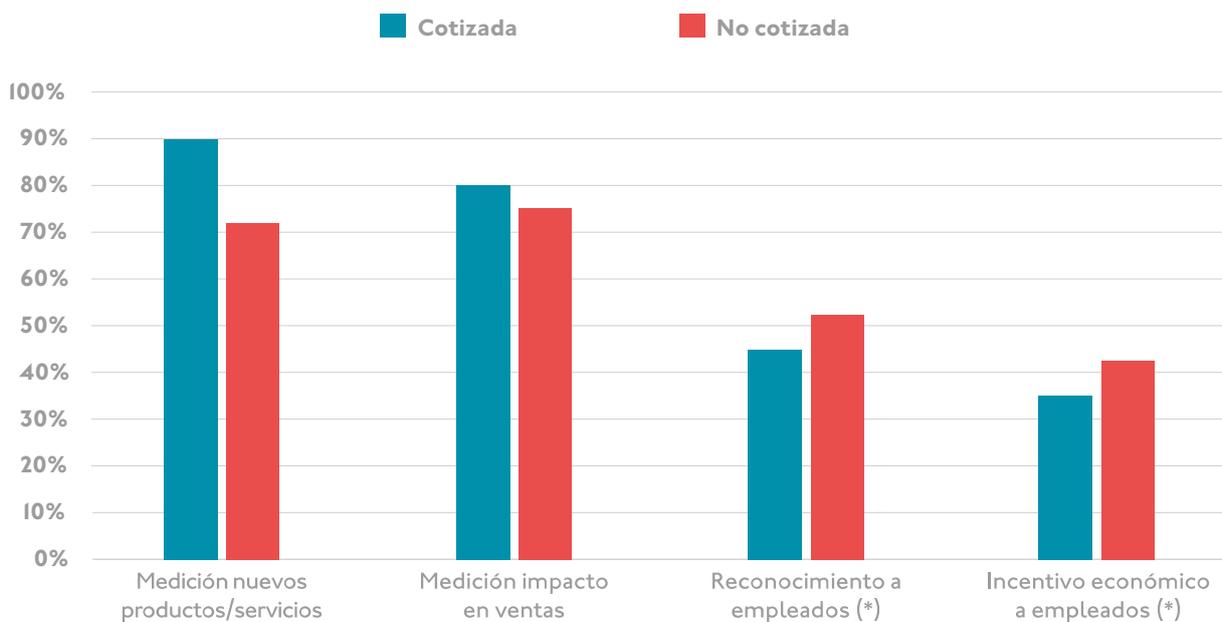


Fig. 2.15: Acciones de medición y reconocimiento en innovación en producto/servicio por tipo de propiedad.

La comparativa entre las empresas con participación recurrente en este estudio frente a las empresas con participación única arroja un balance muy favorable a las primeras. La diferencia es especialmente significativa en el uso de mecanismos de reconocimiento a empleados por su esfuerzo en la innovación en producto y servicio.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

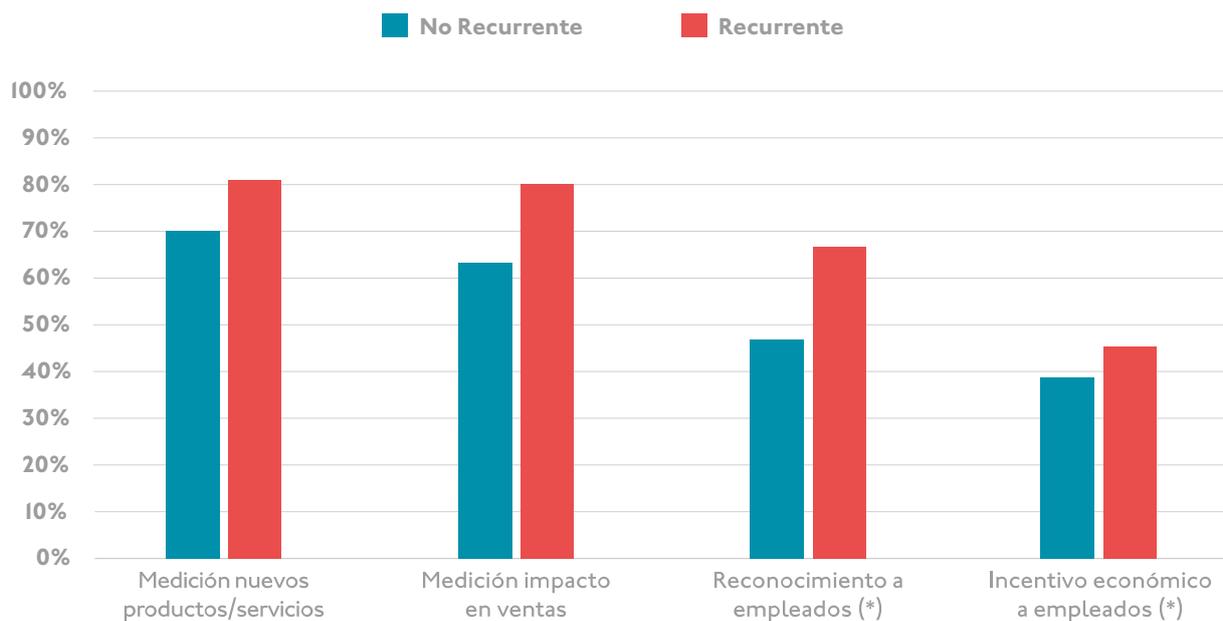


Fig. 2.16: Acciones medición y reconocimiento en innovación en empresas recurrentes.

Al valorar las acciones incentivo de la innovación, la tercera edición ilustra un efecto de dilución complementario al visto anteriormente en las acciones de innovación. Dicha dilución del esfuerzo ha sido especialmente significativa en la medición del impacto de la innovación en producto/servicio sobre las ventas de la compañía.

## MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO POR PROPIEDAD DE LA EMPRESA

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Medición nuevos productos/servicios	77%	77%	62%
Medición impacto en ventas	76%	82%	64%
Reconocimiento a empleados		57%	44%
Incentivo económico a empleados		46%	34%

Tabla 2.3: Medición e incentivo de la gestión de la innovación en producto/servicio por propiedad de la empresa.

### c. Posición referente

De forma muy taxativa, **la capacidad de ser percibida como una empresa referente en innovación en producto o servicio es mucho mayor en la gran empresa.** La gran empresa se ve imitada en sus acciones de innovación de producto/servicio en un 46% e invitada como referente en un 60% de los casos.

## REFERENTE EN INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO DE EDICIONES

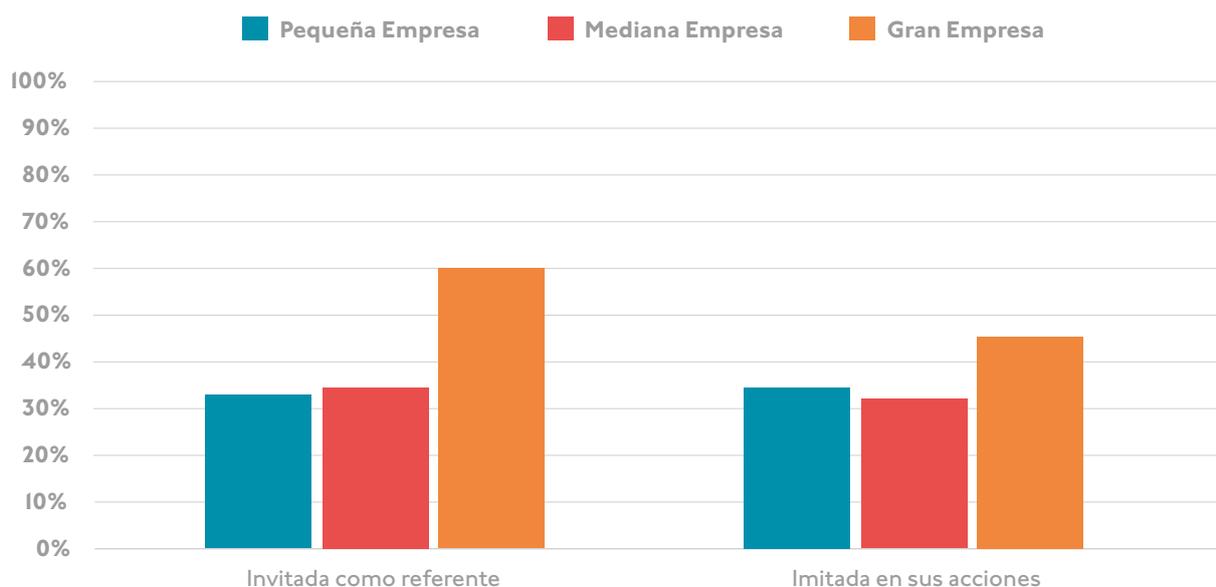


Fig. 2.17: Evolución de las empresas referentes en innovación en producto/servicio por tamaño.

El hecho de desarrollar actividad internacional y ser empresa cotizada influye muy notablemente en la percepción como referente. En términos de innovación en producto o servicio **la multinacional de origen español presenta unos valores de percepción como referente mucho mejores que la empresa multinacional de origen extranjero**. La multinacional española que desarrolla este tipo de innovación se ve invitada como referente en un 65% de los casos, e imita en sus acciones en un 55% de este tipo de empresa.

## REFERENTE EN INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO DE EDICIONES

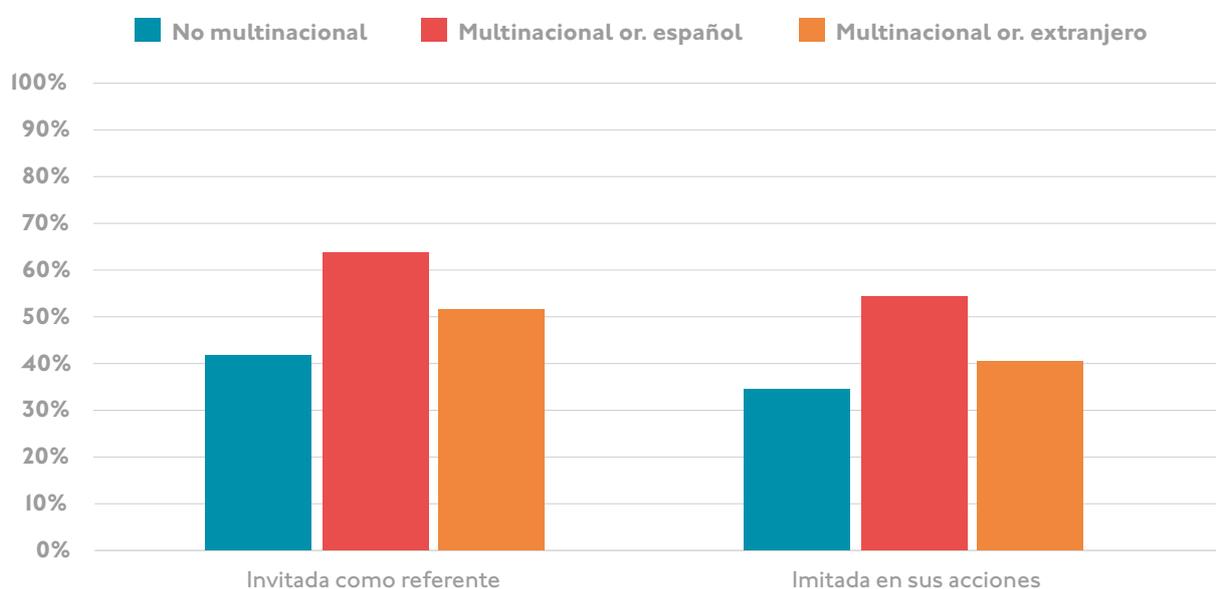


Fig. 2.18: Evolución de las empresas referentes en innovación en producto/servicio por actividad.

El hecho de desarrollar actividad internacional y ser empresa cotizada influye muy notablemente en la percepción como referente. En términos de innovación en producto o servicio **la multinacional de origen español presenta unos mejores valores de percepción como referente que la empresa multinacional de origen extranjero**. La multinacional española que desarrolla este tipo de innovación se ve invitada como referente en un 64% de los casos, e imita en sus acciones en un 53% de este tipo de empresa.

La evolución del grado de referencia muestra una clara tendencia descendente a lo largo de las tres ediciones del estudio. En este caso las causas deben buscarse más en las menores oportunidades para dar visibilidad y compartir los esfuerzos de innovación que la crisis COVID acarreó.

### MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO POR PROPIEDAD DE LA EMPRESA

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Invitada como referente	60%	47%	41%
Limitada en sus acciones	47%	41%	34%

Tabla 2.4: Grado de referente en la gestión de la innovación en producto/servicio por actividad.

#### d. Capacidad de disrupción

La innovación disruptiva implica que una innovación es capaz de romper las reglas competitivas asumidas en un mercado dado. Esta ruptura de reglas puede ser generada por cualquier tipo de innovación, sea de producto o servicio, procesos o modelos de negocio.

En el caso de la innovación en producto o servicio, las respuestas nos indican cómo **la capacidad de generar productos o servicios disruptivos se localiza ante todo en la gran empresa**. En esta categoría, un 58% de las empresas que ejecutan este tipo de innovación reconocen haber generado productos o servicios disruptivos.

#### DISRUPCIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

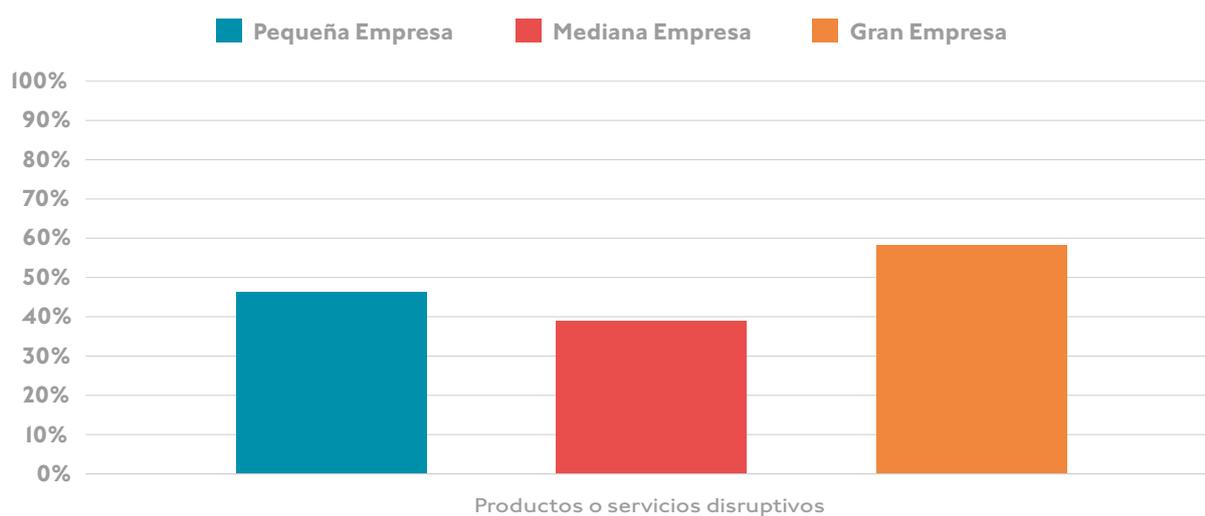


Fig. 2.19: Evolución de la disrupción en producto/servicio por tamaño.

En términos de alcance de la actividad de la compañía se aprecia una notable diferencia entre la empresa multinacional y la española local en términos de generación de productos o servicios disruptivos. Mientras que más del 55% de las multinacionales reconocen dicha capacidad, sólo un 44% de los nacionales locales son capaces de generar este tipo de innovación disruptiva a través de sus nuevos productos o servicios.

## DISRUPCIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO. CONJUNTO EDICIONES

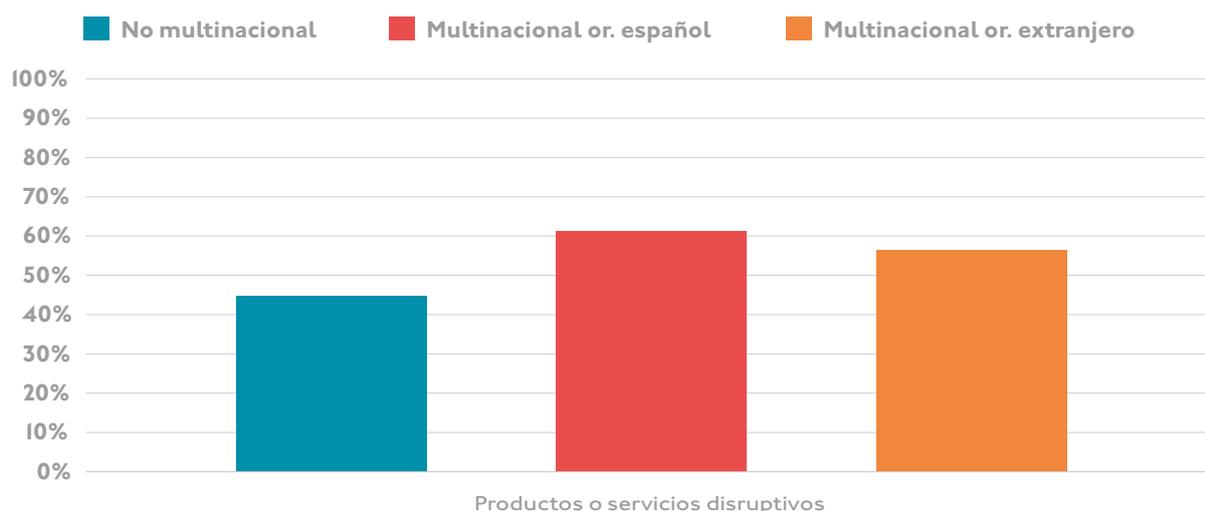


Fig. 2.20: Evolución de la disrupción en producto/servicio por tamaño.

La evolución histórica muestra un claro descenso en la última edición de la capacidad para generar disrupción mediante innovación en nuevos productos o servicios. Esta tendencia confirma una transición hacia modelos de innovación incrementales como respuesta a una fase descendente del ciclo económico.

## EVOLUCIÓN DE LA DISRUPCIÓN MEDIANTE INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO POR ACTIVIDAD

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Productos o servicios disruptivos	57%	56%	40%

Tabla 2.5: Evolución de la disrupción mediante innovación en producto/servicio por actividad.

## La Innovación en procesos internos

La innovación en procesos internos se agrupa aquellos esfuerzos de innovación vinculados a la mejora de procesos administrativos, de gestión y soporte a la actividad, así como procesos productivos y procesos de prestación de servicios o generación de experiencias. Al igual que en la innovación en producto/servicio, los aspectos relevantes considerados para caracterizar la innovación en procesos han sido: las acciones realizadas, los mecanismos de medición utilizados y el hecho de ser considerado como referente en el mercado español.

### a. Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en proceso.

De forma coherente con la estructura presentada se han planteado las siguientes cuestiones orientadas a valorar la existencia de acciones específicamente orientadas a la gestión de la innovación en proceso:

- I. ¿Ha creado equipos específicos para crear y lanzar nuevos procesos operativos y productivos?

2. ¿Existe algún tipo de comité formal donde la ALTA DIRECCIÓN evalúe los nuevos procesos operativos y productivos?
3. ¿Ha formado a sus profesionales en técnicas o metodologías que ayuden en el lanzamiento y creación de nuevos procesos operativos y productivos?
4. ¿Ha hecho uso de las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos procesos operativos y productivos?
5. ¿Mide el número de nuevos procesos que se lanzan cada año en su compañía? ¿Ha creado equipos específicos para crear y lanzar nuevos productos o servicios?

Al considerar las tres ediciones de este estudio, **el uso de nuevas tecnologías, junto con la creación de equipos específicos, constituyen los pilares en los que se apoya la gestión de la innovación en procesos internos.** En el caso del uso de nuevas tecnologías, su uso supera el 77% en todos los tamaños de empresa, alcanzando un 85% en la gran empresa.

### ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

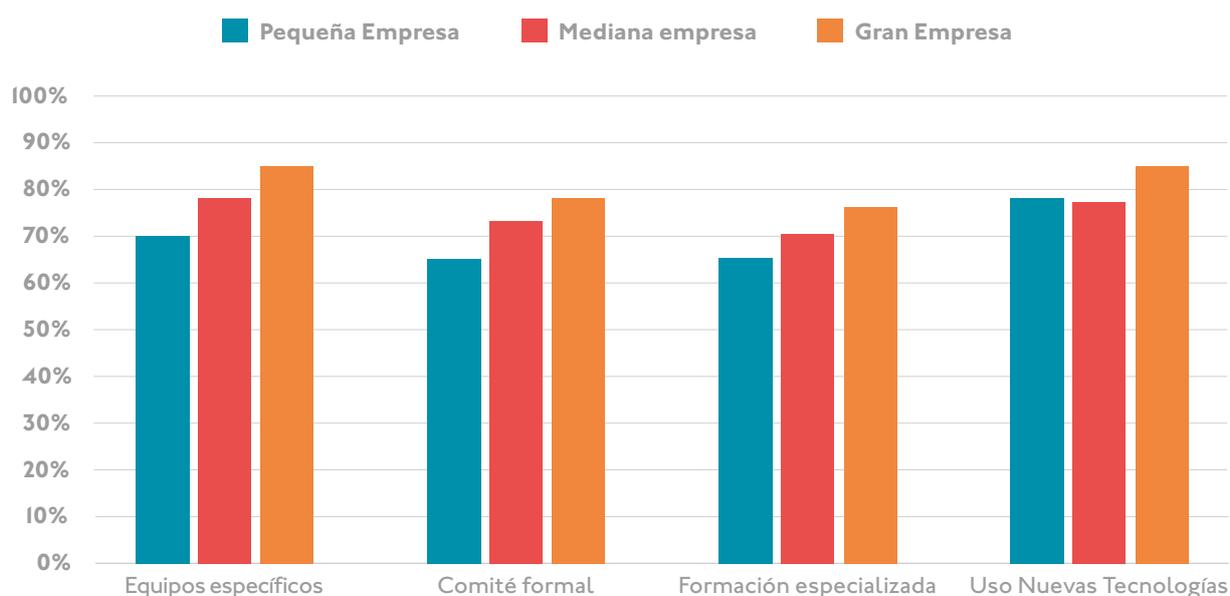


Fig. 2.21: Acciones de innovación en procesos internos por tamaño de empresa.

Atendiendo al alcance de la actividad de la empresa, la multinacional española lidera el uso de mecanismos organizativos como equipos específicos o comités formales focalizados en la innovación en procesos internos. Es sin embargo la multinacional de origen extranjero quien hace una mayor utilización de los mecanismos vinculados al uso de recursos, formación interna, y uso de nuevas tecnologías.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

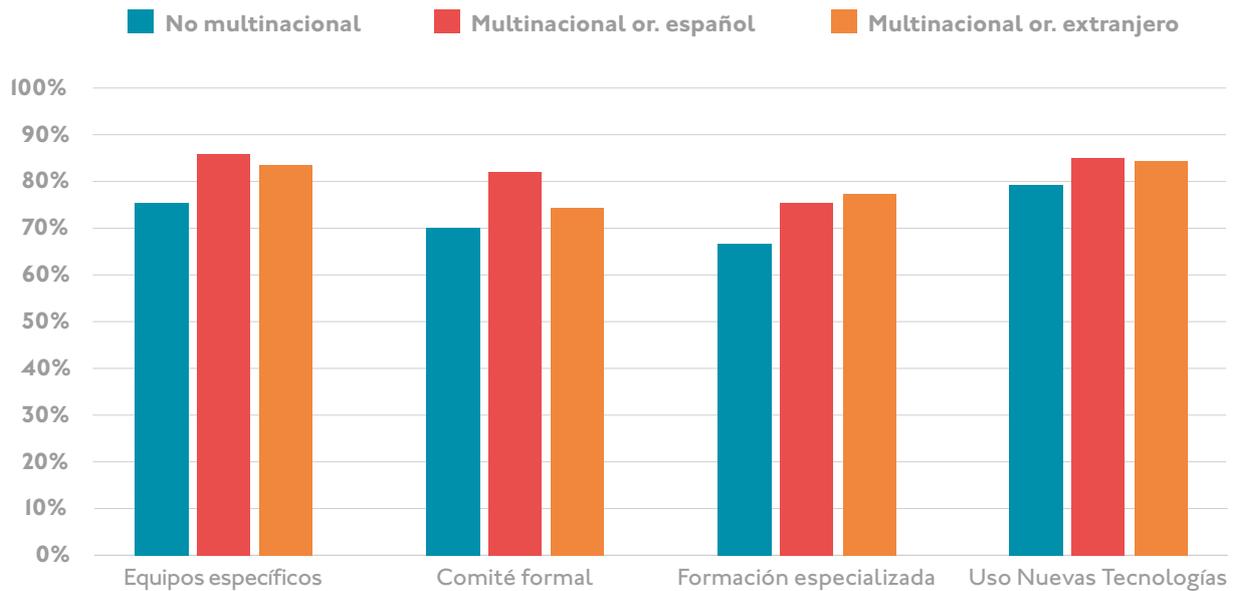


Fig. 2.22: Acciones de innovación en procesos internos por tamaño de empresa.

La empresa cotizada muestra un grado de uso de acciones de innovación significativamente superior a la empresa no cotizada. La diferencia se sitúa en torno a los quince puntos porcentuales en el uso de equipos específicos y formación especializada. La menor diferencia se da en la utilización de nuevas tecnologías.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR TIPO DE PROPIEDAD

	Cotizada	No cotizada
Equipos específicos	92%	78%
Comité formal	82%	73%
Formación especializada	85%	70%
Uso nuevas tecnologías	90%	81%

Tabla 2.6: Acciones de innovación en procesos internos por tipo de propiedad.

Atendiendo al conjunto de las tres ediciones de este estudio, la empresa con presencia recurrente muestra de forma consistente un mayor uso de acciones de innovación en procesos internos. De nuevo, el mecanismo donde se aprecia una diferencia más acusada es el uso de formación especializada.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

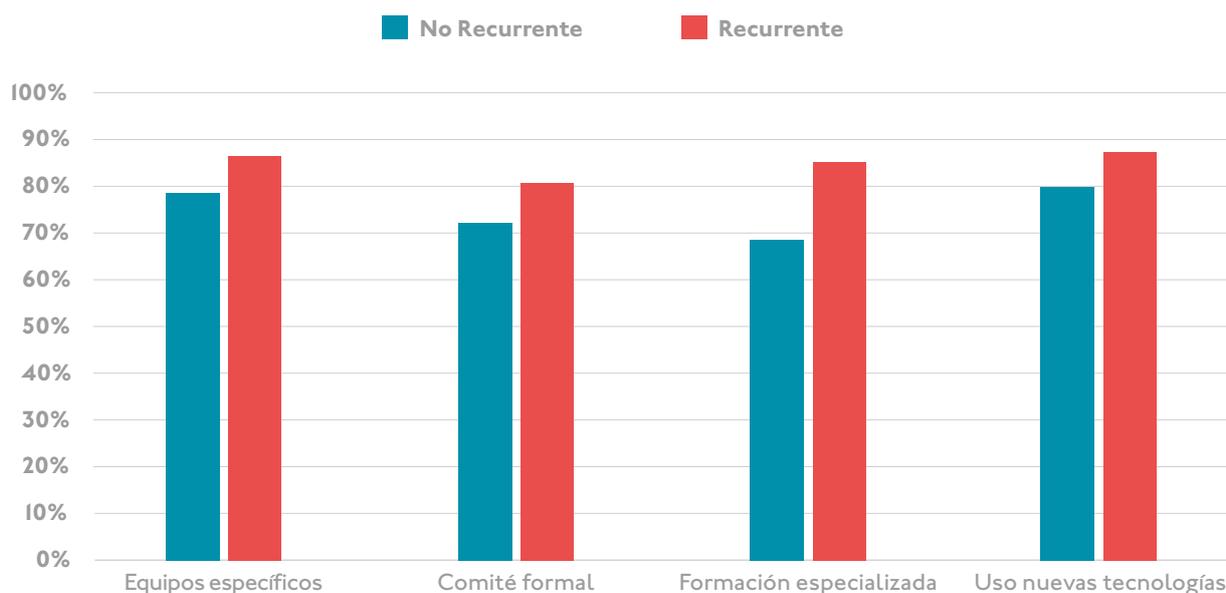


Fig. 2.23: Acciones de innovación en procesos internos para las empresas recurrentes.

La comparación entre las tres ediciones permite apreciar una secuencia descendente en el uso de los mecanismos que obedece a un fenómeno ya presentado al tratar la innovación en producto/servicio: la dilución de mecanismos a medida que estos se hacen más presentes en la empresa.

## EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR TIPO DE PROPIEDAD.

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Equipos específicos	90%	82%	65%
Comité formal	82%	76%	60%
Formación especializada	77%	75%	63%
Uso nuevas tecnologías	87%	87%	68%

Tabla 2.7: Acciones de innovación en procesos internos por tipo de propiedad.

La medición de la innovación en procesos internos presenta algunas dificultades añadidas asociadas a la diversidad de procesos que pueden ser renovados, que van desde procesos productivos hasta procesos de prestación de servicios, procesos administrativos internos de la compañía o más recientemente procesos orientados a la generación de experiencias. La primera de las cuestiones propuesta a las empresas participantes ha sido de naturaleza cuantitativa, valorando la existencia de un proceso de medición del número de procesos de cualquier naturaleza que han sido innovados dentro de la organización.

La segunda de las cuestiones asociadas a la medición se asocia a la contribución de la innovación en procesos. En este caso, el enunciado de la cuestión quería mostrar a los participantes la amplia diversidad de contribuciones de este tipo de innovación que van desde mejoras en eficacia y eficiencia, o en los procesos más orientados al cliente, a mejoras en ventas o márgenes comerciales.

Las cuestiones tercera y cuarta han abordado la extensión de mecanismos de reconocimiento y la recompensa de aquellos empleados que más han aportado a la innovación en procesos. El uso de estos tipos de mecanismos tiene un doble valor ya que implica la medición de los resultados de la innovación, y su uso directo en la mejora de esta incentivando comportamientos organizativos deseables.

**Las respuestas recogidas en las sucesivas ediciones de este estudio muestran cómo la gran empresa lidera el uso de mecanismos de medición e incentivo vinculados a la innovación en procesos internos.** Bajo una visión de conjunto, el uso de los mecanismos de medición es claramente superior a los de incentivo. Sirva como ejemplo la gran empresa, donde un 71% de las mismas miden la contribución de los nuevos procesos internos al negocio frente a un mero 36% que hacen uso de incentivos económicos directos a empleados.

En el caso de los incentivos, puede apreciarse un mayor uso de los mecanismos de reconocimiento frente a la recompensa económica. La diferencia es especialmente relevante en la gran empresa: un 50% de las mismas hace uso de algún tipo de reconocimiento frente a un 36% que acude al incentivo económico directo. Por último, la mediana empresa muestra de forma clara un menor uso de ambos tipos de incentivo en comparación con la empresa pequeña y grande.

### MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

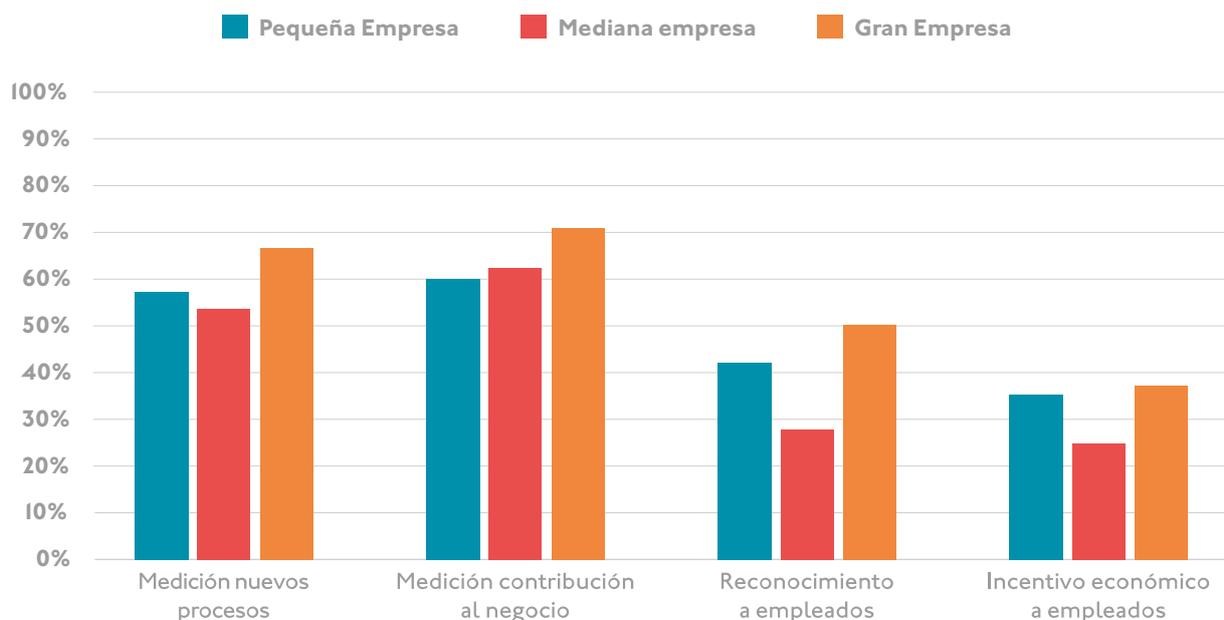


Fig. 2.24: Acciones de medición de la innovación en procesos internos por tamaño de empresa.

Al igual que el tamaño de la empresa, el alcance de su actividad muestra diferencias muy significativas. **La multinacional de origen español muestra un grado mayor de madurez en sus mecanismos de medición e incentivo de la innovación en procesos internos.** Dentro de las diferencias, cabe reseñar el bajo uso que la empresa con actividad sólo en España hace de los incentivos: el reconocimiento a empleados, apenas supera el 37% y los incentivos económicos se sitúan en el 30%.

### MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

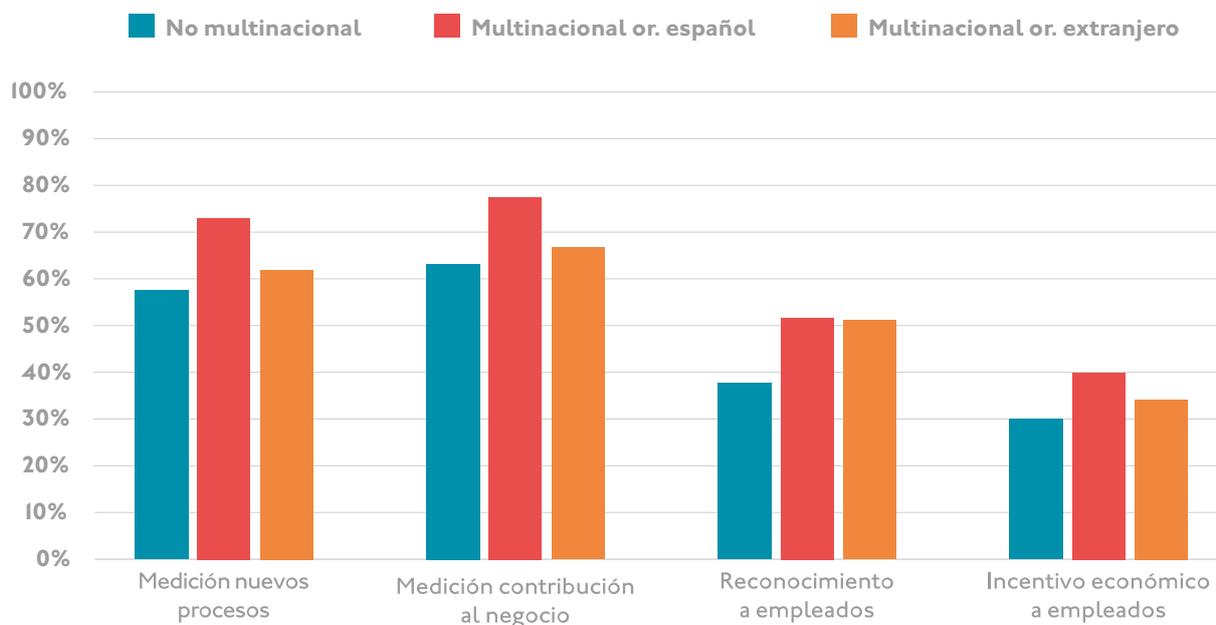


Fig. 2.25: Medición de la gestión de la innovación en procesos internos por alcance de la actividad.

Los datos recogidos en las tres ediciones del estudio confirman que la empresa cotizada muestra mejores valores en su medición de la innovación en procesos internos que la empresa no cotizada. Sin embargo, en términos de uso de incentivos de reconocimiento o recompensa económica, ambas categorías de empresa muestran valores muy similares.

### MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR PROPIEDAD.

	Cotizada	No cotizada
Equipos específicos	78%	60%
Comité formal	77%	66%
Formación especializada	45%	45%
Uso nuevas tecnologías	33%	34%

Tabla 2.8: Medición de la gestión de la innovación en procesos internos por propiedad.

Finalmente, la comparativa entre las tres ediciones de este estudio muestra una tendencia descendente en el uso de estos mecanismos. De nuevo, el efecto dilución puede explicar esta disminución donde la extensión a un mayor número de empresas se hace en detrimento del número de mecanismos utilizados.

### MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS.

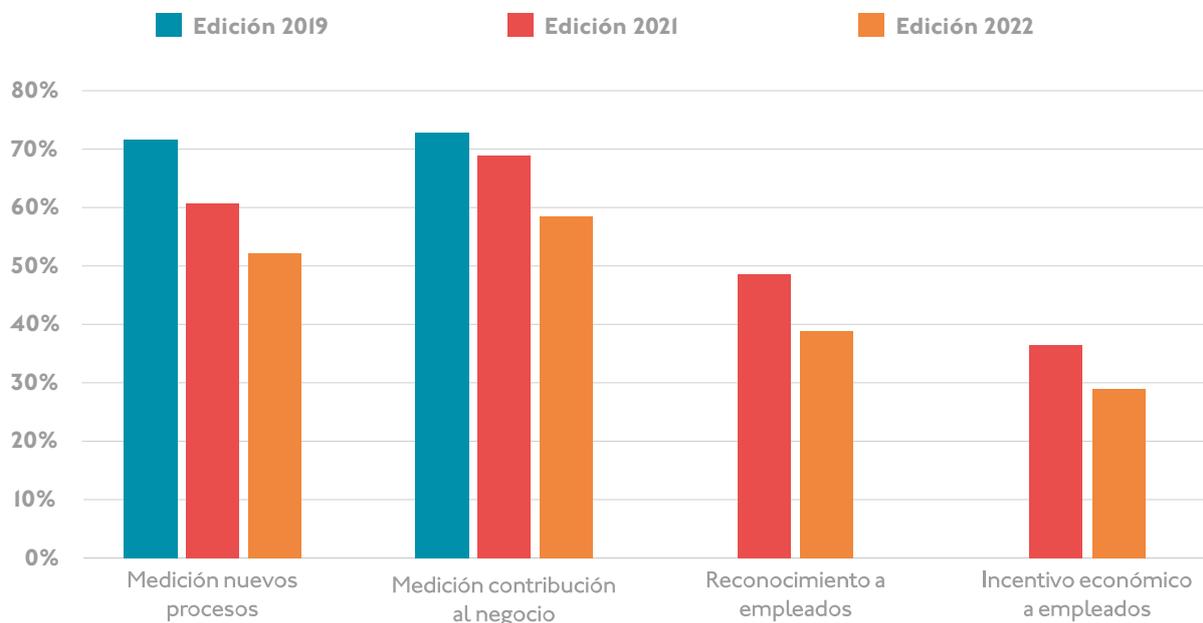


Fig. 2.26: Evolución de la medición de la gestión de la innovación en procesos internos.

### b. Posición referente

Con relación a ser considerada como una empresa referente en la innovación en proceso, los datos muestran que un mayor tamaño incrementa notablemente la capacidad de ser percibida como referente en sus dos modalidades: ser invitada a eventos como referente y ser imitada en sus acciones como compañía. En este caso la gran empresa es invitada como referente en un 47% de los casos frente a un 27% de la mediana. En términos de ser imitadas, un 36% de la gran empresa reconoce este hecho, en comparación con un 25% de la mediana.

### GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR TAMAÑO.

	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Invitada como referente	23%	27%	47%
Imitada en sus acciones	23%	25%	36%

Tabla 2.9: Grado de referente en la gestión de la innovación en procesos internos por tamaño.

El hecho de desarrollar actividad internacional y ser empresa cotizada influye muy notablemente en la percepción como referente. En este capítulo **la multinacional de origen nacional presenta unos valores mucho mejores que la empresa multinacional de origen extranjero. En este caso la multinacional española es especialmente imitada, mostrando esa percepción la mitad de este tipo de compañías que innovan en procesos internos.**

#### REFERENTE EN INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO DE EDICIONES

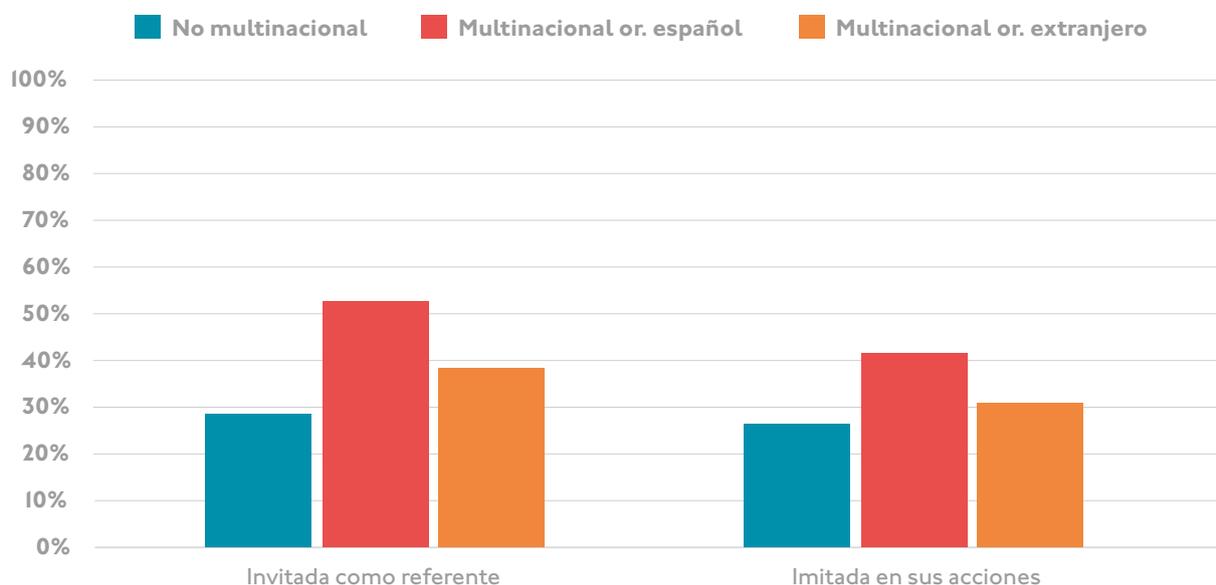


Fig. 2.27: Reconocimiento como referente en la gestión de la innovación en procesos internos por alcance de la actividad.

Al igual que sucedía con la innovación en producto/servicio, la crisis COVID ha propiciado un menor grado de reconocimiento como referente en la gestión de la innovación en procesos internos. En la tercera edición de este estudio, el número de empresas que son invitadas como referentes o imitadas en sus acciones se ha situado en un 26%, frente a valores que alcanzaron el 49% y el 39% en su primera edición.

#### GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR TAMAÑO.

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Invitada como referente	49%	36%	26%
Imitada en sus acciones	39%	29%	26%

Tabla 2.10: Grado de referente en la gestión de la innovación en procesos internos por tamaño.

### c. Capacidad de disrupción

**La capacidad de disrupción a través de la generación de procesos internos disruptivos se incrementa de forma sostenida con el tamaño de la empresa,** hasta alcanzar un 50% de las grandes empresas que apuestan por este tipo de innovación. Este comportamiento puede asociarse a la mayor diversidad de procesos existentes en las organizaciones de mayor dimensión.

## DISRUPCIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

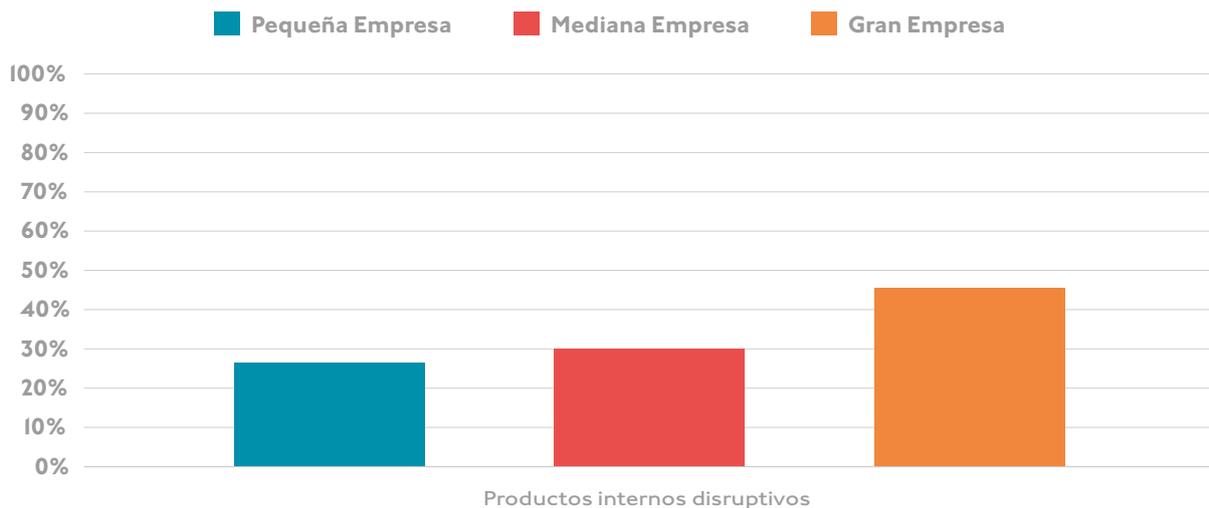


Fig. 2.28 Disrupción mediante la innovación en procesos internos por tamaño de empresa.

**La multinacional de origen español muestra una mayor capacidad para generar disrupción a través de sus procesos internos**, seguida por la multinacional de origen extranjero, y a notable distancia, la empresa local. La relevancia de la internacionalización es determinante ya que, – en el caso de empresas de origen español –, una multinacional de origen nacional casi duplica en su capacidad de disrupción en procesos internos a la empresa española local.

## DISRUPCIÓN EN PROCESOS INTERNOS. CONJUNTO EDICIONES

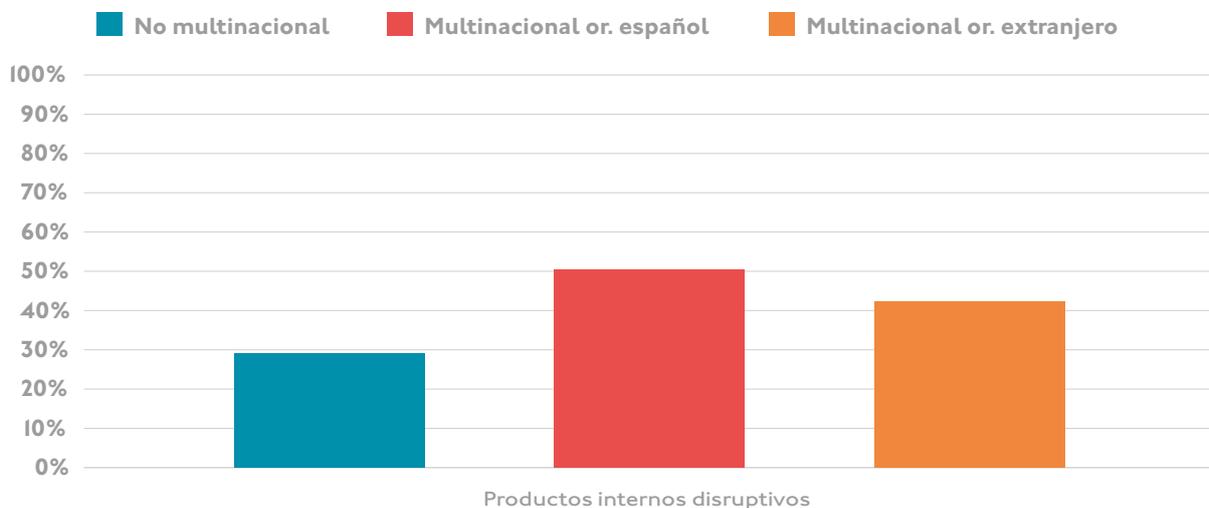


Fig. 2.29: Generación de disrupción a través de innovación en procesos internos por alcance de la actividad.

**La capacidad de disrupción a través de la generación de procesos internos disruptivos se incrementa de forma sostenida con el tamaño de la empresa**, hasta alcanzar un 50% de las grandes empresas que apuestan por este tipo de innovación. Este comportamiento puede asociarse a la mayor diversidad de procesos existentes en las organizaciones de mayor dimensión.

## EVOLUCIÓN DE LA GENERACIÓN DE DISRUPCIÓN A TRAVÉS DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS.

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Procesos internos disruptivos	42%	41%	28%

Tabla 2.II: Evolución de la generación de disrupción a través de innovación en procesos internos.

### La Innovación en procesos de relación con el cliente

La innovación en los procesos vinculados con la relación al cliente recoge un amplio conjunto de procesos de innovación que van desde la incorporación de nuevos canales de relación con los clientes o consumidores hasta la transformación del propio modelo de relación incorporando aspectos tan relevantes como fidelización, identificación o pertenencia. Así mismo se incorporan bajo esta categoría todas aquellas acciones innovadoras vinculadas a la identidad corporativa y la relación con otros stakeholders, como accionistas o entes reguladores.

Al igual que en el resto de tipos de innovación, los elementos clave utilizados para caracterizar la innovación en la relación con el cliente han sido: las acciones realizadas, los mecanismos de medición e incentivo utilizados y el hecho de ser considerado como referente en el mercado español.

#### a. Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en relación con el cliente

De forma coherente con la estructura presentada se han planteado las siguientes cuestiones orientadas a valorar la existencia de acciones específicamente orientadas a la gestión de la innovación en la relación con el cliente:

- ¿Ha creado equipos específicos para crear y lanzar nuevas formas de relacionarse con sus clientes?
- ¿Existe algún tipo de comité formal donde la ALTA DIRECCIÓN evalúe las nuevas formas de relacionarse con sus clientes?
- ¿Ha formado a sus profesionales en técnicas o metodologías que ayuden en el lanzamiento y creación de nuevas formas de relacionarse con sus clientes?
- ¿Ha hecho uso de las nuevas tecnologías para desarrollar nuevas formas de relacionarse con sus clientes?
- ¿Mide el número de nuevas formas de relacionarse con sus clientes que se ponen en marcha cada año en su compañía?
- ¿Mide la contribución a las ventas de las nuevas formas de relacionarse con sus clientes?

Atendiendo al conjunto de datos recopilados en las ediciones segunda y tercera de este estudio, **el uso de nuevas tecnologías es la acción más frecuentemente utilizada para impulsar la innovación en la relación con el cliente.** Su grado de uso varía entre el 83% de la gran empresa y el 79% en la mediana.

El resto de acciones muestran una presencia muy similar. Cabe destacar la relevancia de los mecanismos de naturaleza organizativa (equipo específico y comité formal) en la empresa mediana y formación especializada en la gran empresa.

### ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

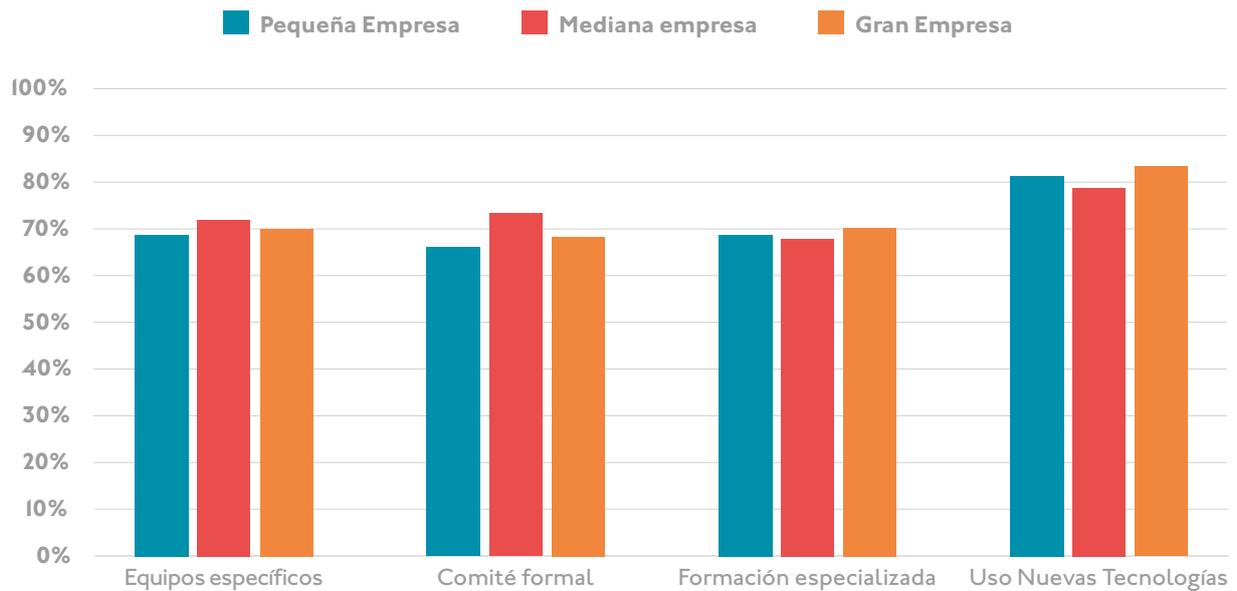
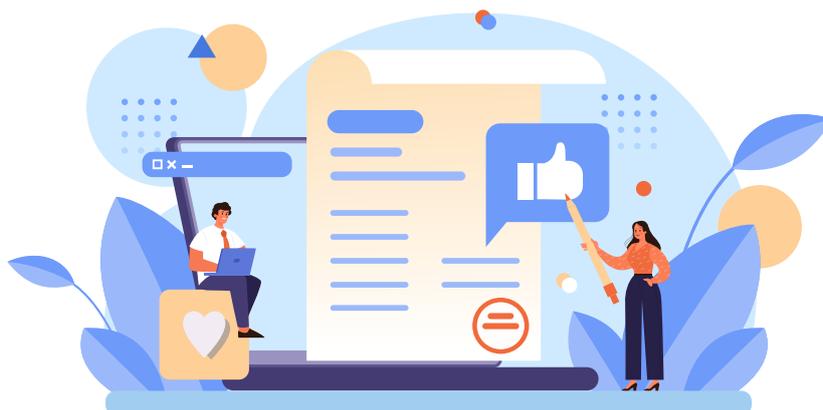


Fig. 2.30: Acciones de innovación en la relación con el cliente por tamaño de empresa.

Si atendemos al alcance de la actividad de la compañía, la empresa multinacional de origen español tiende a utilizar en mayor grado los mecanismos de naturaleza organizativa, mientras que la empresa multinacional de origen extranjero lo hace con los vinculados al uso de recursos (formación especializada y uso de nuevas tecnologías).

En este caso, es de destacar las escasas diferencias entre la empresa de actividad puramente nacional y la multinacional de origen español en el uso de nuevas tecnologías y formación especializada. Sin embargo, las diferencias se acentúan en el recurso a equipos específicos y comité formal. Ello apunta a que la internacionalización se asocia a modelos organizativos más formalizados en su gestión de la innovación en la relación con el cliente.



## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

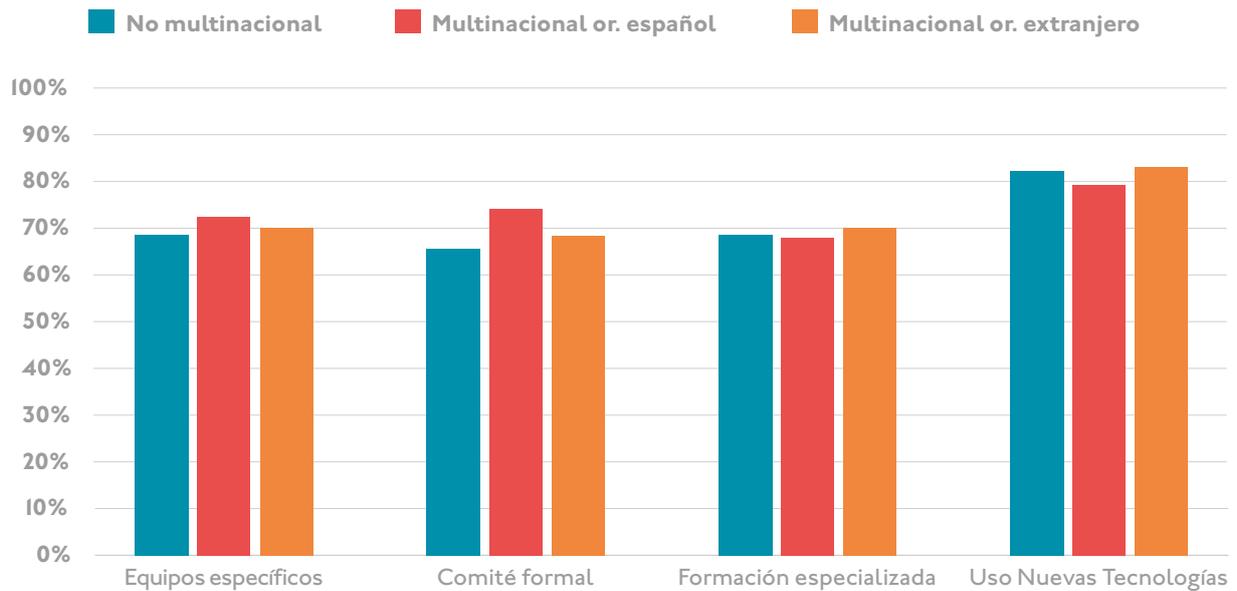


Fig. 2.31: Acciones de innovación en la relación con el cliente por alcance de la actividad.

Considerando el tipo de propiedad, los resultados aportados por las dos últimas ediciones de este estudio muestran cómo las empresas cotizadas apuestan en mucha mayor medida por el uso de equipos específicos, comités formales y nuevas tecnologías como formas de impulsar la innovación en procesos de relación con el cliente. Sin embargo, en términos de formación especializada, ambas categorías se comportan de forma muy similar.

### EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

	Cotizada	No cotizada
Equipos específicos	81%	69%
Comité formal	75%	68%
Formación especializada	69%	69%
Uso nuevas tecnologías	91%	80%

Tabla 2.12: Acciones de innovación en la relación con el cliente por tipo de propiedad.

La diferencia entre las empresas que han participado de forma recurrente en las dos últimas ediciones del estudio y las que muestran una participación única es muy significativa. El uso de comités formales de 11 puntos porcentuales superior en la recurrente, 9 puntos porcentuales en equipos específicos y 6 puntos en el recurso a formación especializada y uso de nuevas tecnologías.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

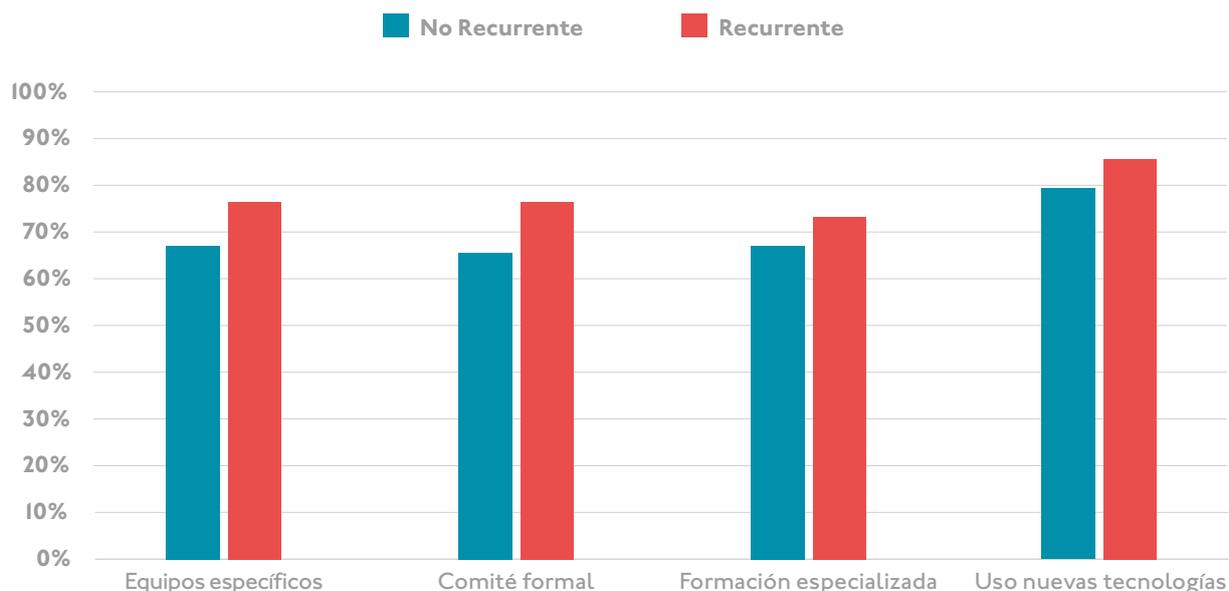


Fig. 2.32: Acciones de innovación en la relación con el cliente en las empresas recurrentes.

La comparativa entre la segunda y tercera edición de este estudio muestra una tendencia descendente en la presencia relativa de las acciones orientadas a una mayor innovación en los procesos de relación con el cliente. De nuevo, el efecto dilución apuntado en los anteriores tipos de innovación hace su presencia mostrando más empresas que desarrollan este tipo de innovación a cambio de un menor número de acciones desarrolladas de forma simultánea.

### EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

	Edición 2021	Edición 2022
Equipos específicos	78%	58%
Comité formal	77%	55%
Formación especializada	71%	65%
Uso nuevas tecnologías	88%	70%

Tabla 2.13: Evolución de las acciones de innovación en la relación con el cliente.

### b. La medición e incentivos de la innovación en procesos de relación con el cliente

Haciendo uso de un esquema análogo al utilizado en los anteriores tipos de innovación, se valora el uso de mecanismos de medición e incentivo en la innovación de la relación con el cliente. Al igual que en los tipos de innovación precedente, la primera conclusión apunta a que **el uso de los mecanismos de medición está más extendido que el uso de los mecanismos de incentivo.**

En este caso la sorpresa surge en la relación con el tamaño de la compañía donde encontramos dos comportamientos muy distintos. El primero se circunscribe a la pequeña y gran empresa, que muestran valores muy similares. Así, el uso de mecanismos de medición se sitúa en ambos casos en niveles en torno al 59%, el recurso a reconocimiento a empleados en un 41% e incentivo económico en un 36%. Por su parte, la empresa mediana muestra valores muy inferiores a sus dos contrapartes.

El resto de mecanismos de medición e incentivo se comportan de forma muy distinta con notables diferencias por tamaño de empresa, tendiendo la mediana empresa a mostrar los valores más bajos. La diferencia más abultada se da en la medición de procesos donde este tipo de acción solo está presente en un 33% de las empresas medianas que desarrollan este tipo de innovación. Un valor que es 10 puntos porcentuales inferior al resto de empresas.

### MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

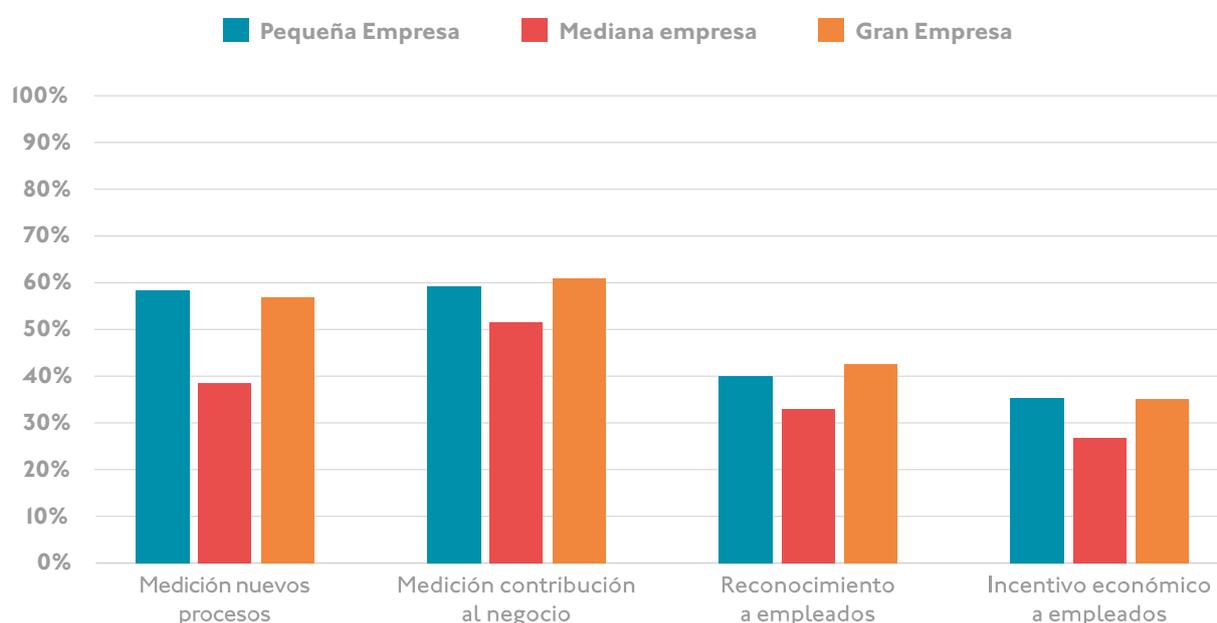


Fig. 2.33: Acciones de medición e incentivos en la gestión de innovación en la relación con el cliente por tamaño de empresa.

Al igual que el tamaño de la empresa, el alcance de su actividad muestra diferencias muy significativas. **Las empresas de alcance multinacional muestran mayores grados de uso en sus mecanismos de reconocimiento e incentivo a la innovación en relación con el cliente.** Un 44% de las mismas recurre a reconocimiento a empleados y un 36% ha implantado sistemas de recompensa económica. Por otro lado, el grado de uso de estos mecanismos de incentivo por parte de la empresa nacional es muy inferior a sus contrapartes multinacionales.

La medición de la contribución de este tipo de innovación al negocio es muy similar en todas las categorías con valores situados en torno al 60%. Por el contrario, la empresa con actividad puramente local es capaz de superar a la multinacional de origen nacional en la medición de los procesos de relación con el cliente sobre los que se ha innovado.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

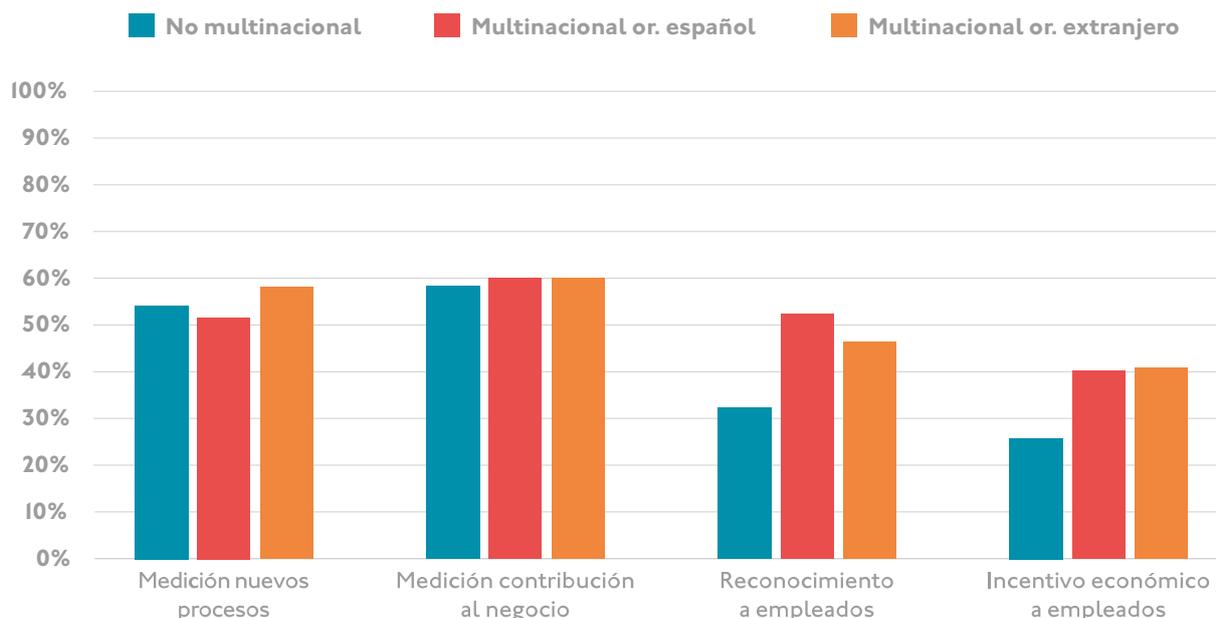


Fig. 2.34 Mecanismos de medición de la gestión de la innovación en la relación con el cliente por alcance de la actividad.

Las diferencias entre las empresas cotizadas y no cotizadas son sorprendentes en comparación con otros tipos de innovación. La no cotizada supera ampliamente a la cotizada en la medición de nuevos procesos (47% frente a un 56%) y ambas categorías se igualan en la medición de la contribución al negocio. Siguiendo un patrón más convencional, la cotizada supera ampliamente a la no cotizada los mecanismos de incentivo tales como reconocimiento a empleados o incentivo económico como forma de estimular la innovación en procesos de relación con el cliente.

### MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE POR PROPIEDAD

	Cotizada	No cotizada
Medición nuevos procesos	47%	56%
Medición contribución al negocio	59%	59%
Reconocimiento a empleados	69%	39%
Incentivo económico a empleados	47%	33%

Tabla 2.14: Mecanismos de medición de la gestión de la innovación en la relación con el cliente por propiedad.

La evolución en las dos últimas ediciones del estudio muestra una reducción notable en el uso de mecanismos de medición y de reconocimiento a empleados. Sin embargo, la utilización de incentivos económicos muestra una reducción muy poco significativa que hace pensar en el mismo como una forma mucho más robusta de impulsar la innovación en procesos de relación con el cliente.

## EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

	Edición 2021	Edición 2022
Medición nuevos procesos	60%	47%
Medición contribución al negocio	64%	52%
Reconocimiento a empleados	46%	35%
Incentivo económico a empleados	35%	33%

Tabla 2.14: Evolución de las acciones de innovación en la relación con el cliente.

### c. Posición referente

En relación a ser considerada como una empresa referente en la innovación en proceso, los datos muestran que un mayor tamaño incrementa notablemente la capacidad de ser percibida como referente en sus dos modalidades: ser invitada a eventos como referente y ser imitada en sus acciones como compañía. En este caso la gran empresa se separa notablemente en sus valores de la media y pequeña empresa en un rango que se sitúa por encima de los 10 puntos porcentuales en ambas variables.

#### REFERENTE EN INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

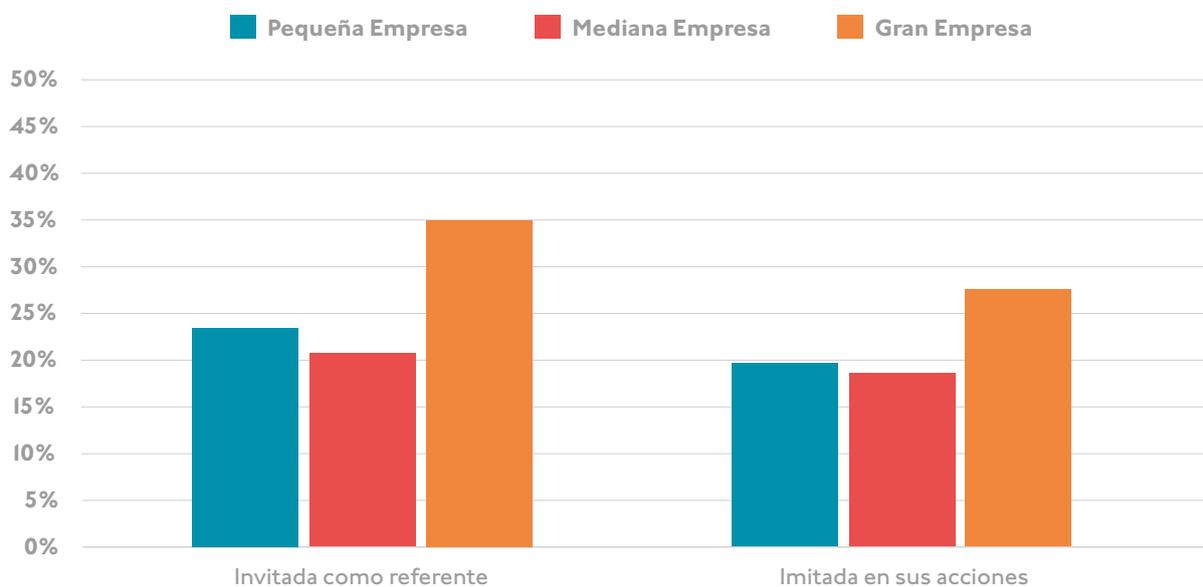


Fig. 2.35: Grado de referente en la gestión de la innovación en la relación con el cliente por alcance de la actividad.

El hecho de desarrollar actividad internacional y ser empresa cotizada influye muy notablemente en la percepción como referente. En este capítulo, **la multinacional de origen nacional presenta unos valores significativamente mejores como referente que la empresa multinacional de origen extranjero**. Así, un 39% de las multinacionales españolas son vistas como referentes y un 31% de ellas ven imitadas sus prácticas en la gestión de la innovación en procesos de relación con el cliente. De nuevo, las empresas con actividad meramente local aportan los resultados más pobres.

## REFERENTE EN INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

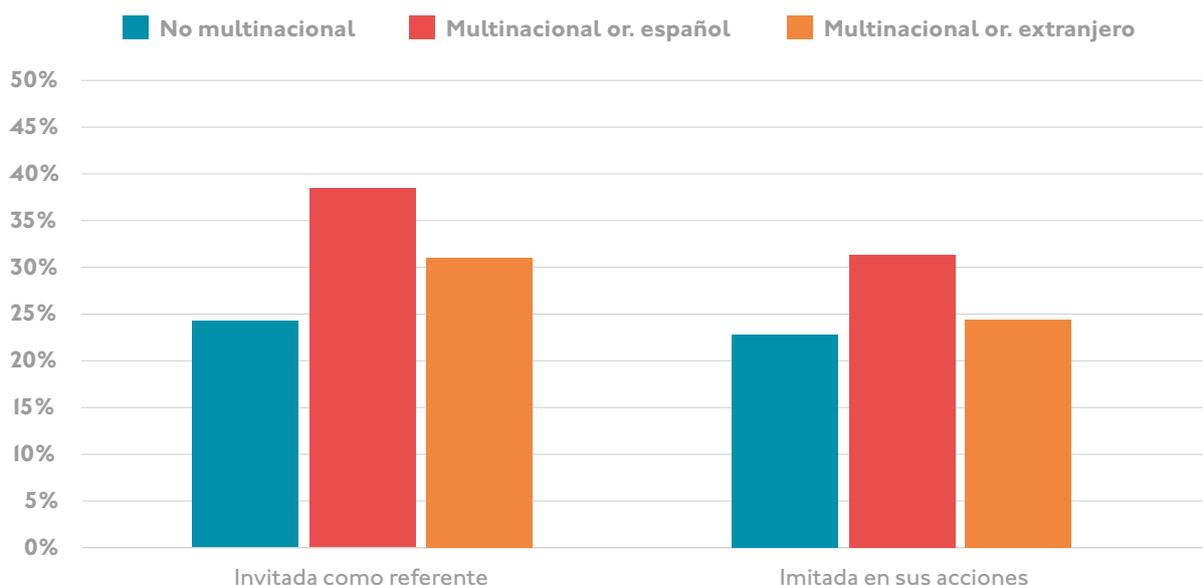


Fig. 2.35: Grado de referente en a gestión de la innovación en la relación con el cliente por alcance de la actividad.

De nuevo, la reducción de las oportunidades de dar visibilidad y compartir prácticas de gestión de la innovación en procesos de relación con el cliente a causa de la crisis COVID, se ha traducido en una reducción notable de la capacidad para posicionarse como referente. Dicha reducción ha sido especialmente significativa en ser invitada como referente, con una reducción del 34% al 23%; lo que da una idea de la disminución de las oportunidades para generar visibilidad de la innovación.

## EVOLUCIÓN DEL GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Invitada como referente	N/A	34%	23%
Imitada en sus acciones	N/A	26%	23%

Tabla 2.16: Evolución del grado de referente en la gestión de la innovación en la relación con el cliente.

### d. Capacidad de disrupción

**La capacidad de disrupción a través de la generación de procesos de relación con el cliente muestra su máximo en la gran empresa**, donde alcanza al 32% de las que apuestan por este tipo de innovación. En este caso, la pequeña empresa muestra una mayor capacidad disruptiva que la mediana empresa.

## DISRUPCIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

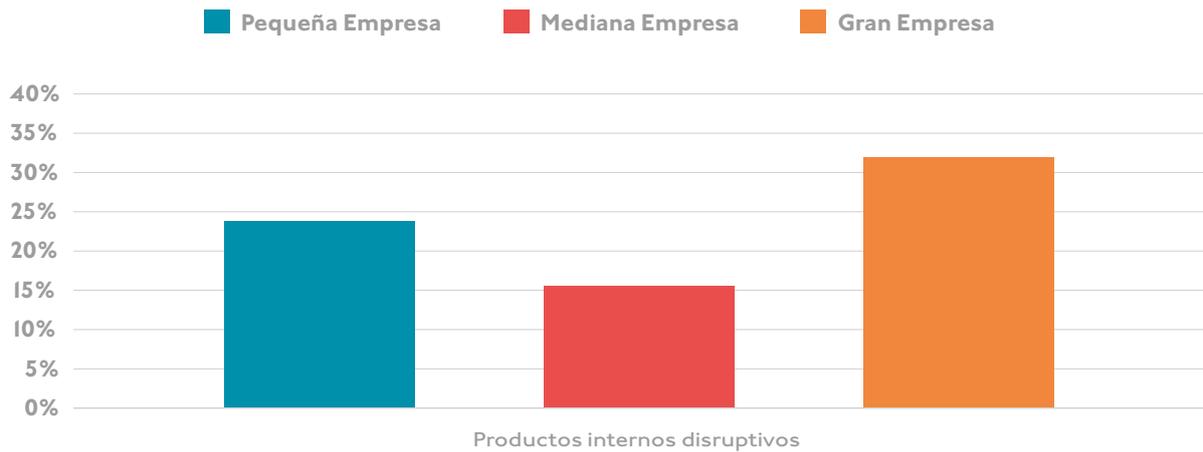


Fig. 2.36: Generación de disrupción en la innovación de procesos de relación con el cliente por tamaño de empresa.

**La multinacional de origen español muestra una mayor capacidad para generar disrupción a través de la relación con el cliente**, seguida por la multinacional de origen extranjero, y a notable distancia, la empresa española local. La relevancia de la internacionalización es determinante ya que, en el caso de empresas españolas, una empresa multinacional de origen español supera en 12 puntos porcentuales su capacidad de generar disrupción a la empresa local.

## DISRUPCIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

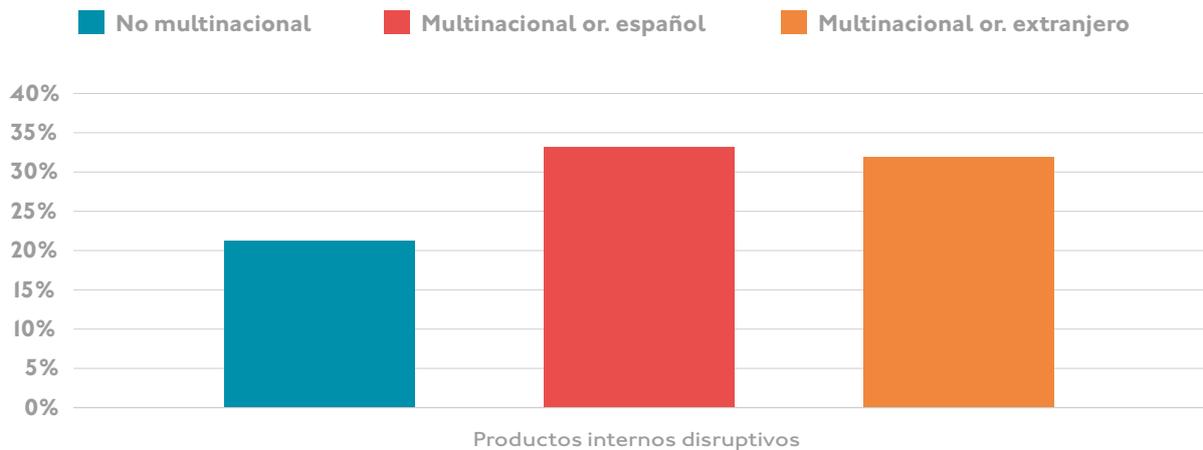


Fig. 2.37: Generación de disrupción en la innovación de procesos de relación con el cliente por tamaño de empresa.

La capacidad para generar disrupción en la relación con el cliente ha disminuido entre la segunda y tercera edición de este estudio, pasando de un 30% a un 22%. Esta reducción se ha dado en todas las categorías de empresa por tamaño y tipo de propiedad; lo que demuestra una mayor dificultad para generar modelos de disrupción en entornos económicos poco favorables.

## EVOLUCIÓN DE LA DISRUPCIÓN MEDIANTE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

	Edición 2021	Edición 2022
Procesos internos disruptivos	30%	22%

Tabla 2.17: Evolución de la disrupción mediante la gestión de la innovación en la relación con el cliente por alcance de la actividad.

## La Innovación en el modelo de negocio

Aunque presenta un carácter a priori más complejo y disruptivo que el resto de tipos de innovación, la innovación en modelos de negocio ha sido analizada siguiendo un patrón muy similar al de los otros dos tipos de innovación: acciones desarrolladas, medición de la innovación y posicionamiento como referente.

### a. Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en proceso

Bajo el formato ya presentado, se han propuesto las siguientes preguntas dirigidas a valorar la existencia de acciones específicamente orientadas a la gestión de la innovación en modelo de negocio

1. ¿Ha creado equipos específicos para crear y lanzar nuevos modelos de negocio?
2. ¿Existe algún tipo de comité formal donde la alta dirección evalúe los nuevos modelos de negocio?
3. ¿Ha formado a sus profesionales en técnicas o metodologías que ayuden en el lanzamiento y creación de nuevos modelos de negocio?
4. ¿Ha hecho uso de las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos modelos de negocio?

Los resultados acumulados en las tres ediciones de este estudio confirman que el modelo de acciones dirigidas a la innovación en modelo de negocio presenta características singulares en comparación con los otros tipos de innovación. El primer hecho relevante es **que el uso de nuevas tecnologías es el mecanismo más utilizado en este tipo de innovación** con valores que van desde el 81% de la gran empresa, el 79% en la pequeña mediana y un 71% de la mediana.

A escasa distancia del uso de nuevas tecnologías se sitúan el uso de comités formales y equipos específicos. Todo ello implica que la innovación en el modelo de negocio demanda un alto grado de formalización en sus modelos de gestión. De nuevo, la formación específica queda en último lugar, con una presencia muy baja en la empresa mediana donde apenas supera el 53% de este tipo de compañías que innovan en modelo de negocio.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO. CONJUNTO DE EDICIONES

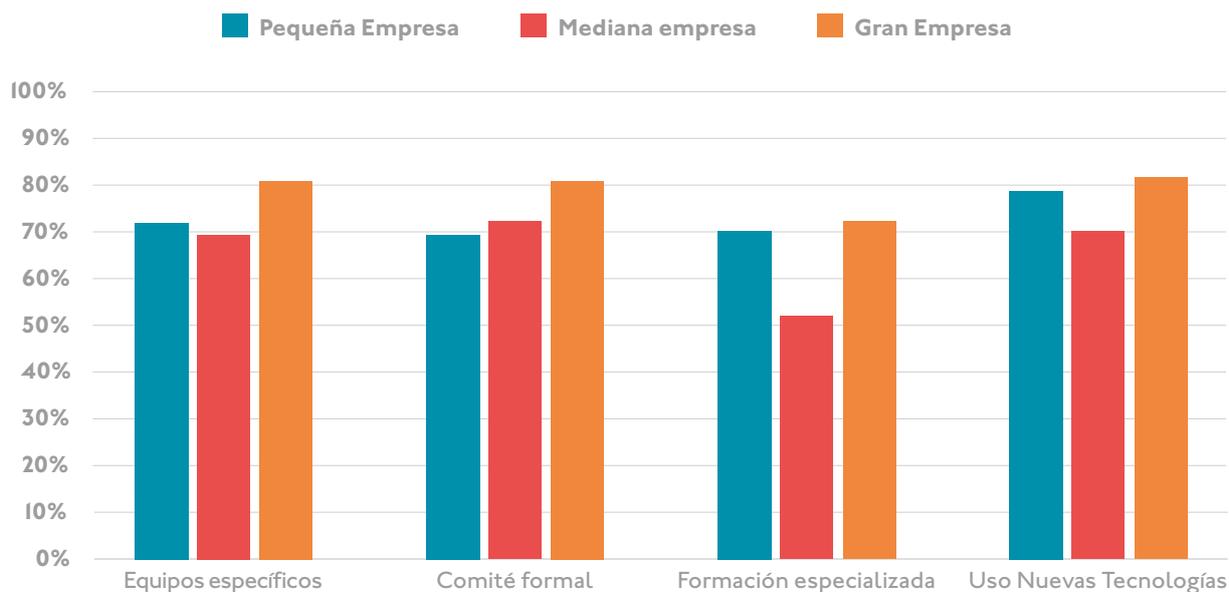


Fig. 2.38: Acción de innovación en modelo de negocio por tamaño de empresa.

En el conjunto de la muestra, la multinacional de origen español lidera el impulso de acciones de innovación en modelo de negocio con valores que superan el 80% en los mecanismos organizativos (equipos específicos y comité formal) y el 71% en la formación especializada. El uso de nuevas tecnologías se extiende de forma similar en todos los tipos de actividad y se comprueba la menor presencia del resto de acciones en la empresa con actividad solo local.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO. CONJUNTO DE EDICIONES

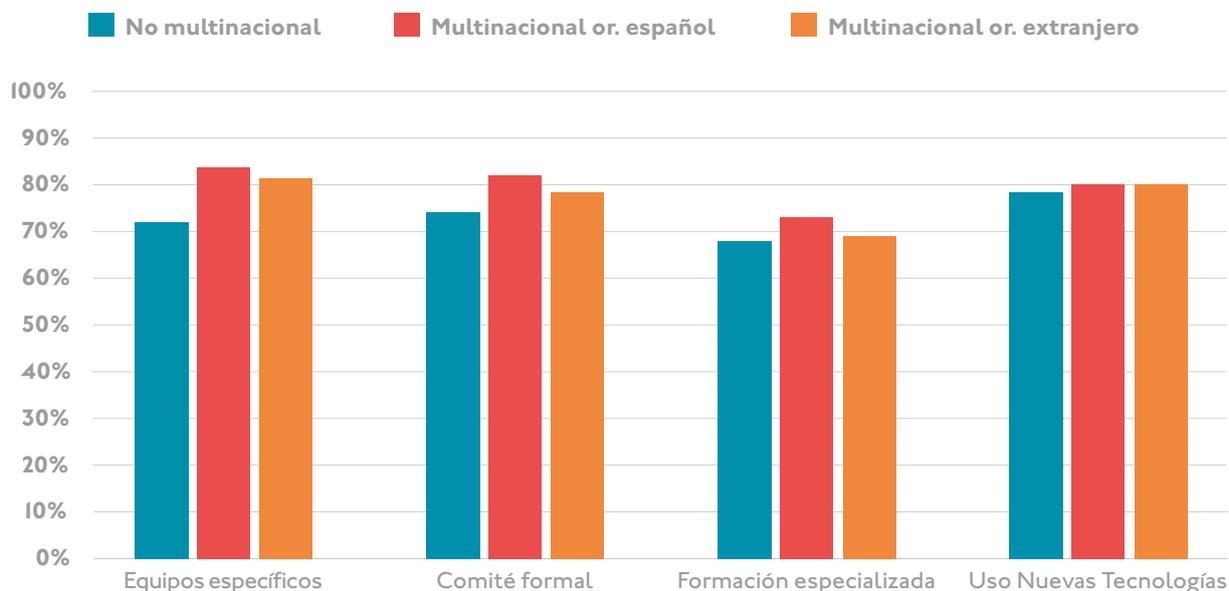


Fig. 2.39: Acciones en la gestión de la innovación en modelo de negocio por tamaño.

Considerando la propiedad de la compañía, las empresas cotizadas muestran un mayor grado de uso en todos los mecanismos frente a las no cotizadas. La mayor diferencia se da en el caso de formación especializada con una separación de más de 21 puntos porcentuales.

## ACCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR PROPIEDAD

	Cotizada	No cotizada
Equipos específicos	91%	75%
Comité formal	85%	76%
Formación especializada	87%	66%
Uso nuevas tecnologías	91%	77%

Tabla 2.18: Acciones de gestión de la innovación en modelo de negocio por propiedad

De nuevo, la empresa con participación recurrente en este informe muestra unos resultados muy superiores a los de la empresa con participación puntual. La diferencia es especialmente amplia en el recurso a la formación especializada donde alcanza los 15 puntos porcentuales y se reduce a un mínimo de 6 puntos porcentuales en la utilización de nuevas tecnologías para impulsar la innovación en el modelo de negocio.

## ACCIONES DE INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO. CONJUNTO EDICIONES

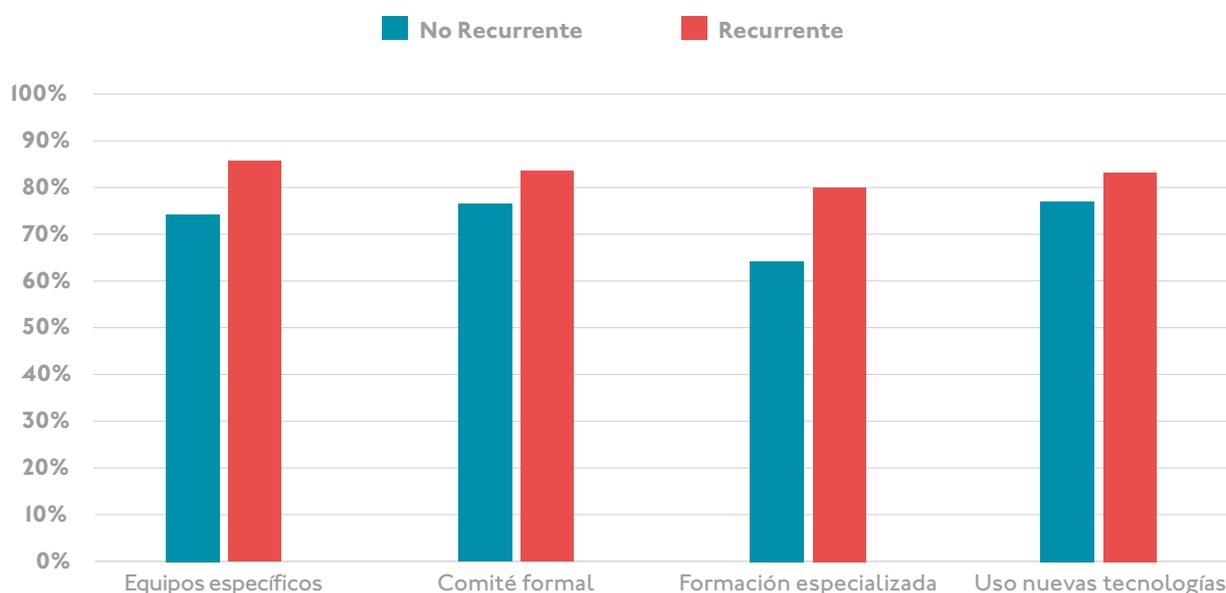


Fig. 2.40: Acciones en la gestión de la innovación en modelo en las empresas recurrentes.

La evolución entre los años 2019, 2021 y 2022 confirma la relevancia del fenómeno de dilución de mecanismos en la innovación en el modelo de negocio. Este efecto ha sido especialmente relevante en el recurso a equipos específicos y el uso de nuevas tecnologías. De forma sorprendente, la formación especializada, pese a su menor grado de difusión, ve reducir su presencia en menor medida.

## EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Equipos específicos	85%	79%	65%
Comité formal	84%	78%	66%
Formación especializada	73%	71%	61%
Uso nuevas tecnologías	84%	83%	66%

Tabla 2.19: Evolución de las acciones la gestión de la innovación en modelo de negocio.

### b. La medición e incentivo de la innovación en modelo de negocio

La naturaleza estratégica de la innovación en el modelo de negocio hace que la medición de esta se centre ante todo en su contribución económica a los resultados del negocio. Dicha contribución se expresa en dos horizontes temporales muy distintos: el corto y el largo plazo.

La contribución en el corto plazo es el objetivo de la primera de las cuestiones vinculadas a la medición planteadas a las compañías. Esta contribución es medida de forma directa como la medición de la aportación a la facturación actual de la compañía que están teniendo nuevos modelos de negocio ya lanzados.

La contribución en el largo plazo refleja de forma más contundente el impacto estratégico de la innovación en el modelo de negocio. Se trata de qué parte de la facturación futura en el largo plazo provendrá de nuevos modelos de negocio. En esta ocasión es clave la definición de largo plazo en cada compañía y se vincula a la duración del ciclo temporal de negocio propio de cada sector.

A tenor de las respuestas en el conjunto de las tres ediciones de este estudio, se aprecia cómo **la medición de la contribución tanto en corto como en el largo plazo es especialmente relevante para la gran empresa**, con valores que superan el 70% en ambos horizontes. Así mismo debe resaltarse cómo la mediana empresa se sitúa muy por debajo del resto en la medición de la contribución de la innovación en el modelo de negocio en ambos horizontes.

El uso de incentivos para la innovación en el modelo de negocio muestra también un comportamiento muy diferenciado por tamaño. **La gran empresa aboga ante todo por los mecanismos de reconocimiento, mientras que la pequeña empresa apuesta ante todo por los incentivos económicos.** En ambos casos, la empresa mediana muestra un considerable retraso en la implantación de medidas de impulso a la innovación en modelo de negocio.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO. CONJUNTO DE OPINIONES

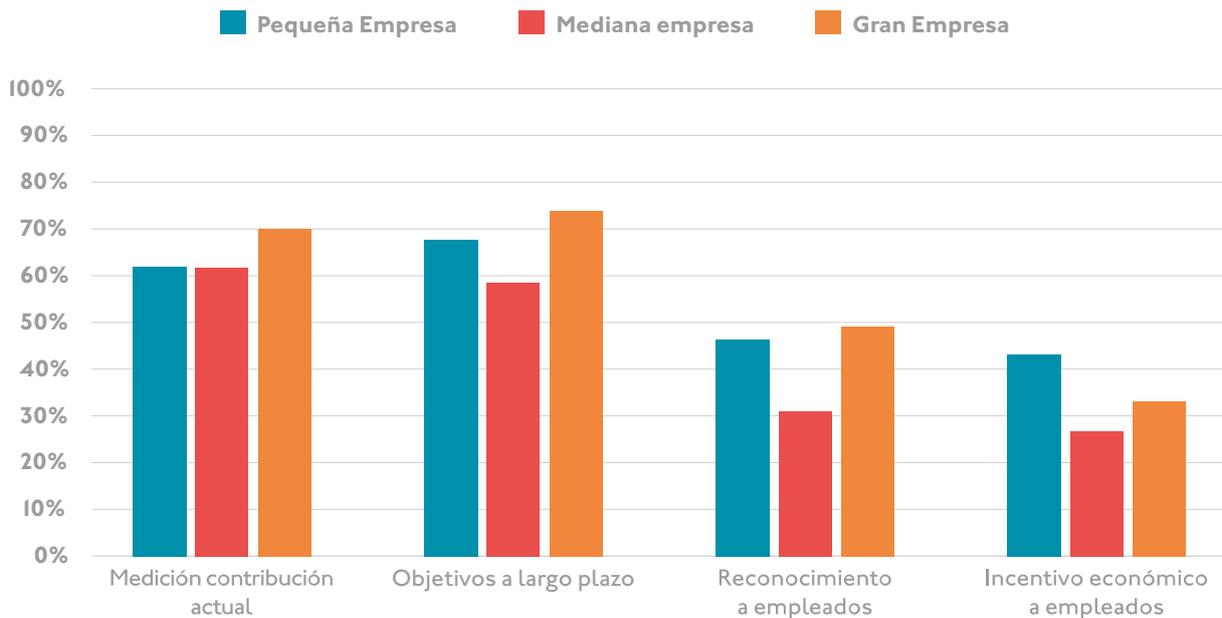


Fig. 241: Acción de medición de la innovación en modelo de negocio por tamaño de empresa.

La medición de la innovación en el modelo de negocio muestra una notable homogeneidad en la medición de objetivos en el largo plazo, con valores en torno al 70% de las compañías. La empresa multinacional de origen español presta una mayor atención a la medición de los objetivos en el corto plazo frente a los otros dos tipos de compañías.

En relación con los incentivos, ambos tipos de multinacionales lideran el uso del reconocimiento a los empleados, con valores en torno al 48%. En todas las categorías de empresa, el recurso a incentivos meramente económicos queda muy por debajo del reconocimiento no económico, alcanzando un máximo del 36% en la multinacional de origen extranjero.

## MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO. CONJUNTO DE OPINIONES

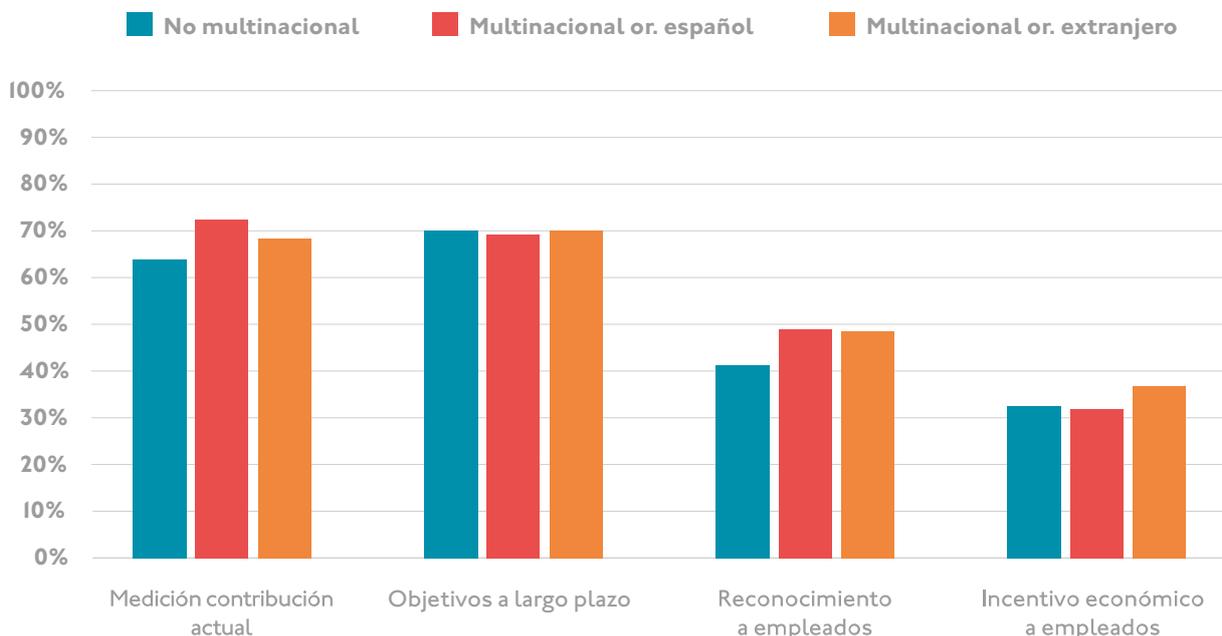


Fig. 242: Acción de medición de la innovación en modelo de negocio por alcance de la actividad.

En el conjunto de las tres ediciones de este estudio, la diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas son especialmente relevantes. **Las empresas cotizadas muestran un mayor uso de mecanismos de medición** con un 81% de las mismas valorando la contribución actual y un 76% la contribución a largo plazo.

Sin embargo, atendiendo a los mecanismos de estímulo utilizados, la diferencia en el uso de reconocimiento a empleados apenas es de tres puntos porcentuales en favor de la empresa cotizada. De hecho, **las empresas no cotizadas muestran una clara ventaja en el recurso al incentivo económico** con una diferencia a su favor de 10 puntos porcentuales.

### MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR PROPIEDAD

	Cotizada	No cotizada
Medición contribución actual	81%	65%
Objetivos a largo plazo	76%	69%
Reconocimiento a empleados	48%	45%
Incentivo económico a empleados	26%	36%

Tabla 2.20: Mecanismos de medición de la gestión de la innovación en modelo de negocio por tipo de propiedad.

La evolución histórica muestra un descenso en el grado de uso de todos los mecanismos como resultado del efecto dilución anteriormente comentado. Sin embargo, dicha dilución es menor en los mecanismos de medición que en los otros tipos de innovación. Así mismo, cabe destacar el reducido descenso que muestra el incentivo económico a empleados.

### EVOLUCIÓN DE LOS MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO.

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Medición contribución actual	72%	68%	59%
Objetivos a largo plazo	73%	73%	61%
Reconocimiento a empleados		50%	39%
Incentivo económico a empleados		37%	32%

Tabla 2.21: Evolución de los mecanismos de medición de la gestión de la innovación en modelo de negocio.

### c. Posición referente

**El posicionamiento como referente en innovación en modelo de negocio es claramente ocupado por la gran empresa.** En términos de ser invitada como referente sus valores superan en 16 puntos porcentuales a los que muestra la pequeña y mediana empresa alcanzando un valor de 44%. En relación con el hecho de ser imitada la distancia no es tan acusada. Un 33% de la gran empresa reconoce ser objeto de imitación frente a un 26% de la mediana y un 23% de la pequeña.

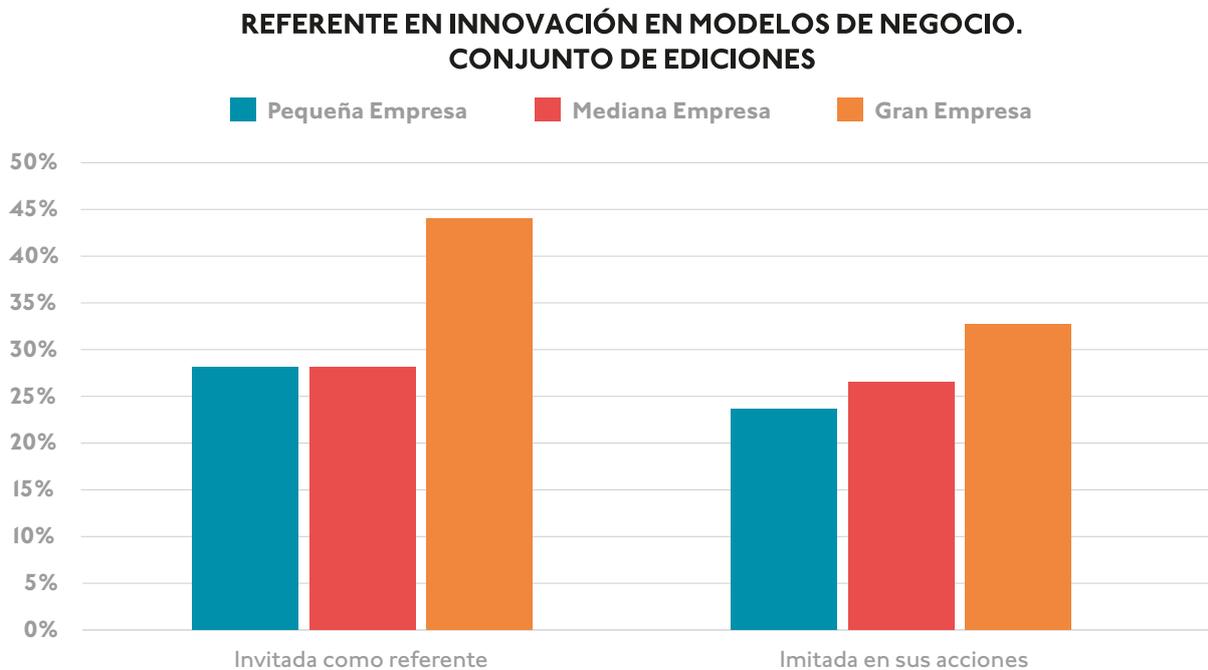


Fig. 243: Grado de referente en la gestión de la innovación en modelo de negocio por tamaño de la empresa.

Al igual que sucede con los otros tipos de innovación, la multinacional de origen español es vista como la referente natural en la innovación en modelo de negocio muy por encima de los otros dos grupos.

Es importante destacar cómo la empresa multinacional española muestra su mayor diferencia con la multinacional no española en el grado en que es vista como referente. Una mayor facilidad de acceso al conocimiento de la existencia de esta innovación, y la cercanía a sus protagonistas pueden explicar este hecho.

## REFERENTE EN INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO. CONJUNTO DE EDICIONES

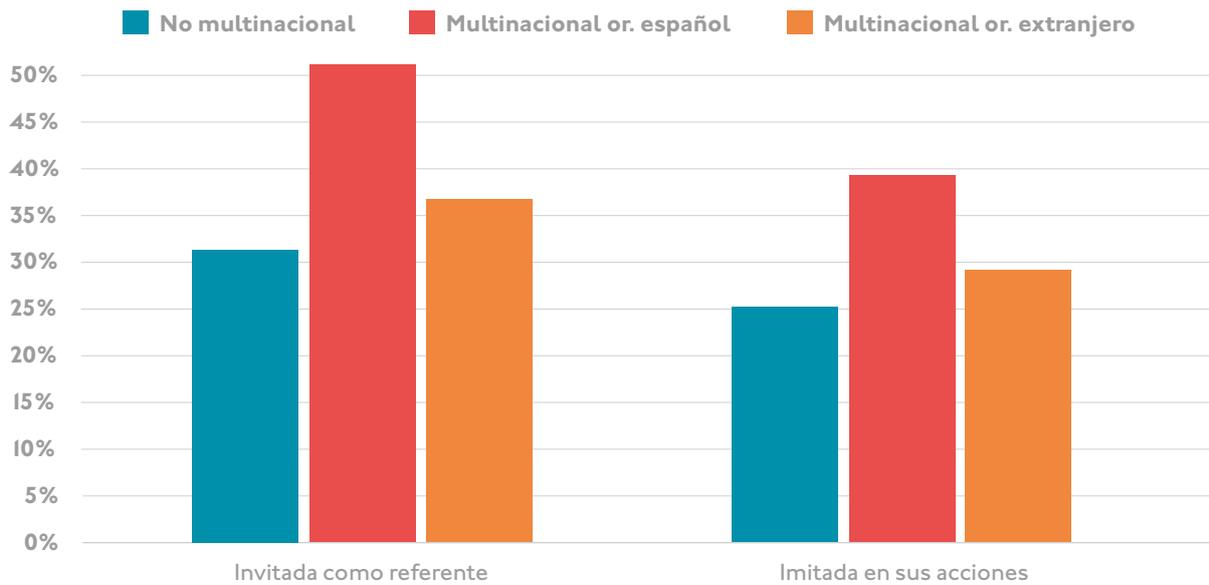


Fig. 2.44: Grado de referente en la gestión de la innovación en modelo de negocio por tamaño de la empresa.

De nuevo, el impacto de la crisis COVID se traduce en una menor oportunidad para generar visibilidad o ser imitada en las acciones desarrolladas en innovación en modelo de negocio, con la caída más significativa entre la primera y segunda edición del estudio.

## EVOLUCIÓN DEL GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Invitada como referente	49%	33%	29%
Imitada en sus acciones	40%	25%	23%

Tabla 2.22: Grado de referente en la gestión de la innovación en modelo de negocio por tamaño de la empresa

### e. Capacidad de disrupción

La generación de modelos de negocio con carácter disruptivo es especialmente notable en la gran empresa (38% de las compañías) seguido por la pequeña (28%) y la mediana (22%).

## DISRUPCIÓN EN MODELO DE NEGOCIO. CONJUNTO DE EDICIONES

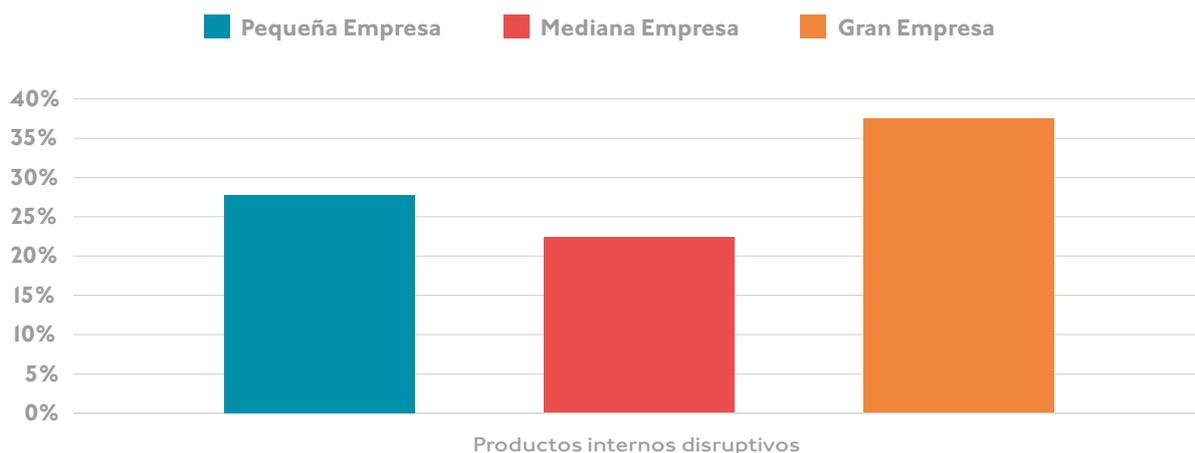


Fig. 2.45: Generación de modelos de negocio disruptivos por tamaño.

La generación de modelos de negocio disruptivos es especialmente frecuente en las empresas multinacionales de origen nacional donde alcanza al 42% de las compañías, seguido por la empresa multinacional de origen extranjero con un 35% y la local con un 27%.

## DISRUPCIÓN EN PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE. EDICIONES 2 Y 3

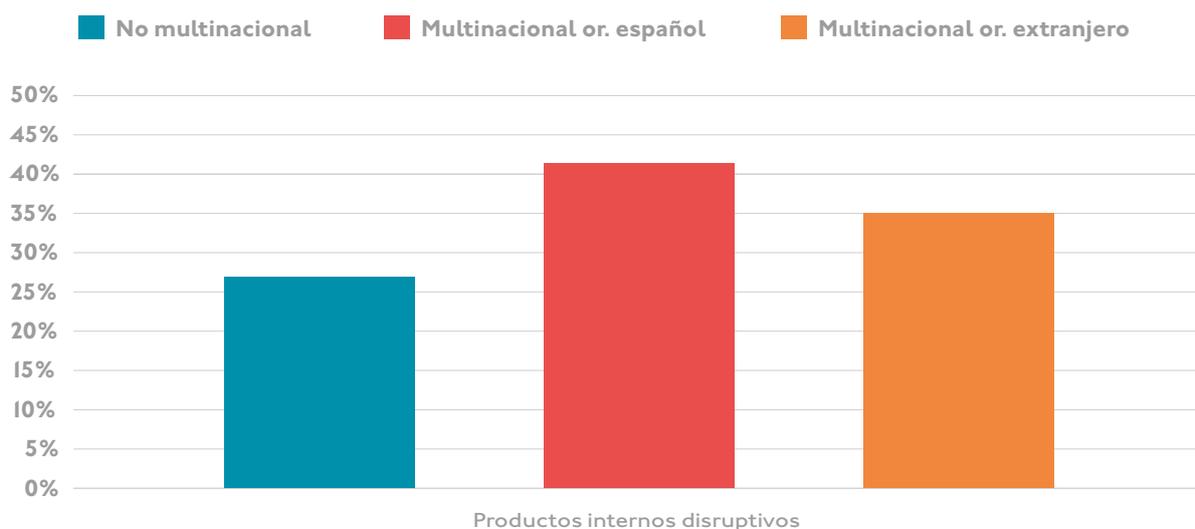


Fig. 2.46: Generación de modelos de negocio disruptivos por tamaño.

La evolución en las tres ediciones de este estudio muestra una clara tendencia descendente en la capacidad de generación de propuestas de valor disruptivas apoyadas en la innovación en el modelo de negocio. De nuevo se aprecia la transición hacia un modelo más incremental de innovación que ya apuntaba el análisis de los otros tipos de innovación.

## EVOLUCIÓN DE LA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO DISRUPTIVOS

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Modelos de negocio disruptivos	39%	35%	22%

Tabla 2.23: Evolución de la generación de modelos de negocio disruptivos por alcance de la actividad.

### 3. La gestión de la innodiversidad

En la introducción de este informe, los autores han definido la innodiversidad como “La capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad”. La comprensión de esta capacidad obliga a responder a dos tipos de preguntas de naturaleza muy diferenciada:

- ¿Qué empresas han desarrollado esta capacidad?
- ¿Cómo están gestionando dicha capacidad las empresas que la han desarrollado?

La primera de estas preguntas fue planteada a las empresas tomando como base el objetivo que constituye la misma esencia de la innodiversidad: conjuntamente. La innodiversidad no solo implica la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad, sino que dicha gestión se realice de forma conjunta, compartiendo tanto fines como medios. Las respuestas aportadas por las empresas se analizarán en el apartado que se ha titulado “La presencia de la innodiversidad”

La segunda de las cuestiones nos debe acercar a la praxis de la gestión de la innodiversidad. Las cuestiones planteadas a las compañías siguen un esquema que ya es familiar para el lector: se preguntará sobre las acciones o políticas que se están utilizando, la existencia de mecanismos de medición e incentivo asociados a la innodiversidad y, por último, si la empresa es reconocida como referente en este ámbito en el mercado español. Las respuestas serán presentadas en el apartado titulado “La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad”.

#### La presencia de la innodiversidad

La condición necesaria para la innodiversidad es la existencia de un diálogo mutuo entre la innovación y la diversidad en la empresa. Este diálogo, que puede tener una naturaleza tanto formal como informal, implica de forma necesaria un cierto grado de gestión conjunta de ambas realidades organizativas.

**Las respuestas obtenidas muestran que la innodiversidad es una capacidad todavía poco frecuente en la empresa española, aunque en claro crecimiento.** A lo largo de las tres ediciones de este estudio, un 41% de las compañías reconocen la existencia de un diálogo entre innovación y diversidad, un valor que ha alcanzado su máximo en la tercera edición donde un 59% de las compañías reconocen haber establecido un diálogo entre innovación y diversidad.

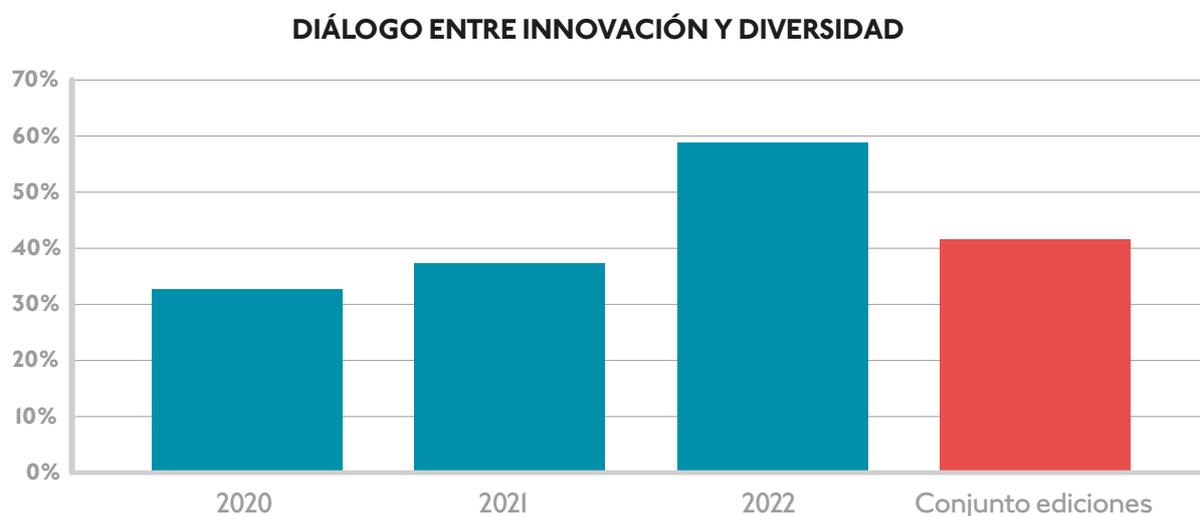


Fig.3.1 Evolución del diálogo entre innovación y diversidad.

**La gran empresa lidera la apuesta por la innodiversidad**, con una presencia en torno al 45% en el conjunto de las tres ediciones de este estudio. A este grupo le sigue la pequeña empresa con un valor del 45% y la mediana empresa con un 30%. La evolución en la última edición ha sido muy favorable en todos los casos.

### DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD

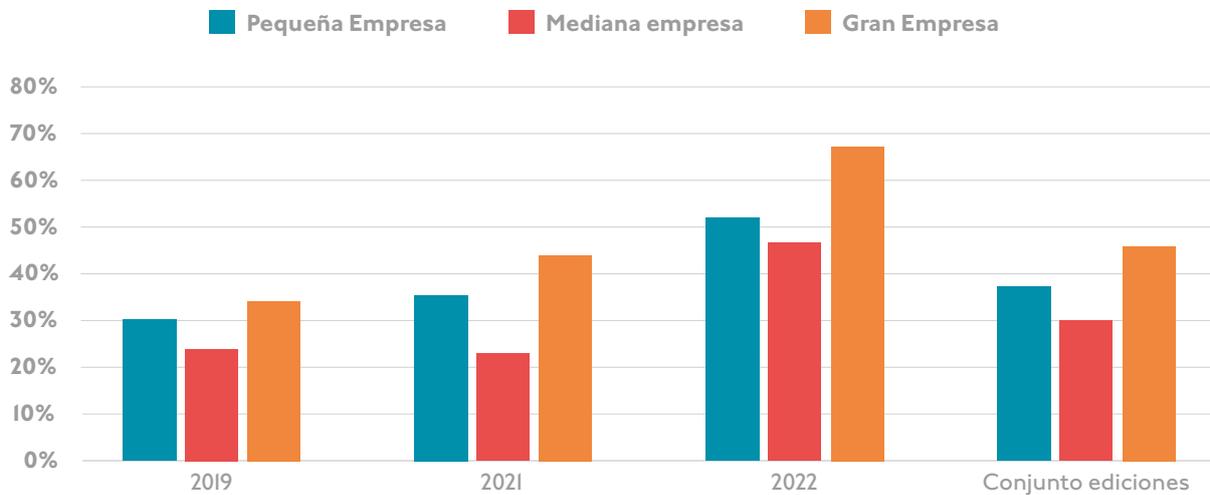


Fig.3.2 Evolución del diálogo entre innovación y diversidad por tamaño de empresa.

Al considerar el alcance de la actividad de la empresa, queda patente que la **multinacional de origen español lidera la apuesta por la innodiversidad**, con un 51% de dichas empresas que reconocen haber establecido un diálogo entre diversidad e innovación. La evolución en todas las categorías es favorable y debe apuntarse la clara convergencia que se ha dado en la tercera edición entre los dos tipos de empresas multinacionales.

Tanto en el conjunto de la muestra como en el resultado de cada edición, las empresas locales son las que establecen un menor diálogo entre innovación y diversidad, con un valor del 37% de las mismas en el conjunto de las tres ediciones.

### DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR ALCANCE DE ACTIVIDAD

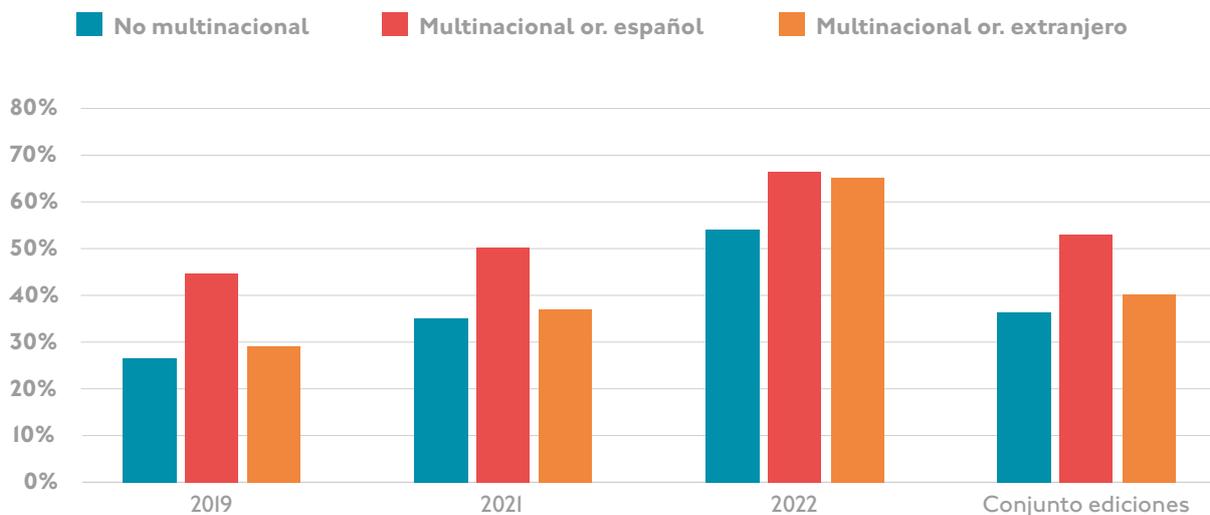


Fig.3.3 Evolución del diálogo entre innovación y diversidad por alcance de la actividad.

Si se atiende a la estructura de propiedad, **las empresas cotizadas muestran un grado de desarrollo de la innodiversidad muy superior a las empresas no cotizadas**, con valores de existencia de un diálogo entre innovación y diversidad del 51% en el primer caso, frente a un 39% en el segundo para el conjunto de la muestra. Esta diferencia se ha acrecentado en la tercera edición del estudio, donde un 90% de las empresas cotizadas reconocen haber establecido un diálogo entre innovación y diversidad.

### DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR TIPO DE PROPIEDAD

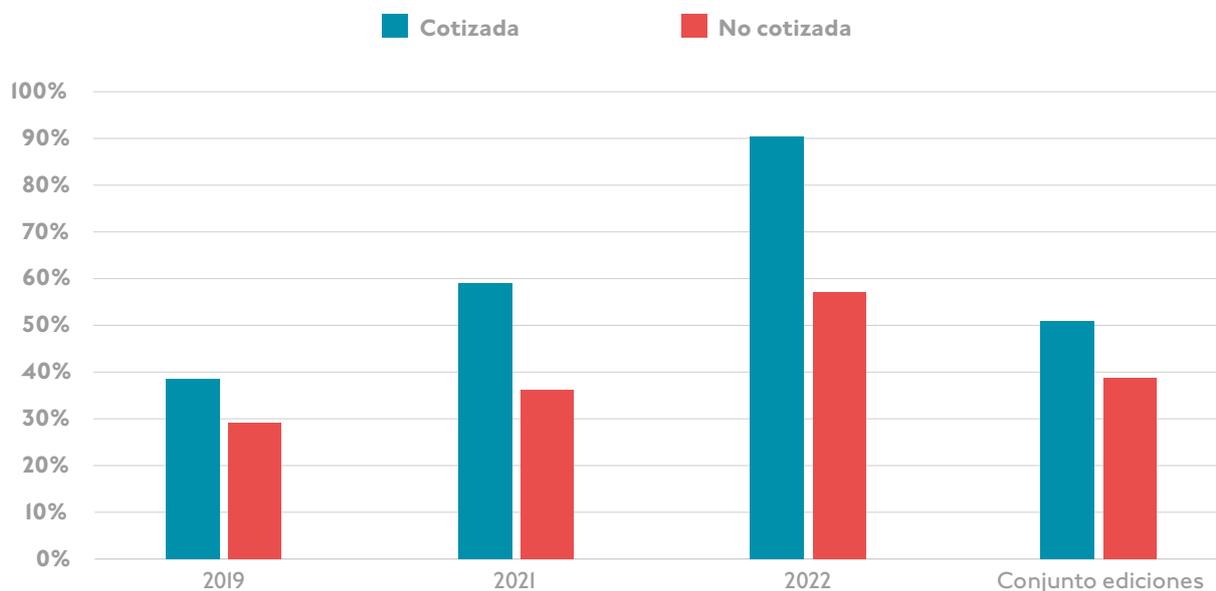


Fig.34 Diálogo entre innovación y diversidad por tipo de propiedad.

Si se considera el grupo de empresas con participación recurrente en varias ediciones de este estudio puede confirmarse cómo la empresa recurrente genera un mayor grado de diálogo entre innovación y diversidad que la empresa con una participación puntual en una única edición.

### DIÁLOGO ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN PARA EMPRESAS RECURRENTE

	Diálogo (%)
No Recurrente	37%
Recurrente	53%

Tabla 3.1: Diálogo entre diversidad e innovación para empresas recurrentes.

En términos de existencia de un diálogo entre innovación y diversidad, las diferencias sectoriales son muy significativas. Considerando el conjunto de las tres ediciones de este estudio, los mejores resultados han sido recogidos en los sectores de energía, construcción y obras públicas junto con tecnología donde se supera el 47% de las empresas encuestadas. Por encima de los valores medios se encuentran salud, servicios financieros, transporte, telecomunicaciones y servicios profesionales. El sector que muestra un menor diálogo es el de media y entretenimiento.

Los valores más bajos se dan en hostelería y turismo con un 8% y media y entretenimiento donde ninguna empresa reconoce la existencia de un diálogo entre ambas funciones.

Sector	Diálogo entre diversidad e innovación
Energía y agua	55,6%
Construcción y obras públicas	52,0%
Tecnología	47,4%
Salud	45,7%
Servicios financieros	45,5%
Transporte	45,0%
Industria	42,9%
Telecomunicaciones	41,7%
Servicios profesionales y legales	40,3%
Agricultura y ganadería	37,8%
Otros	35,5%
Hostelería y turismo	33,3%
Educación	30,8%
Tercer sector	30,3%
Comercio y distribución	29,3%
Media y entretenimiento	14,3%

Tabla 3.2: Diálogo entre diversidad e innovación por sector.

## La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad

La gestión de la innodiversidad es ante todo la gestión del alineamiento entre la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad. Este alineamiento implica una coincidencia de fines y una coordinación de acciones que será la premisa en el diseño de las cuestiones planteadas a la empresa.

El estudio de la gestión de este alineamiento parte de conocer cuáles son las acciones que se están llevando a cabo para su desarrollo y éxito. A ello le sigue profundizar en la existencia de mecanismos que permitan valorar dicho alineamiento asumiendo que todo alineamiento es un camino, no un fin, y que demanda de un ajuste constante. Finalmente se valorará si la empresa es considerada como un referente en su gestión de dicho alineamiento.

### a. Acciones desarrolladas en la gestión del alineamiento entre la innovación y la diversidad

Un primer tipo de acciones de coordinación tienen lugar a **nivel de gobierno corporativo** e implica la existencia de funciones de innovación y diversidad, así como la presencia de sus responsables en los máximos órganos de decisión estratégica de la compañía, garantizando la unicidad de fines entre innovación y diversidad. En el cuestionario, estas acciones quedan resumidas en la siguiente pregunta:

- ¿Existe en su empresa un área o función dedicada exclusivamente a la gestión de la innovación?
- ¿Existe en su empresa un área o función dedicada exclusivamente a la gestión de la diversidad?
- ¿Está presente una persona responsable exclusivamente de la innovación en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?
- ¿Está presente una persona responsable exclusivamente de la diversidad en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?

Un segundo nivel de acciones centra su atención en la **coordinación entre la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad**. En este caso se pregunta sobre la existencia de algún tipo de interacción formal entre ambos responsables y si tiene en cuenta la opinión de los responsables de diversidad en la creación de equipos que fomenten algún tipo de innovación, y recíprocamente, si se tiene en consideración la opinión de los responsables de innovación en el lanzamiento de equipos que fomenten la inclusión. De forma más precisa. El enunciado literal de estas cuestiones es:

- ¿Están presentes tanto el responsable de innovación como el responsable de diversidad en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?
- ¿Interactúan formal o informalmente los equipos responsables de innovación y diversidad?
- ¿Se tiene en cuenta la opción de los responsables de diversidad a la hora de crear un equipo que deba lanzar un nuevo proceso, producto o negocio?
- ¿Se tiene en cuenta la opción de los responsables de innovación a la hora de crear un equipo que deba impulsar la inclusión?
- En la composición de los equipos de trabajo ¿se tienen en cuenta conjuntamente criterios de innovación y diversidad?
- En el diseño de acciones de gestión de RR.HH. ¿Se tienen en cuenta conjuntamente criterios de innovación y diversidad?

Considerando las tres ediciones de este estudio y atendiendo a los mecanismos de gobierno, **la gran empresa lidera la presencia organizativa de áreas de innovación y diversidad**. Dentro de esta categoría un 86% reconocen la existencia de un área o función de innovación, y un 80% lo hacen en relación con el área o función que gestiona la diversidad.

**La participación de los responsables de estas áreas en el máximo órgano de gobierno de las compañías muestra una mayor presencia del responsable de innovación frente al de diversidad**. Por ejemplo, en la gran empresa, la presencia del responsable de innovación se acerca al 68% mientras que el de diversidad queda en un 57%. El menor grado de incorporación se da en la mediana empresa donde la presencia de responsables de innovación se limita al 55% y de diversidad al 44%.

### MECANISMOS DE GOBIERNO EN INNODIVERSIDAD. CONJUNTO DE OPINIONES

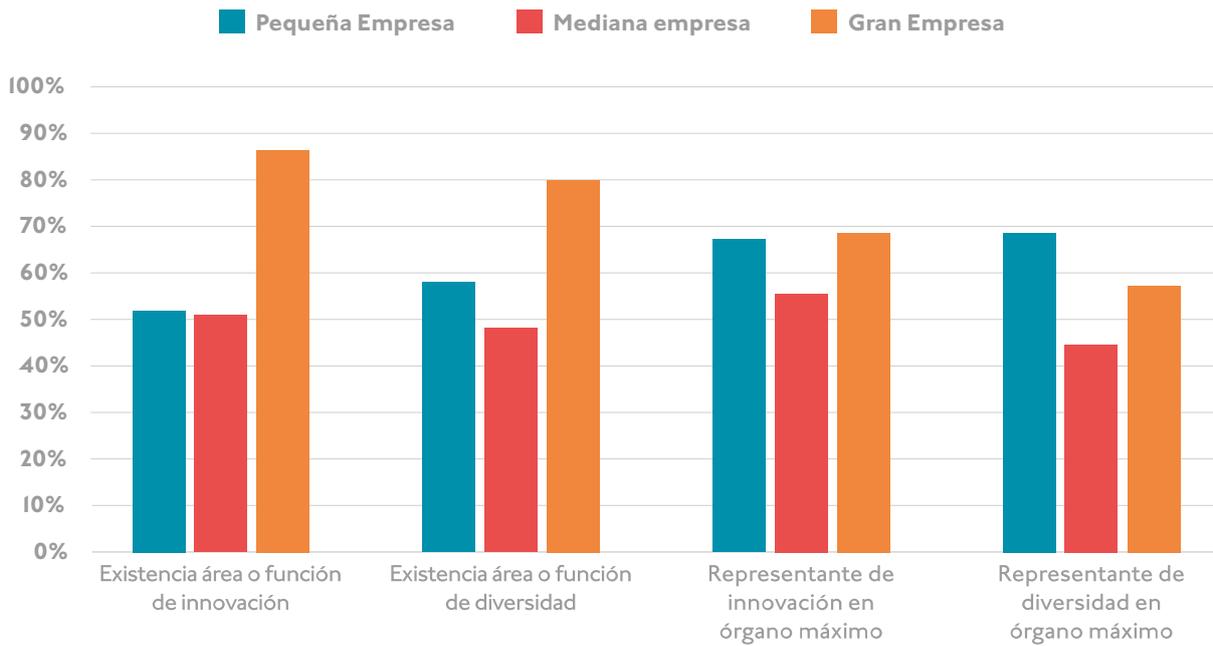


Fig.3.5 Mecanismos de gobierno en innodiversidad por tamaño de empresa.

Atendiendo al alcance de la actividad de la compañía, el área de innovación muestra una presencia máxima en la multinacional de origen español donde alcanza el 82% de las mismas. Por su parte, la presencia de la función de diversidad es máxima en la empresa multinacional de origen extranjero en las cuales logra un 81% de dicha categoría.

De forma un tanto curiosa, es en la empresa local donde encontramos un mayor grado de participación de los representantes de la innovación y diversidad en los máximos órganos de gobierno de la compañía alcanzando un valor del 72% en el primer caso y un 63% en el segundo.

### MECANISMOS DE GOBIERNO EN INNODIVERSIDAD. CONJUNTO DE OPINIONES

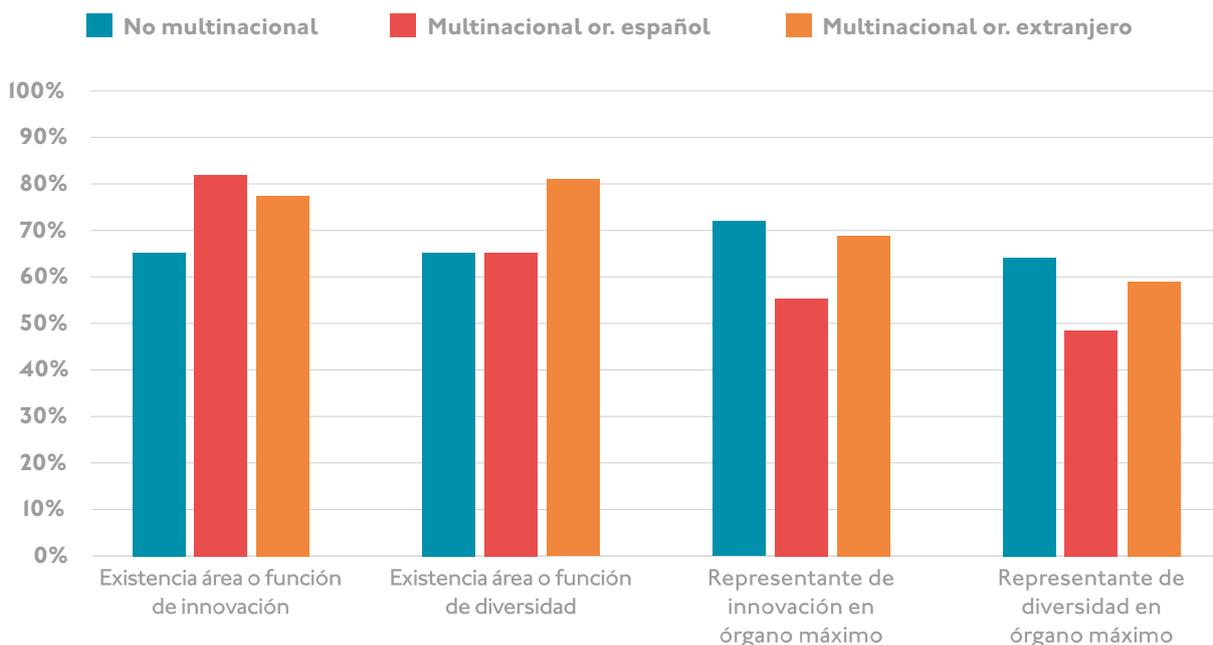


Fig.3.6 Mecanismos de gobierno en innodiversidad por alcance de la actividad.

La evolución en las dos últimas ediciones del estudio en las que se preguntó a las empresas por sus mecanismos de gobierno de la innodiversidad muestra una tendencia descendente en todos los mecanismos. Este descenso es especialmente acusado en la existencia del área de innovación y en la presencia del representante de innovación en el órgano máximo de gobierno de las compañías.

### EVOLUCIÓN DE LOS MECANISMOS DE GOBIERNO EN INNODIVERSIDAD

	Edición 2021	Edición 2022
Existencia área o función de innovación	80%	56%
Existencia área o función de diversidad	74%	57%
Representante de innovación en órgano máximo	73%	51%
Representantes de diversidad en órgano máximo	63%	46%

Tabla 3.3: Evolución de Mecanismos de gobierno en innodiversidad.

Si se atiende a los mecanismos de coordinación, se confirma que la interacción entre los equipos de innovación y diversidad es el mecanismo de coordinación más ampliamente utilizado, alcanzando un 77% en la gran empresa, un 58% en la mediana y un 73% en la pequeña. En orden de relevancia, le siguen el uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en el diseño de acciones de gestión de RR.HH., y la presencia conjunta de los responsables de ambas áreas en el máximo órgano de gobierno corporativo.

Los datos muestran un fenómeno muy relevante que puede ser bautizado como la simetría en la colaboración: **La simetría en la colaboración implica que existe una notable semejanza en la intensidad con la que las organizaciones desarrollan acciones de participación e influencia de la innovación en la diversidad con el que generan acciones en el sentido opuesto a través de las cuales la diversidad influya en la innovación.**

Atendiendo al tamaño de la empresa, el mayor grado de uso en los mecanismos de coordinación se da en la pequeña empresa, seguido de la grande y a notable distancia la mediana.

## MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Presencia conjunta en el órgano máximo de gobierno	71,4%	48,8%	62,9%
Interacción de los equipos de innovación y diversidad	73,8%	58,5%	77,8%
Opción de los responsables de diversidad en decisiones de innovación	73,8%	58,5%	49,0%
Opción de los responsables de innovación en el impulso de la inclusión	70,2%	58,5%	50,0%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en la composición de los equipos de trabajo	73,7%	55,2%	55,3%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en el diseño de acciones de gestión de RR.HH.	75,5%	62,6%	70,8%

Tabla 3.2. Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por tamaño.

Si atendemos al alcance de la actividad de la compañía se percibe cómo la empresa no multinacional activa un mayor número de mecanismos de coordinación. De hecho, la empresa local muestra los mayores niveles de uso de tres mecanismos estrechamente relacionados: el uso de opiniones de responsables de innovación y diversidad en sus áreas complementarias, así como el uso conjunto de criterios de diversidad e innovación en la formación de equipos de trabajo y en el diseño de acciones de RR.HH.

La multinacional de origen español destaca por el alto grado de presencia conjunta de la innovación y diversidad en los órganos máximos de gobierno, así como los altos niveles de interacción entre los equipos de innovación y diversidad.

## MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

	No multinacional	Multinacional origen español	Multinacional or. extranjero
Presencia conjunta en el órgano máximo de gobierno	64,0%	69,1%	57,6%
Interacción de los equipos de innovación y diversidad	70,5%	79,0%	75,8%
Opción de los responsables de diversidad en decisiones de innovación	64,7%	56,8%	45,5%
Opción de los responsables de innovación en el impulso de la inclusión	64,0%	60,5%	42,4%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en la composición de los equipos de trabajo	66,3%	59,7%	51,9%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en el diseño de acciones de gestión de RR.HH.	72,8%	61,5%	76,3%

Tabla 3.3. Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por alcance de la actividad.

Finalmente, las empresas cotizadas muestran una mayor madurez en el uso de los mecanismos de coordinación entre la diversidad y la innovación. Esta diferencia es especialmente acusada en el uso conjunto de criterios de innovación y diversidad para la configuración de equipos. Sin embargo, ambos grupos muestran niveles muy similares en el uso de criterios compartidos en el diseño de acciones de RR.HH.

### MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

	Cotizada	No Cotizada
Presencia conjunta en el órgano máximo de gobierno	68,6%	62,3%
Interacción de los equipos de innovación y diversidad	92,2%	70,9%
Opción de los responsables de diversidad en decisiones de innovación	51,0%	57,8%
Opción de los responsables de innovación en el impulso de la inclusión	49,0%	57,8%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en la composición de los equipos de trabajo	44,4%	63,1%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en el diseño de acciones de gestión de RR.HH.	71,1%	71,0%

Tabla 3.4. Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por tipo de propiedad.

La evolución a lo largo de las tres ediciones de este estudio muestra una evolución cíclica en el uso de los mecanismos de coordinación que contrasta fuertemente con la observada en los mecanismos de gobierno. Los descensos observados en la segunda edición del estudio han sido parcialmente compensados en la tercera, y en los criterios introducidos en la segunda edición, la evolución ha sido netamente favorable.

### MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Presencia conjunta en el órgano máximo de gobierno	75,5%	54,8%	61,8%
Interacción de los equipos de innovación y diversidad	91,5%	64,3%	70,0%
Opción de los responsables de diversidad en decisiones de innovación	71,3%	46,1%	55,5%
Opción de los responsables de innovación en el impulso de la inclusión	67,0%	45,2%	59,1%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en la composición de los equipos de trabajo		54,8%	58,2%
Uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en el diseño de acciones de gestión de RR.HH.		60,9%	72,7%

Tabla 3.5. Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por tipo de propiedad.

## b. La medición e incentivo de la gestión del alineamiento entre la innovación y la diversidad

La medición de la gestión del alineamiento ha considerado dos dimensiones complementarias: contribución y reconocimiento. La contribución queda expresada a su vez en dos cuestiones que validan la medición de la contribución de la diversidad al éxito de la innovación; y recíprocamente, la contribución de la innovación al éxito de la diversidad. De forma más precisa, las cuestiones que hacen referencia a la contribución son:

1. A la hora de medir el éxito de un nuevo producto/servicio/negocio ¿se incluye su contribución a la diversidad en cualquiera de sus formas?
2. A la hora de medir el éxito de las políticas de inclusión ¿se tiene en cuenta su contribución a la innovación en cualquiera de sus formas?

Por su parte, el reconocimiento implica que los responsables de innovación ven incentivada la incorporación de criterios de diversidad y recíprocamente, los responsables de diversidad ven valorado el uso de criterios de innovación. Así mismo, como novedad en esta nueva edición se contempla el uso específico de mecanismos de reconocimiento y recompensa a aquellos empleados que más hayan contribuido a la relación entre diversidad e innovación.

Dentro de esta categoría de cuestiones vinculadas a la medición y el incentivo de la innodiversidad, el literal de su enunciado es el siguiente:

- ¿Existe un reconocimiento para el responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad en sus decisiones/acciones/políticas?
- ¿Existe un reconocimiento para el responsable de diversidad por incorporar criterios de innovación en sus decisiones/acciones/políticas?
- ¿Ha implantado su compañía alguna forma de reconocimiento a los empleados que más contribuyen a la relación entre diversidad e innovación?
- ¿Ha implantado su compañía alguna forma de incentivo económico a los empleados que más contribuyen a la relación entre diversidad e innovación?

Considerando el conjunto de las tres ediciones de este estudio, las respuestas a estas cuestiones muestran cómo la **pequeña empresa destaca en el uso de mecanismos de medición e incentivos de la innodiversidad**, con niveles de medición que superan el 60% y reconocimiento en torno al 45%.

Todos los tamaños de empresa comparten un patrón común en el cual se priman los mecanismos de medición frente a los de reconocimiento y recompensa. Sirva como ejemplo la gran empresa donde el grado de uso de los mecanismos de medición se sitúa en torno al 42% frente a los mecanismos de incentivo que se sitúan en el 20%. La mediana empresa ofrece los valores más bajos en todas las categorías.

## MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD

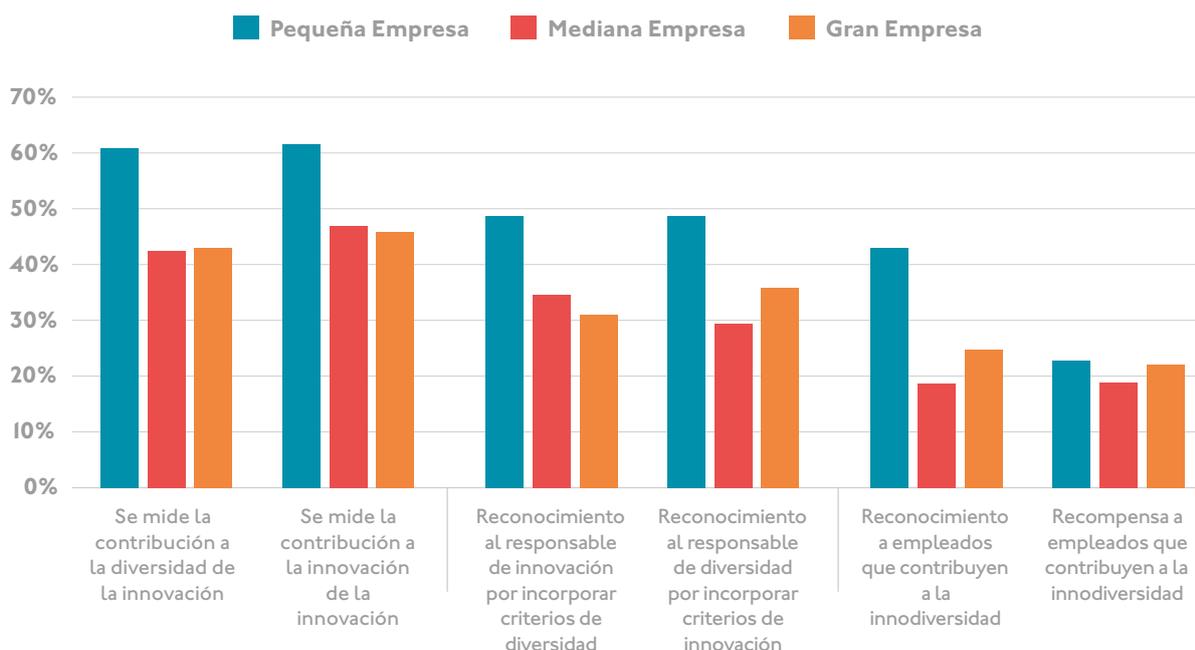


Fig.3.7 Mecanismos de medición e incentivo de la innodiversidad por tamaño de empresas.

Al considerar el alcance de la actividad de la compañía **queda de manifiesto la enorme variedad de los modelos de medición y recompensa**. La empresa local destaca en la medición de la contribución de la diversidad a la inclusión, Este tipo de empresa destaca por su alto nivel de medición de la contribución de la innovación a la inclusión con una presencia que supera el 54%, así como en el reconocimiento a los responsables. Por su parte, la multinacional de origen español muestra los mayores valores de medición de la contribución a la innovación de la inclusión.

## MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD

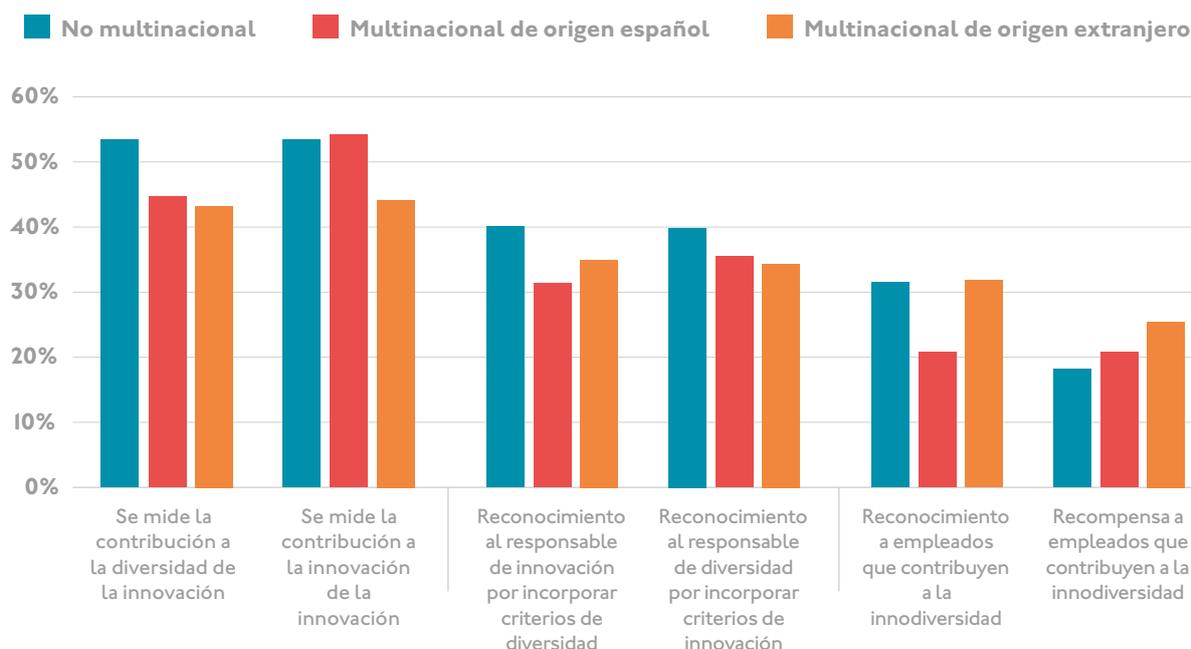


Fig.3.8 Mecanismos de medición e incentivo de la innodiversidad por alcance de la actividad.

Por último, se aprecia una notable diferencia de comportamiento entre las empresas cotizadas y no cotizadas. **Las cotizadas muestran un grado de medición de la innodiversidad mucho mayor con valores en torno al 60% frente al 40% de las no cotizadas.**

Sin embargo, la situación es mucho más variable en el ámbito del reconocimiento y recompensa. Mientras que la empresa no cotizada reconoce especialmente al responsable de diversidad por incorporar criterios de innovación (36% de los casos), la empresa cotizada reconoce especialmente al responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad (45% de los casos). Así mismo, las no cotizadas muestran un nivel mucho más alto de reconocimiento y recompensa a los empleados que contribuyen a la innodiversidad.

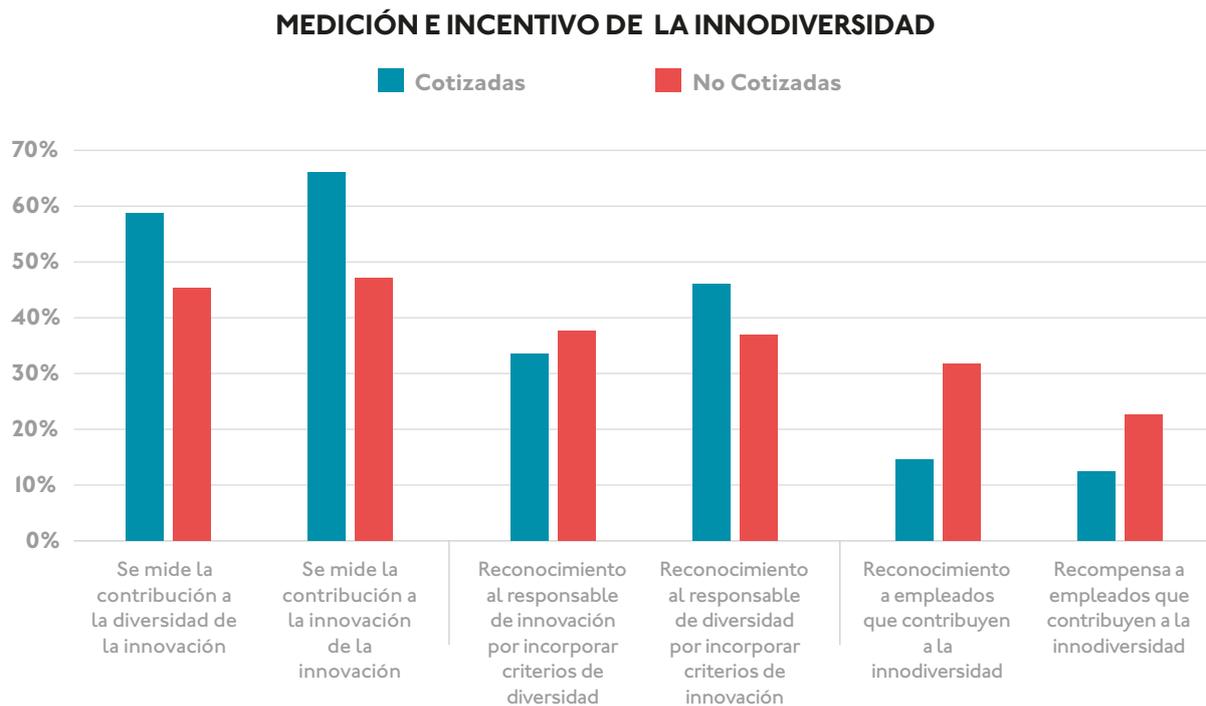


Fig.3.9 Mecanismos de medición e incentivo de la innodiversidad por tipo de propiedad.

La evolución del uso de estos mecanismos de medición e incentivo ha sido claramente decreciente a lo largo de las sucesivas ediciones de este informe. Este comportamiento puede explicarse en términos de la expansión cuantitativa que se ha visto en la gestión de la innodiversidad donde sólo tras la incorporación y consolidación de acciones se aborda su medición y recompensa. En otras palabras, **encontramos más empresas con gestión de la innodiversidad con un perfil menos maduro de la misma fruto de su reciente incorporación a esta categoría.**

## MECANISMOS DE MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Se mide la contribución a la diversidad de la innovación	59,6%	43,5%	40,0%
Se mide la contribución a la innovación de la inclusión	62,8%	45,2%	42,7%
Reconocimiento al responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad	51,1%	28,7%	30,9%
Reconocimiento al responsable de diversidad por incorporar criterios de innovación	50,0%	33,9%	30,9%
Reconocimiento a empleados que contribuyen a la innodiversidad	0,0%	28,7%	25,5%
Recompensa a empleados que contribuyen a la innodiversidad	0,0%	24,3%	14,5%

Tabla 3.6 Evolución de los mecanismos de medición e incentivo de la innodiversidad.

### c. Posición referente

La posición como referente en el ámbito de la innodiversidad muestra un perfil atípico. La gran empresa es la que es invitada con mayor frecuencia como referente, alcanzando un 32% de los casos. Sin embargo, es la mediana empresa la que ve más imitadas sus prácticas de innodiversidad, con un nivel que se sitúa en un 29% de los casos.

## GRADO DE REFERENTE EN INNODIVERSIDAD

	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Invitada como referente	24%	24%	32%
Imitada en sus acciones	19%	29%	19%

Tabla 3.7. Grado de referente en innodiversidad por tamaño de empresa.

Si se atiende al alcance de la actividad de la compañía, **ambos tipos de empresa multinacional muestran grados de percepción como referentes muy similares en torno al 34%**. Este equilibrio es roto al valorar el grado de imitación, **donde tanto la empresa local como la multinacional de origen español declaran ser imitada en un 21% de los casos**.

### GRADO DE REFERENTE EN INNODIVERSIDAD

	No multinacional	Mult. origen español	Mult. origen extranjero
Invitada como referente	22%	33%	35%
Imitada en sus acciones	21%	20%	19%

Tabla 3.8. Grado de referente en innodiversidad por alcance de la actividad.

La comparativa con los datos recogidos en 2019 muestra en todas las categorías por tamaño un descenso en el grado en que las compañías son percibidas como referentes o imitadas. Un comportamiento que debe ser entendido en el contexto de crisis actual, donde las compañías miran menos a su entorno y centran sus esfuerzos en actividades internas.

### GRADO DE REFERENTE EN INNODIVERSIDAD

	Edición 2019	Edición 2021	Edición 2022
Invitada como referente	34%	28%	26%
Imitada en sus acciones	29%	16%	17%

Tabla 3.9. Grado de referente en innodiversidad por alcance de la actividad.

## 4. Los Índices de Innodiversidad

### Una introducción a los índices Innodiversidad

El Índice de la Innodiversidad es un instrumento de análisis y diagnóstico que cuantifica cómo la empresa realiza su gestión de la innodiversidad. De forma más precisa, este índice se construye como un indicador compuesto construido de acuerdo a las recomendaciones del World Economic Forum en la definición de indicadores compuestos.

Al tratarse de un indicador compuesto, el Índice de la Innodiversidad se construye en torno a tres pilares que reflejan la compleja realidad de la innodiversidad: Gestión de la diversidad, gestión de la innovación y alineamiento entre la diversidad e innovación. A su vez, dentro de cada pilar son valorados los aspectos más relevantes que la investigación científica ha confirmado en cada pilar.

<b>Pilar #1</b> Gestión de la Diversidad	<b>Pilar #2</b> Gestión de la Innovación	<b>Pilar #3</b> Alineamiento Diversidad-Innovación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversidad Demográfica</li><li>• Diversidad Experiencial</li><li>• Diversidad Cognitiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación en procesos (interno y de relación)</li><li>• Innovación en producto/servicio</li><li>• Innovación en modelo de negocio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribución de la diversidad a la innovación</li><li>• Contribución de la innovación a la diversidad</li></ul>

Fig. 4.1. Los tres pilares del Índice de Innodiversidad.

La cuantificación de cada uno de los pilares da lugar a tres subíndices específicos: el subíndice de diversidad, el subíndice de Innovación, y el subíndice de la gestión de la diversidad y la innovación.

Cada uno de estos tres subíndices se calcula de una forma homogénea, siguiendo el siguiente proceso. En primer lugar, para cada una de los componentes en cada pilar se pregunta a las empresas sobre tres aspectos claves:

1. Áreas a las que se está prestando atención o políticas que se están desarrollando para gestionar cada uno de los componentes.
2. Grado de medición del resultado de esas políticas.
3. La visión de la empresa como referente de la gestión de esa política determinada.

En este punto ha de destacarse que el diseño de las cuestiones planteadas parte de la identificación previa de las mejores prácticas y políticas utilizadas en la gestión de la diversidad, innovación y alineamiento de ambas con carácter global. Estas prácticas de referencia permiten la creación de un modelo de “empresa ideal” sobre el cual compararnos y generar un modelo aspiracional.

Cada respuesta positiva dada por la empresa en estos tres aspectos suma un punto. El

resultado final para cada empresa es la suma de puntos conseguidos en relación con cada uno de los pilares. El cálculo del subíndice correspondiente se realiza dividiendo la suma de puntos de la empresa por el máximo de puntos posibles. De esta forma la puntuación de una empresa puede ir desde 0 si no desarrolla actividad alguna hasta 10 si está realizando todas las actividades posibles identificadas en el índice.

La aplicación de medias de los distintos subíndices de las empresas que han respondido permite calcular los subíndices específicos por tamaño de empresa, sector de actividad, tipo de propiedad, alcance de actividad, etc.

Es importante resaltar que, por su propia naturaleza, el mayor potencial del Índice de la Innodiversidad no es tanto indicar el estado actual de una empresa o de forma agregada de un sector, si no la dimensión de las oportunidades de mejora que existen en el camino de la de la gestión de la diversidad, de la innovación y de la innodiversidad en la empresa española.

## ¿Qué nós dicen los distintos índices?

Las anteriores páginas de este estudio han ofrecido una panorámica a la vez amplia y detallada de la gestión de la diversidad, innovación e innodiversidad en la empresa española. En esta panorámica podemos observar la amplia variedad de políticas y acciones desarrolladas, el esfuerzo que se está realizando en términos de medición y creación de los incentivos adecuados, así como la aparición de empresas que son vistas como referentes dignos de ser imitados.

El uso del Índice de la Innodiversidad nos permite ir más allá del presente y mirar hacia el futuro visualizando un modelo deseable en la gestión de la innovación y la diversidad al que nuestras empresas pueden aspirar en los próximos años.

Cada uno de los subíndices proporciona una medida muy precisa de la distancia que existe entre el estado actual de la empresa española y el ideal alcanzable teniendo en cuenta las mejores prácticas que se han desarrollado a nivel global. O, en otras palabras, nos indica las oportunidades de mejora que una empresa o sector tiene en términos de diversidad, innovación e innodiversidad.

De acuerdo a este criterio, las empresas participantes han sido categorizadas de acuerdo a su puntuación en cuatro categorías:

- Empresas que no tienen la innodiversidad o sus distintos componentes en su agenda (menos de un punto).
- Empresa comprometida que corresponde a aquellas empresas que han comenzado la implantación de políticas y acciones, pero sin abordar de forma significativa su medición (entre uno y tres puntos).
- Empresa experta donde tienen cabida aquellas compañías que han lanzado políticas y acciones que se ven complementadas por mecanismos de medición de las mismas (entre tres y cinco puntos).
- Empresa referente que corresponde a aquellas que desarrollan políticas y acciones, las miden en un grado significativo y comienzan a ser reconocidas en términos de percepción como referentes (más de cinco puntos).

**La empresa española ha alcanzado la categoría de experta tanto en su gestión de la diversidad como de la innovación.** Sin embargo, la gestión de la innodiversidad muestra una menor madurez alcanzando tan solo el grado de comprometida. La evolución de los índices es positiva en el caso de los subíndices de diversidad e innodiversidad. Sin embargo, la última edición de este estudio recoge un retroceso notable en el caso del subíndice de innovación.

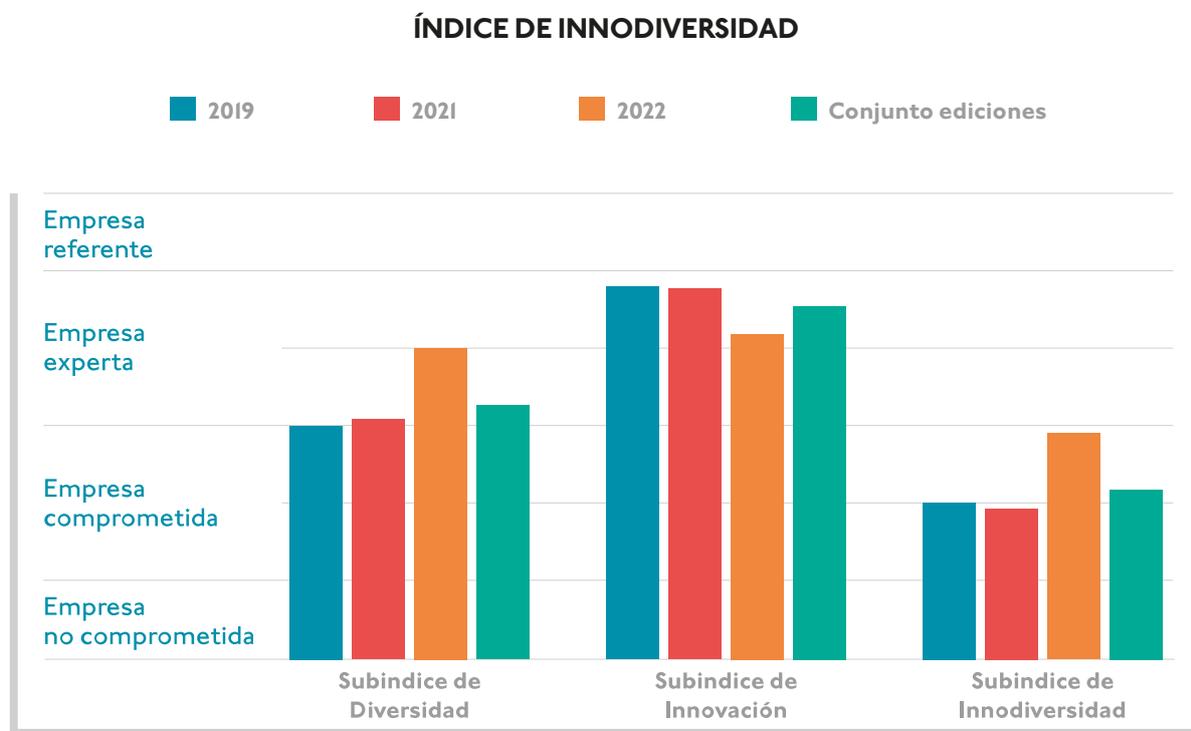


Fig. 4.2. Evolución de los índices de innodiversidad.

Atendiendo a los distintos tipos de diversidad, se aprecian particularidades que clarifican sus líneas de su evolución. Por ejemplo, dentro del capítulo de la diversidad demográfica podemos confirmar como la gran empresa confirma su carácter de empresa referente en la gestión del talento femenino.

Atendiendo a la gestión de su talento asociado a personas con discapacidad, la gran empresa ya califica como experta. Dentro de la gestión del talento LGTBI+, y el talento senior, el promedio muestra a una empresa comprometida.

En términos de la **diversidad experiencial todas las categorías de empresa por tamaño califican como empresa experta.** En el caso de la gran empresa, su gestión de la experiencia en el sector la sitúa a las puertas de una valoración de referente.

Atendiendo a la innovación, pese al retroceso mostrado en la última edición de este estudio, el **conjunto de la empresa española alcanza el grado de experta**, con una posición agregada no lejana a la valoración de referente. La gran empresa sí que alcanza esta calificación de referente en su gestión de la innovación.

Finalmente, **si atendemos a la gestión de la innodiversidad, la empresa española logra la calificación de comprometida**, con una gran empresa aventajando al resto de categorías.

## ÍNDICE DE INNODIVERSIDAD

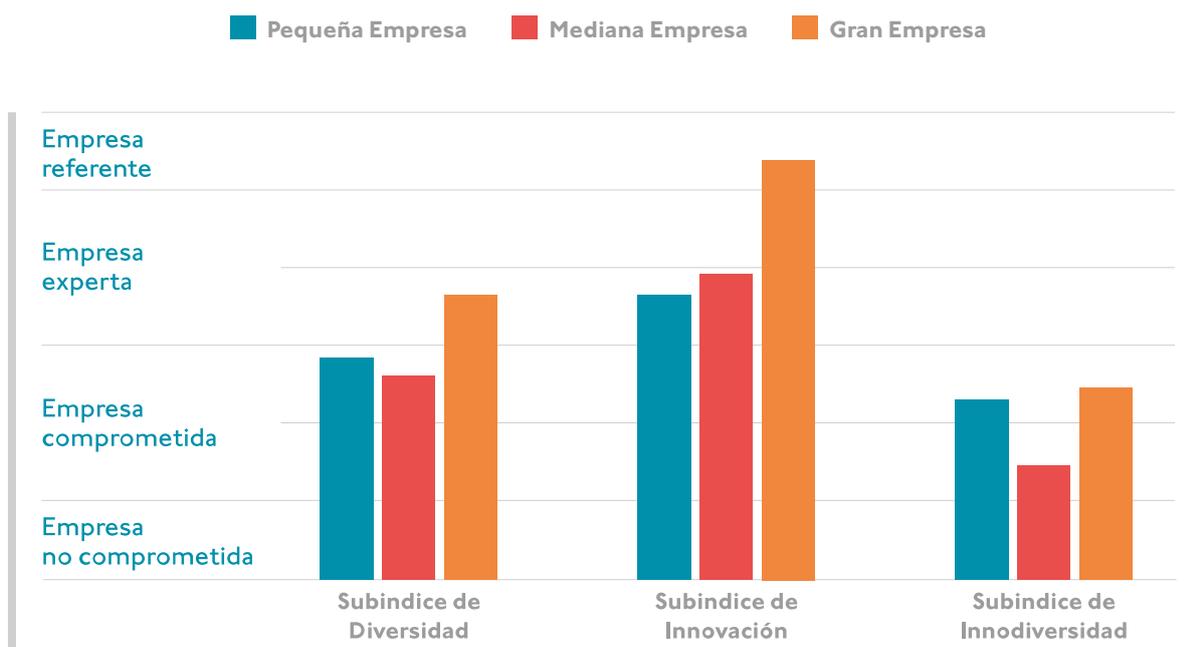


Fig. 4.3. Resultados del índice de diversidad según el tamaño de empresa.

El uso de los tres indicadores permite realizar una exploración sectorial muy valiosa, ya que identifica de forma muy rápida sectores que están actuando como referentes en su gestión de la diversidad, la innovación y la innodiversidad.

Si comenzamos por la diversidad demográfica podemos destacar cómo un amplio número de sectores han alcanzado ya el estatus de expertos. Las valoraciones más altas se dan en telecomunicaciones, servicios financieros, energía y agua, comercio y salud. La gestión del talento femenino muestra cómo es posible que un amplio número de empresas alcance la categoría de referentes en su gestión de la diversidad. En este caso, 13 sectores han logrado la calificación de referentes. Entre ellos destacan por su alta valoración servicios financieros, energía y agua junto con tecnología y salud.

Dentro de la diversidad experiencial, los sectores más maduros alcanzan la valoración de expertos destacando las valoraciones obtenidas por servicios financieros y agricultura y ganadería. El sector de telecomunicaciones se posiciona como referente en su gestión de la diversidad experiencial vinculada a experiencia sectorial y empresarial.

En relación con la gestión de la innovación, **los servicios financieros han alcanzado la categoría de referente en todos los tipos de innovación.** Dentro de la innovación en procesos de relación con el cliente las industrias referentes son salud y servicios financieros. Considerando la innovación en el modelo de negocio las empresas referentes se concentran en los sectores de servicios financieros, construcción, agua y energía junto con tecnología y transporte.

Para terminar, atendiendo a su gestión de la innodiversidad, dentro de la categoría de comprometidas, las valoraciones promedio más altas se dan en transporte, seguida de servicios profesionales, energía y agua y tecnología.





# INNODIVERSIDAD



EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

COGNITIVA

INNOVACIÓN



**TERCERA PARTE:  
CONCLUSIONES  
FINALES**

# Conclusiones finales

## La innodiversidad para navegar en un futuro incierto

No hay duda de que vivimos en tiempos turbulentos, en los que la gran complejidad que nos rodea nos llena de incertidumbre. En esta situación, las organizaciones se enfrentan al reto de tener que manejar la complejidad para poder obtener mayor eficiencia y mejores resultados. Las respuestas tradicionales que se dieron para gestionar la diversidad, que consistieron en introducir algunas medidas “cosméticas” ya no sirven para los tiempos que vienen. Por el contrario, las organizaciones están obligadas a evolucionar y a ser disruptivas. Para ello, un uso adecuado de la gestión de la diversidad, la inclusión y la pertenencia ha demostrado ser una herramienta de eficiencia probada.

Los tres años de análisis de innodiversidad en la empresa española a través del árbol de la innodiversidad nos da esperanzas. Podemos afirmar que la empresa española no sólo tiene interés en la diversidad, sino que la gestiona y la mide. Es líder en innovación y sabe medir cada vez mejor la innovación dentro de sus empresas. Y por último, avanza todavía lentamente, pero con paso firme para poner la diversidad al servicio de la innovación.

Solamente las organizaciones que saben gestionar la complejidad de la diversidad pueden canalizarla para lograr los resultados esperados y la innovación que la empresa necesita.

### Muestra y Metodología

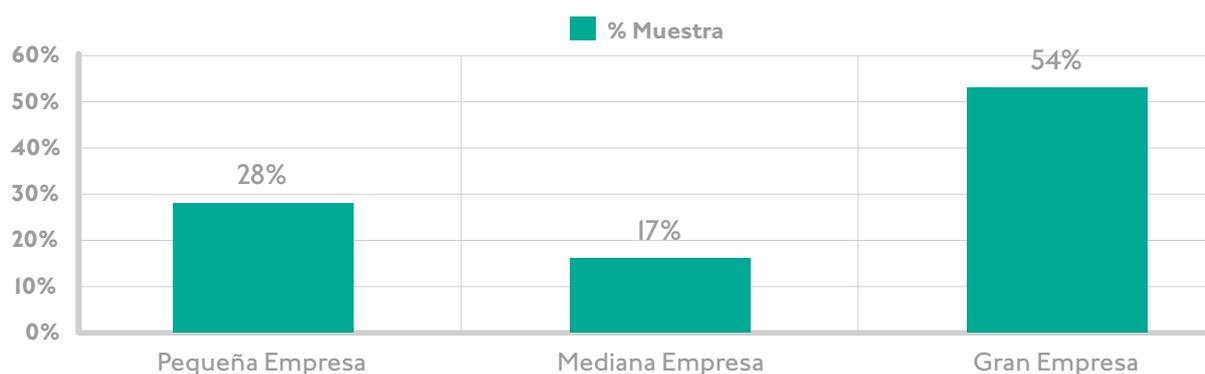
Los datos que constituyen la base de este estudio han sido recogidos mediante un instrumento creado específicamente para esta investigación: el Árbol de la Innodiversidad. Se trata de una herramienta digital de autodiagnóstico a la que las empresas pueden acceder a través de la siguiente URL: <https://www.indiceinnodiversidad.com/#/survey>

Esta tercera edición analiza los datos recibidos en la tercera edición, desde enero de 2022 hasta mayo de 2022, y se incluyen también los datos de la segunda edición a lo largo del primer cuatrimestre del año 2021. Además, se añaden los resultados de la primera edición que se recogió en los tres meses finales de 2019. En el total de las tres ediciones podemos observar que existe una muestra de un total de 786 entradas, 294 para la primera edición, 304 para la segunda y 187 para la tercera.

Dada la importancia cuantitativa y cualitativa de la gran empresa, se ha hecho un especial esfuerzo en alcanzar a este tipo de compañías mediante el uso de contacto directo y seguimiento de sus responsables corporativos. Ello nos ha permitido obtener datos validados de un total de 427 grandes empresas que en el tejido español es una muestra muy importante que puede darnos una foto bastante fidedigna de la gran empresa española en su gestión de la innodiversidad.

El primer criterio de segmentación utilizado ha sido el tamaño de la empresa donde se ha considerado como variable básica el número de trabajadores. Bajo el criterio del INE se ha considerado como pequeña empresa aquella por debajo de 50 trabajadores, mediana empresa a aquella en el rango entre 50 y 249 trabajadores y finalmente gran empresa a aquella con una fuerza laboral por encima de los 250 trabajadores.

## MUESTRA DE EMPRESAS POR TAMAÑO



Si la representatividad estadística está garantizada en la gran empresa, la realidad es muy distinta en la pequeña y mediana empresa. Sería imposible justificar que las respuestas obtenidas en la mediana empresa y en la pequeña son una muestra representativa de estos grupos. Sin embargo, son una muestra relevante de un conjunto muy especial de PYME: la interesada en la innodiversidad.

Esta afirmación se justifica en la continuidad de los resultados obtenidos en los años 2019, 2021 y 2022 dentro de la pequeña y mediana empresa. Dado que el mecanismo de recogida de datos es una herramienta de autodiagnóstico, se produce un proceso de autoselección por el cual son precisamente aquellas empresas más interesadas en la innodiversidad las que muestran su interés por dicha herramienta. Por lo tanto, la muestra alcanzada en la pequeña y mediana empresa corresponde a PYMEs con un alto grado de interés previo en la innovación y la diversidad.

El análisis de este grupo tan especial tiene un interés doble: el primero de ellos es confirmar cómo la PYME puede desarrollar una gestión madura de la diversidad, innovación y su relación conjunta. En segundo lugar, identificar aquellos rasgos que pueden hacer especial dicha gestión en las empresas de menor tamaño, tanto en términos de acciones y políticas utilizadas, la medición e incentivo de estas o su potencial para ser vistas como referentes e incluso imitadas.

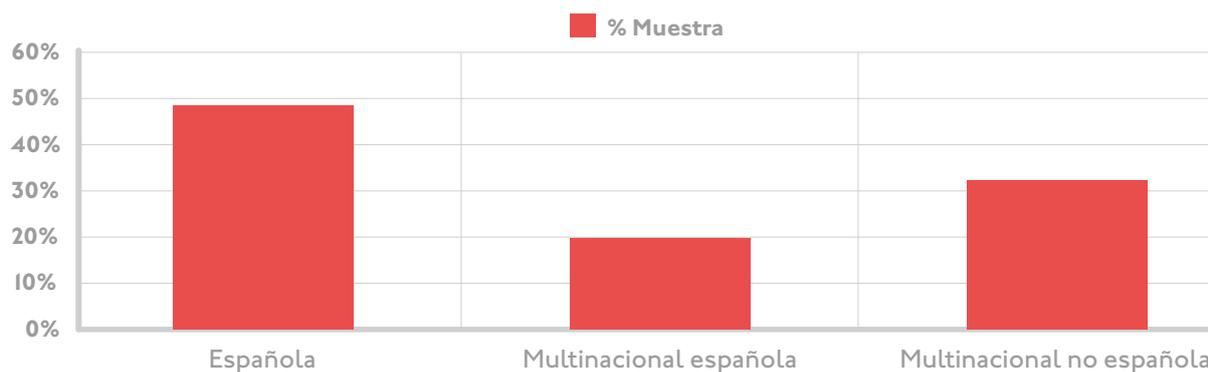
Desde el punto de vista sectorial, la muestra recoge una amplia variedad de sectores entre los que cabe destacar por su peso en la muestra, los servicios profesionales y legales (134 empresas), industria (91 empresas), salud (76 empresas), tecnología (76 empresas) y servicios financieros (55 empresas) Encontramos también una representación interesante de sectores con características muy singulares como y agricultura y ganadería (45 empresas), Tercer Sector (33 empresas), Energía y Agua (27 empresas) o Telecomunicaciones (24 empresas) el siguiente cuadro nos da una muestra de la representatividad según los sectores:

Tamaño	% Muestra
Servicios profesionales y legales	17,05%
Industria	11,58%
Tecnología	9,67%
Otros	9,67%
Salud	8,91%
Servicios financieros	7,00%
Agricultura y ganadería	5,73%
Comercio y distribución	5,22%
Educación	4,96%
Tercer sector	4,20%
Energía y agua	3,44%
Construcción y obras públicas	3,18%
Telecomunicaciones	3,05%
Hostelería y Turismo	2,67%
Transporte	2,54%
Media y entretenimiento	0,89%
Administraciones públicas	0,25%

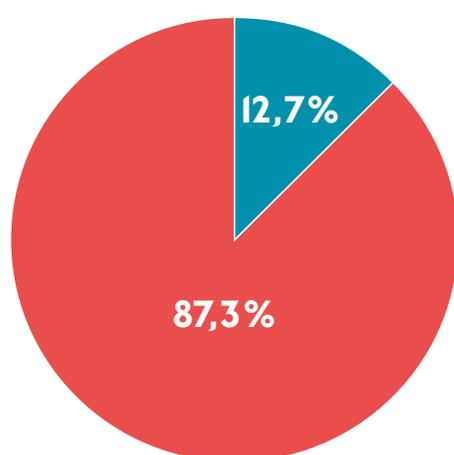
Una pregunta que surge a menudo en la gestión de la innodiversidad es si una mayor internacionalización implica una gestión más sofisticada de las misma. La segmentación de las compañías de la muestra entre empresas con actividad local (no multinacionales), y multinacionales de origen español o extranjero nos permite arrojar luz sobre este punto.

Las respuestas se distribuyen entre 379 empresas cuya actividad se restringe a nuestro país, 159 multinacionales de origen nacional y 248 multinacionales de origen extranjero.

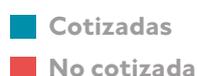
## MUESTRA DE EMPRESAS POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



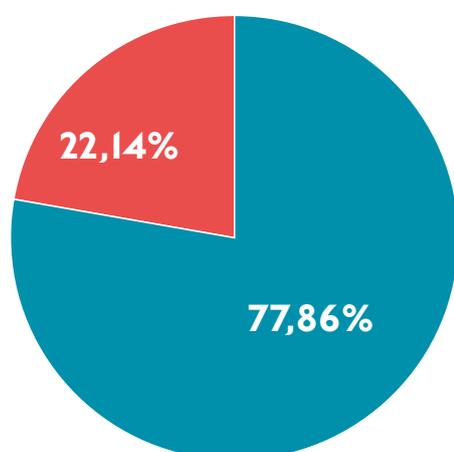
Otro criterio utilizado es la propiedad de la compañía diferenciándose entre compañías cotizadas en España y no cotizadas. Destaca el hecho de haber alcanzado a 100 compañías cotizadas que suponen una representación importante de las empresas presentes en los mercados de valores españoles.



### MUESTRA POR TIPO DE PROPIEDAD



Finalmente, un criterio a tener en cuenta ha sido el número de empresas que han repetido varios años el análisis siendo posible por tanto ver su evolución. En total existen 174 entradas de empresas que han repetido, de las que el 75,29% son grandes empresas; el 14,94%, pequeñas, y el 9,77%, medianas.



### MUESTRA POR RECURRENCIA





# INNODIVERSIDAD



EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

COGNITIVA

INNOVACIÓN

A large, bold, dark blue letter 'D' is positioned in the center of the page. The letter is partially overlaid by a dark blue diagonal shape that extends from the top left corner towards the center. The background is white, and the overall design is clean and modern.

**APENDICE:  
LOS ÍNDICES DE  
INNODICVERSIDAD  
EN CIFRAS**

## Los Índices de Innodiversidad en cifras

En las siguientes páginas el lector podrá consultar los valores agregados por sector y tamaño de compañía de cada uno de los subíndices que constituyen el Índice de Innodiversidad, así como de cada uno de los componentes que los constituyen.

En un primer nivel se encuentran los tres grandes subíndices alrededor de los cuales se articula esta investigación:

- **Subíndice de Diversidad**
- **Subíndice de Innovación**
- **Subíndice de Innodiversidad**

Dentro de cada subíndice se muestra la valoración parcial de cada uno de sus componentes. Así dentro del Subíndice de Diversidad se podrá consultar la valoración obtenida en sus componentes de diversidad demográfica, cognitiva o experiencial. De forma análoga en relación del Subíndice de Innovación es posible ver las valoraciones específicas para innovación en producto/servicio, procesos y modelo de negocio.

Un aspecto muy importante de los datos aportados es que cada subíndice y sus componentes son valorados en términos de tres factores ya presentados en el estudio: el desarrollo de políticas o acciones específicas, la medición de las mismas y la percepción como referente. De esta forma, es posible conocer por ejemplo el comportamiento de la pequeña empresa en términos de diversidad, y profundizar en sus componentes valorando por ejemplo su desempeño en términos de gestión de la diversidad de su talento senior. Finalmente, dentro de dicho componente, podrá verse cuantificado dentro de dicho grupo de empresas, el desarrollo de políticas, su medición y hasta qué punto son referentes.

Un aspecto crucial para la interpretación de estos subíndices es recordar que los valores obtenidos se comparan contra el valor máximo, 10, que sería el obtenido por una empresa que fuera capaz de desarrollar en su máxima expresión la gestión de la diversidad, la gestión de la innovación, y la gestión de la innodiversidad. Esta empresa ideal sería aquella que desarrolla todas las políticas o acciones posibles, mide todas ellas y es considerada como un referente en la totalidad de las mismas. Se trata por tanto de un ideal que permite ante todo identificar dónde se encuentran las mayores oportunidades de mejora.

# Índices de Innodiversidad por Tamaño de Empresa

## Pequeña Empresa

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

**2,9**

### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

**3,1**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,3	4,0	3,6	4,8
Talento LGTBI+	2,5	1,5	1,4	2,2
Talento personas con discapacidad	3,1	2,0	1,9	2,7
Talento senior	2,7	2,0	1,5	2,4

### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

**3,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	4,5	2,3	1,6	3,8
Experiencia en la empresa	4,1	2,5	1,4	3,5
Diversidad formativa	4,1	2,5	1,1	3,5
Diversidad cultural	3,4	2,0	1,1	2,9

### DIVERSIDAD COGNITIVA

**2,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,4	1,6	0,9	2,1
Personalidad	2,5	1,5	0,8	2,1
Liderazgo	2,8	1,8	0,9	2,4
Pensamiento crítico	2,6	1,5	0,9	2,2

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****3,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	4,5	3,5	2,3	4,1
Innovación en procesos internos	3,3	2,9	1,4	3,1
Innovación en relación cliente	4,0	2,8	1,3	3,5
Innovación en modelos de negocio	4,1	3,1	3,5	3,8

**INNODIVERSIDAD****2,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,5	1,9	0,8	2,2

**Mediana Empresa****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****2,7****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****2,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	4,8	4,7	2,6	4,5
Talento LGTBI+	1,7	1,0	0,7	1,5
Talento personas con discapacidad	3,5	2,5	1,7	3,1
Talento senior	2,2	1,8	1,2	2,0

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,3	1,9	1,2	4,2
Experiencia en la empresa	5,2	2,3	1,4	4,2
Diversidad formativa	4,4	2,2	0,9	3,6
Diversidad cultural	2,8	1,4	0,9	2,3

**DIVERSIDAD COGNITIVA****1,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,3	0,9	0,5	1,8
Personalidad	1,9	0,8	0,4	1,6
Liderazgo	2,9	1,4	0,6	2,3
Pensamiento crítico	1,9	1,1	0,6	1,6

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****3,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,0	4,0	2,4	4,5
Innovación en procesos internos	4,1	3,2	1,8	3,7
Innovación en relación cliente	4,4	2,3	1,2	3,6
Innovación en modelos de negocio	3,8	3,0	2,9	3,5

**INNODIVERSIDAD****1,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,8	1,0	0,8	1,5

**Gran Empresa****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,6****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,9**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	6,6	6,4	5,0	6,4
Talento LGTBI+	2,8	1,5	1,5	2,4
Talento personas con discapacidad	4,8	3,8	2,3	4,3
Talento senior	2,8	2,6	1,5	2,6

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****4,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	6,2	1,6	1,8	4,8
Experiencia en la empresa	5,8	1,7	1,4	4,5
Diversidad formativa	4,9	2,0	1,3	3,9
Diversidad cultural	3,4	1,2	1,1	2,7

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,6	1,2	0,7	2,8
Personalidad	3,4	1,0	0,5	2,7
Liderazgo	4,3	1,9	1,3	3,6
Pensamiento crítico	2,6	1,1	0,7	2,1

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****5,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,5	5,3	4,2	6,0
Innovación en procesos internos	5,1	4,7	3,2	4,9
Innovación en relación cliente	5,7	3,8	2,4	5,0
Innovación en modelos de negocio	5,6	4,5	5,6	5,4

**INNODIVERSIDAD****2,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,9	1,5	1,2	2,4

# Índices de Innodiversidad por Sector de Actividad

## Agricultura y ganadería

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

**3,1**

### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

**3,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,4	5,3	3,9	5,2
Talento LGTBI+	1,7	1,2	1,5	1,4
Talento personas con discapacidad	3,9	3,3	2,7	3,2
Talento senior	2,9	2,3	1,3	2,1

### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

**3,9**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	4,8	2,2	1,6	4,0
Experiencia en la empresa	5,1	2,4	1,4	4,2
Diversidad formativa	4,6	2,7	1,0	3,8
Diversidad cultural	4,1	2,3	0,8	3,4

### DIVERSIDAD COGNITIVA

**2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,1	1,4	0,9	2,6
Personalidad	3,2	1,1	1,0	2,6
Liderazgo	3,8	1,8	1,3	3,1
Pensamiento crítico	2,7	1,6	0,8	2,3

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,2	4,5	2,8	4,8
Innovación en procesos internos	3,8	3,4	2,1	3,5
Innovación en relación cliente	4,7	3,2	2,1	4,2
Innovación en modelos de negocio	4,8	3,5	4,5	4,5

**INNODIVERSIDAD****1,9**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,2	1,5	1,0	1,9

**Comercio y distribución****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,3****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	6,4	5,8	4,5	6,1
Talento LGTBI+	3,3	2,3	1,3	2,2
Talento personas con discapacidad	4,6	3,5	1,7	3,1
Talento senior	3,2	2,6	1,5	2,3

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****4,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,1	2,7	2,1	4,3
Experiencia en la empresa	5,8	2,8	2,0	4,8
Diversidad formativa	4,5	2,8	1,6	3,8
Diversidad cultural	3,3	2,1	2,0	2,9

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,3	1,6	1,1	2,8
Personalidad	3,0	1,5	0,6	2,5
Liderazgo	3,7	2,7	1,7	3,3
Pensamiento crítico	1,6	1,6	1,5	1,6

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,3	4,8	3,8	5,0
Innovación en procesos internos	4,8	4,6	2,8	4,5
Innovación en relación cliente	5,0	3,9	2,7	4,5
Innovación en modelos de negocio	5,2	4,9	3,3	4,9

**INNODIVERSIDAD****1,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,0	1,5	1,2	1,8

## Construcción y obras públicas

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****2,6****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,0	4,2	3,3	4,7
Talento LGTBI+	2,0	0,8	1,5	1,4
Talento personas con discapacidad	3,1	2,0	1,9	2,3
Talento senior	2,9	1,7	1,5	2,0

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,6	0,6	0,6	4,1
Experiencia en la empresa	5,7	0,4	0,2	4,1
Diversidad formativa	3,6	1,4	0,4	2,8
Diversidad cultural	3,2	1,4	0,2	2,5

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,8	0,0	0,0	2,0
Personalidad	2,8	0,0	0,0	2,0
Liderazgo	3,5	0,6	0,0	2,5
Pensamiento crítico	2,0	0,0	0,0	1,4

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,2	4,4	4,0	5,6
Innovación en procesos internos	4,5	3,8	3,3	4,2
Innovación en relación cliente	4,8	2,5	1,5	4,0
Innovación en modelos de negocio	5,3	4,3	5,7	5,1

**INNODIVERSIDAD****2,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,9	1,7	0,8	2,4

## Educación

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

2,9

#### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

2,8

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,5	4,9	3,4	5,2
Talento LGTBI+	2,6	1,6	1,0	1,7
Talento personas con discapacidad	3,5	2,6	1,8	2,5
Talento senior	2,2	1,9	0,9	1,6

#### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

3,8

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	4,9	2,6	2,9	4,2
Experiencia en la empresa	4,2	2,9	2,3	3,8
Diversidad formativa	4,8	3,1	2,9	4,3
Diversidad cultural	3,2	2,6	1,9	3,0

#### DIVERSIDAD COGNITIVA

2,3

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,3	2,1	1,7	2,2
Personalidad	2,8	1,9	1,2	2,5
Liderazgo	2,5	2,2	1,2	2,3
Pensamiento crítico	2,6	1,8	1,7	2,4

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****3,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	4,0	3,3	2,4	3,7
Innovación en procesos internos	3,1	2,9	1,9	3,0
Innovación en relación cliente	3,7	2,6	1,1	3,2
Innovación en modelos de negocio	3,5	2,9	2,8	3,3

**INNODIVERSIDAD****1,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,0	1,5	0,9	1,8

**Energía y agua****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,4****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	6,6	6,1	4,7	6,3
Talento LGTBI+	2,0	1,4	1,0	1,4
Talento personas con discapacidad	3,8	3,0	2,1	2,9
Talento senior	3,3	3,2	2,2	2,8

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,6	0,7	1,5	4,2
Experiencia en la empresa	4,9	2,2	1,3	4,0
Diversidad formativa	4,9	1,9	1,1	3,9
Diversidad cultural	2,8	0,7	0,4	2,2

**DIVERSIDAD COGNITIVA****3,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	4,1	1,1	0,9	3,2
Personalidad	4,0	0,9	0,2	3,0
Liderazgo	5,2	2,0	1,9	4,2
Pensamiento crítico	3,2	0,7	0,7	2,5

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****5,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,3	4,8	4,7	5,8
Innovación en procesos internos	5,1	5,1	3,8	5,0
Innovación en relación cliente	5,0	2,9	2,2	4,3
Innovación en modelos de negocio	5,9	4,7	8,6	6,0

**INNODIVERSIDAD****2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,0	1,5	1,7	2,6

**Hostelería y turismo****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,0****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,0	4,9	3,2	4,8
Talento LGTBI+	3,0	1,7	1,1	1,8
Talento personas con discapacidad	2,6	2,4	1,3	2,0
Talento senior	2,7	2,4	0,6	1,8

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,9**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,2	1,7	1,4	4,1
Experiencia en la empresa	4,4	1,9	1,2	3,6
Diversidad formativa	5,1	2,6	1,2	4,2
Diversidad cultural	4,3	2,1	1,7	3,6

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,0	1,7	1,0	2,5
Personalidad	4,1	1,9	1,2	3,4
Liderazgo	3,3	1,4	0,5	2,7
Pensamiento crítico	3,0	1,7	1,0	2,5

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,8	5,1	4,6	5,6
Innovación en procesos internos	4,0	3,9	2,9	3,9
Innovación en relación cliente	4,5	2,9	2,4	3,9
Innovación en modelos de negocio	4,6	4,3	6,5	4,8

**INNODIVERSIDAD****2,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,3	1,5	0,7	2,0

## Industria

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

**2,8**

#### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

**2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,7	5,1	3,0	5,3
Talento LGTBI+	1,8	0,9	0,8	1,2
Talento personas con discapacidad	3,4	2,3	1,4	2,3
Talento senior	2,1	2,1	0,9	1,6

#### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

**3,7**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,6	1,3	0,8	4,2
Experiencia en la empresa	6,0	1,5	1,2	4,6
Diversidad formativa	4,7	1,6	0,8	3,7
Diversidad cultural	3,2	0,8	0,5	2,4

#### DIVERSIDAD COGNITIVA

**2,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,2	1,0	0,3	2,4
Personalidad	2,5	0,6	0,2	1,9
Liderazgo	3,4	1,2	0,7	2,7
Pensamiento crítico	2,3	1,0	0,2	1,8

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,7	4,6	3,0	5,2
Innovación en procesos internos	4,7	3,8	2,3	4,3
Innovación en relación cliente	4,8	3,0	1,1	4,1
Innovación en modelos de negocio	4,5	3,1	3,2	4,1

**INNODIVERSIDAD****1,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,2	1,1	0,7	1,8

**Media y entretenimiento****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,0****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****4,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	7,4	7,5	5,2	7,2
Talento LGTBI+	4,1	2,1	3,3	3,2
Talento personas con discapacidad	3,9	4,6	3,3	3,9
Talento senior	2,6	3,2	2,4	2,7

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****2,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	3,8	0,0	0,0	2,7
Experiencia en la empresa	2,4	0,0	0,0	1,7
Diversidad formativa	3,3	0,7	0,0	2,5
Diversidad cultural	3,8	0,0	0,0	2,7

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,1**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,4	0,0	0,0	1,7
Personalidad	3,3	0,0	0,0	2,3
Liderazgo	4,8	0,0	0,0	3,3
Pensamiento crítico	1,4	0,0	0,0	1,0

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****3,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,4	4,3	3,3	4,9
Innovación en procesos internos	3,6	1,8	1,9	3,0
Innovación en relación cliente	3,2	1,4	1,4	2,7
Innovación en modelos de negocio	3,2	2,5	4,3	3,2

**INNODIVERSIDAD****0,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	0,6	0,0	0,0	0,4

**Salud****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,0****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	6,2	5,9	4,5	6,0
Talento LGTBI+	2,4	1,2	1,3	1,6
Talento personas con discapacidad	4,2	3,4	1,8	3,0
Talento senior	3,0	2,5	1,4	2,2

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,9	1,4	1,4	4,5
Experiencia en la empresa	5,0	1,5	0,8	3,8
Diversidad formativa	4,0	2,0	1,0	3,3
Diversidad cultural	2,2	1,1	0,6	1,8

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,6	1,1	0,4	2,1
Personalidad	3,1	1,2	0,4	2,5
Liderazgo	4,0	2,1	1,2	3,3
Pensamiento crítico	2,3	1,2	0,4	1,9

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,4	4,7	3,6	5,8
Innovación en procesos internos	4,6	4,1	2,1	4,3
Innovación en relación cliente	5,8	3,9	1,7	5,0
Innovación en modelos de negocio	4,5	3,4	3,4	4,2

**INNODIVERSIDAD****2,1**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,5	1,5	0,9	2,1

## Servicios financieros

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

3,5

#### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

3,4

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	6,7	6,4	5,1	6,4
Talento LGTBI+	2,7	1,5	1,3	1,8
Talento personas con discapacidad	4,0	3,0	2,1	3,0
Talento senior	2,2	2,8	1,9	2,3

#### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

3,9

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,9	1,2	1,5	4,5
Experiencia en la empresa	6,1	1,4	1,2	4,6
Diversidad formativa	4,4	1,2	1,5	3,4
Diversidad cultural	3,9	1,1	1,0	3,0

#### DIVERSIDAD COGNITIVA

3,1

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,9	1,3	0,9	3,1
Personalidad	3,2	0,9	0,7	2,5
Liderazgo	5,2	2,2	1,9	4,3
Pensamiento crítico	3,3	1,5	0,5	2,7

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****6,1**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,8	5,6	4,7	6,4
Innovación en procesos internos	5,8	5,4	4,1	5,5
Innovación en relación cliente	6,9	4,8	3,3	6,2
Innovación en modelos de negocio	6,6	5,5	7,2	6,5

**INNODIVERSIDAD****2,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,7	1,6	1,0	2,3

**Servicios profesionales y legales****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,3****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,2**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,7	5,3	4,4	5,5
Talento LGTBI+	2,6	1,4	1,5	1,8
Talento personas con discapacidad	4,1	3,0	2,5	3,1
Talento senior	2,9	2,4	1,9	2,3

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****4,1**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,9	2,2	2,2	4,8
Experiencia en la empresa	5,0	2,3	1,6	4,1
Diversidad formativa	5,3	2,5	1,5	4,4
Diversidad cultural	3,8	1,8	1,3	3,1

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,1	1,3	1,0	2,5
Personalidad	2,6	1,3	0,8	2,2
Liderazgo	3,7	2,1	1,2	3,1
Pensamiento crítico	2,6	1,1	1,0	2,1

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,7	4,6	2,8	5,2
Innovación en procesos internos	4,5	3,7	2,0	4,1
Innovación en relación cliente	5,2	3,9	1,8	4,6
Innovación en modelos de negocio	4,8	3,9	4,1	4,6

**INNODIVERSIDAD****2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,0	1,9	1,2	2,6

## Tecnología

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,3****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,1**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,7	5,4	4,2	5,5
Talento LGTBI+	2,8	1,8	1,5	2,0
Talento personas con discapacidad	4,1	3,0	2,1	2,9
Talento senior	2,6	2,4	1,2	2,0

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****4,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	6,8	2,4	2,1	5,5
Experiencia en la empresa	6,2	2,7	1,6	5,0
Diversidad formativa	5,2	3,0	1,2	4,3
Diversidad cultural	3,6	1,6	0,9	2,9

**DIVERSIDAD COGNITIVA****2,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,8	1,2	0,5	2,2
Personalidad	2,9	1,4	0,6	2,3
Liderazgo	3,7	1,9	0,8	3,0
Pensamiento crítico	2,5	1,3	0,5	2,1

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****5,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,1	5,0	3,4	5,6
Innovación en procesos internos	4,7	4,3	2,7	4,5
Innovación en relación cliente	5,7	3,6	2,1	4,9
Innovación en modelos de negocio	5,3	4,3	5,7	5,1

**INNODIVERSIDAD****2,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,1	1,2	1,0	2,5

# Telecomunicaciones

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

**3,4**

### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

**3,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	7,3	5,2	4,3	6,6
Talento LGTBI+	3,8	1,6	1,8	2,3
Talento personas con discapacidad	6,1	3,0	3,2	4,0
Talento senior	3,5	2,6	1,1	2,3

### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

**3,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	6,4	0,6	0,6	4,7
Experiencia en la empresa	5,3	1,3	0,8	4,0
Diversidad formativa	4,0	1,0	0,6	3,1
Diversidad cultural	3,5	0,4	1,0	2,6

### DIVERSIDAD COGNITIVA

**2,7**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	3,5	0,8	0,0	2,6
Personalidad	4,0	0,0	0,0	2,8
Liderazgo	4,0	0,6	0,4	3,0
Pensamiento crítico	3,1	0,6	0,0	2,3

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	6,7	5,5	4,6	6,2
Innovación en procesos internos	5,0	4,2	3,2	4,7
Innovación en relación cliente	3,3	1,7	0,8	2,7
Innovación en modelos de negocio	5,1	3,3	3,3	4,6

**INNODIVERSIDAD****2,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,8	1,0	1,3	2,3

**Tercer sector****GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****2,6****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****3,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	6,1	5,8	3,9	5,8
Talento LGTBI+	3,3	1,3	1,7	2,1
Talento personas con discapacidad	5,0	3,9	2,5	3,7
Talento senior	2,1	2,1	1,1	1,7

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,0**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	3,5	2,1	1,7	3,1
Experiencia en la empresa	4,0	2,9	1,5	3,6
Diversidad formativa	3,4	2,1	0,8	2,9
Diversidad cultural	2,4	2,4	1,8	2,4

**DIVERSIDAD COGNITIVA****1,3**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	1,6	0,6	0,5	1,3
Personalidad	1,4	0,8	0,3	1,2
Liderazgo	2,0	1,5	0,9	1,8
Pensamiento crítico	0,9	0,6	0,9	0,8

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****3,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	4,5	2,8	3,2	4,1
Innovación en procesos internos	3,0	2,7	1,8	2,8
Innovación en relación cliente	4,7	2,6	2,1	4,0
Innovación en modelos de negocio	3,8	2,0	5,2	3,6

**INNODIVERSIDAD****1,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,1	1,5	0,5	1,8

## Transporte

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****3,2****DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA****2,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,1	3,5	4,3	4,7
Talento LGTBI+	1,8	1,1	0,8	1,2
Talento personas con discapacidad	4,8	2,8	1,0	2,7
Talento senior	2,9	1,1	1,8	1,9

**DIVERSIDAD EXPERIENCIAL****3,6**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,7	2,3	2,3	4,6
Experiencia en la empresa	4,3	1,5	2,0	3,5
Diversidad formativa	4,3	2,0	1,5	3,6
Diversidad cultural	3,0	1,0	1,5	2,5

**DIVERSIDAD COGNITIVA****3,5**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	4,3	2,3	1,3	3,6
Personalidad	4,2	1,3	1,0	3,3
Liderazgo	4,8	2,3	1,3	4,0
Pensamiento crítico	3,7	1,3	1,5	3,0

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****4,9**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	5,9	4,5	3,5	5,4
Innovación en procesos internos	5,3	4,9	2,8	4,9
Innovación en relación cliente	4,0	2,7	1,7	3,5
Innovación en modelos de negocio	6,1	4,9	5,2	5,8

**INNODIVERSIDAD****2,8**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,2	1,8	1,8	2,8

## Otros

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

3,0

#### DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

3,1

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento femenino	5,8	5,3	4,6	5,6
Talento LGTBI+	2,6	1,4	1,3	1,7
Talento personas con discapacidad	4,3	3,6	2,5	3,3
Talento senior	2,3	2,0	1,4	1,9

#### DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

3,5

	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	4,8	2,2	1,6	4,0
Experiencia en la empresa	4,9	2,4	1,5	4,0
Diversidad formativa	4,2	2,2	1,1	3,5
Diversidad cultural	2,9	1,4	1,2	2,4

#### DIVERSIDAD COGNITIVA

2,3

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de problemas	2,8	1,6	1,0	2,4
Personalidad	2,7	1,3	0,8	2,2
Liderazgo	2,9	1,8	0,9	2,5
Pensamiento crítico	2,4	1,5	0,7	2,1

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN****3,9**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en producto/servicio	4,6	4,1	2,4	4,3
Innovación en procesos internos	3,8	3,6	1,8	3,6
Innovación en relación cliente	4,0	2,8	2,6	3,6
Innovación en modelos de negocio	4,3	3,7	4,2	4,2

**INNODIVERSIDAD****2,4**

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,7	2,0	1,1	2,4





# LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019 - 2022

INFORME COMPLETO