

LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019

INFORME

Celia de Anca y
Salvador Aragón

Autores



Índice

PRESENTACIÓN DEL INFORME	6
--------------------------	---

LOS AUTORES	8
-------------	---

A	PRIMERA PARTE:	
	El Árbol de la Innodiversidad, hablan los directivos	11
	• ¿Qué es la Innodiversidad?	13
	• ¿Qué aporta a las empresas un Índice de Innodiversidad?	21
	• La Innodiversidad: Una visión de futuro	25

SEGUNDA PARTE:

B	El Árbol de la Innodiversidad, hablan los datos	29
	1. La gestión de la diversidad	31
	2. La gestión de la innovación	73
	3. La gestión de la innodiversidad	
	4. Análisis de índices	92
	5. Conclusiones del informe	104

C	MUESTRA Y METODOLOGÍA:	107
	1. Empresas representadas en el estudio	108
	2. Expertos participantes en la encuesta cualitativa	111

APÉNDICE:

D	Los índices de innodiversidad en cifras	115
	1. Índices de innodiversidad por tamaño de empresa	117
	2. Índices de innodiversidad por sector de actividad	120



PRESENTACIÓN DEL INFORME

Estamos viviendo una crisis sin precedentes. La irrupción del COVID 19 ha exigido la creación de equipos de gestión de crisis en empresas, instituciones y gobiernos. Equipos trabajando bajo estrés, enfrentados a desafíos enormes y obligados a tomar decisiones rápidas. La investigación sobre gestión de crisis, nos advertía que diversidad experiencial y diversidad cognitiva, en un entorno que estimula el pensamiento crítico es la mejor receta para liderar una crisis. Hemos podido constatar que son los equipos diversos los más capaces de conseguir mejores resultados. Porque equipos diversos están más preparados para moverse mejor en la incertidumbre y porque solo la diversidad nos permite afrontar un problema global como una pandemia.

La investigación también nos ha demostrado que las empresas que gestionan la diversidad, la innovación y conjuntamente la diversidad y la innovación son más competitivas. Sin embargo, no ha existido hasta hoy una métrica de estas variables y de la relación entre ellas para las empresas. El Índice de Innodiversidad, es el resultado del trabajo conjunto de la Fundación para la Diversidad y de IE Business School a través de sus Centros de Diversidad e Innovación, para dar una medida científica de cómo estamos y sobre todo para comenzar un camino de mejora en la empresa española.

Llamamos Innodiversidad siguiendo la definición acuñada por los profesores Celia de Anca y Salvador Aragón a la capacidad de una organización para gestionar sinérgicamente diversidad e innovación para mejorar su competitividad. Este estudio que hemos desarrollado conjuntamente mide el índice de Innodiversidad de la empresa española a partir de una muestra de casi 300 empresas en España, de las que 166 representan Grandes Empresas, 54 medianas y 77 pequeñas de menos de 50 trabajadores. En total se incluyen 64 cotizadas, de las cuales 21 son del IBEX 35.

La Fundación para la Diversidad incluye entre sus objetivos fundacionales la firma del Charter Europeo de la Diversidad en España y el impulso de la diversidad y de la inclusión en las organizaciones y empresas en todo el territorio nacional. En la Fundación queremos apoyarnos en la ciencia para construir el “business case” de la diversidad. Este estudio pionero es un paso fundamental en este camino.

Este estudio indica que las empresas en España están atendiendo la gestión de la diversidad y la gestión de la innovación, en mayor o menor medida dependiendo del tamaño de empresa y sector. Llama la atención que tan sólo un 31 % de las compañías

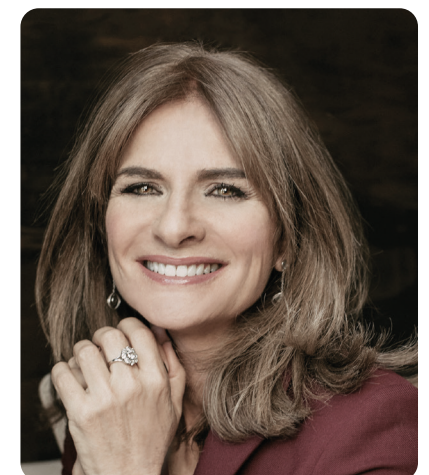
reconocen la existencia de un diálogo entre innovación y diversidad. Estos resultados, sin duda, invitan a seguir trabajando en la relación entre diversidad e innovación, y buscar mejores formas de coordinación entre estos dos elementos para favorecer la competitividad en la empresa española.

Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo comprometido de dos empresas. Pfizer y HP entendieron la necesidad imperiosa de generar conocimiento sobre la Innodiversidad desarrollando instrumentos de diagnóstico fiables para poder definir planes de mejora en la empresa. Os agradecemos vuestra visión, liderazgo y compromiso.

Nuestro agradecimiento también a AmChamSpain (American Chamber of Commerce Spain) que desde el inicio se asoció al proyecto con un ejercicio de divulgación activa entre sus socios. Gracias a las organizaciones que han formado parte del grupo de entidades impulsoras como International Women’s Forum Spain (IWF) y la Asociación Española de Directivos (AED). También queremos destacar el apoyo recibido por parte de 50&50 Gender Leadership, RRHH Digital y Medialuna Comunicación. Muchas gracias a todos los participantes en el estudio, casi 300 empresas que han completado el ejercicio de autodiagnóstico dedicando tiempo a la reflexión sobre sus políticas internas. Y nuestro agradecimiento también a los que aportáis vuestras reflexiones al estudio compartidas en las entrevistas que hemos mantenido con vosotros.

Nuestro objetivo es impulsar a la empresa española en avances en el modelo de madurez de gestión de la diversidad, así como en la gestión conjunta de innovación y diversidad. Y animar a las organizaciones ya comprometidas a convertirse en expertos y en referentes en Innodiversidad.

M^a Eugenia Girón
Presidente
Fundación para la Diversidad



LOS AUTORES



Celia De Anca

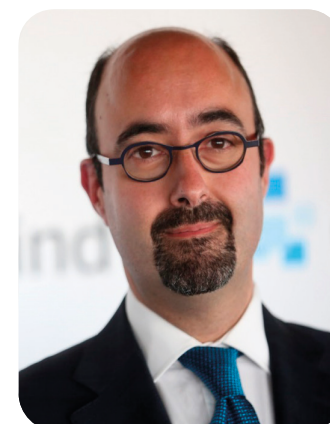
 <https://www.linkedin.com/in/eliadeanca>

Celia de Anca es actualmente la Directora del Saudí Spanish Center for Islamic Economics and Finances (Scief) <http://www.scief.es>, así como la Directora del Centro de Diversidad del ie Business School. <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.

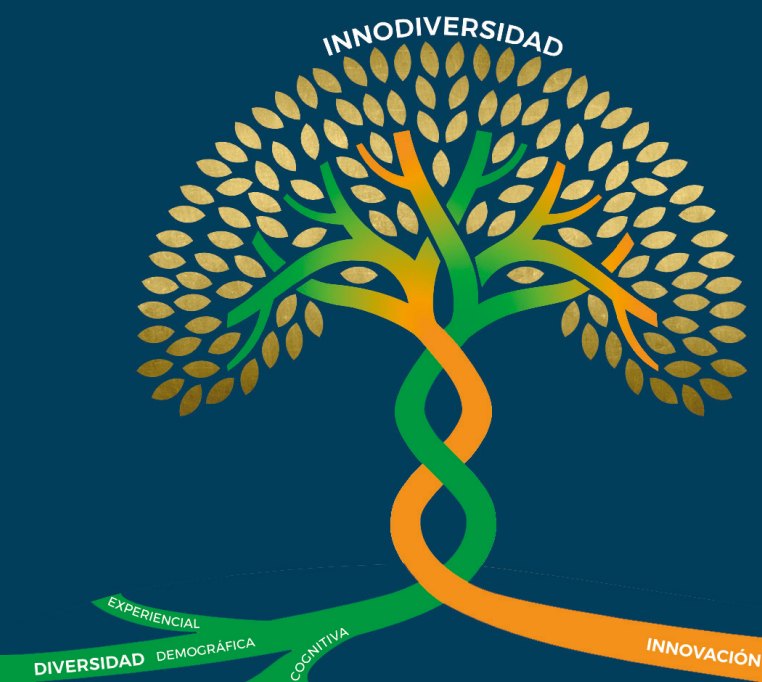
Bajo una perspectiva docente, Salvador Aragón forma parte desde 1997 del claustro del Instituto de Empresa. Aparte de su participación en programas genéricos, centra buena parte de su actividad docente en programas dirigidos a la alta dirección.

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



A

**PRIMERA PARTE:
EL ÁRBOL DE LA
INNODIVERSIDAD,
HABLAN LOS
DIRECTIVOS**





¿QUÉ ES LA INNODIVERSIDAD?

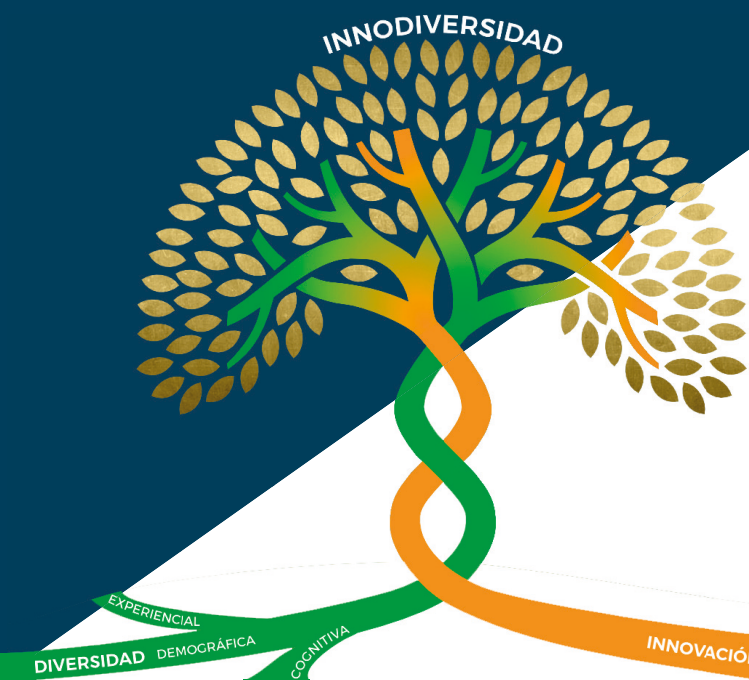
“La Innodiversidad es la capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad”

Salvador Aragón, Celia de Anca.

El modelo de Innodiversidad, está basado en tres afirmaciones, que tanto la literatura de gestión cómo las propias investigaciones del Centro de Diversidad han demostrado¹:

- 1 Las empresas que gestionan la diversidad son más competitivas.
- 2 Las empresas que gestionan la innovación son más competitivas.
- 3 Las empresas que gestionan conjuntamente la diversidad y la innovación son más competitivas.

Analizamos cada una de estas afirmaciones en mayor detalle.



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

1. Las empresas que gestionan la diversidad son más competitivas

Las investigaciones, muestran la importancia de la diversidad para incrementar los resultados de la organización. Estos resultados, pueden incluir; un incremento de la innovación, (Page 2007)², una mejora de la imagen de la organización, (de Anca, Gabaldon 2012)³, efectividad en los consejos de administración (Gabaldon et al. 2016)⁴, o una mejor eficacia de los grupos Wang et al. (2016)⁵.

Además de la literatura de gestión encontramos claros ejemplos de los beneficios de la diversidad en las organizaciones cuando preguntamos a relevantes directivos, como podemos apreciar en los ejemplos que siguen.

La diversidad está incluida en la misión y visión de la Fundación para la Diversidad. Es su razón principal de existir. Vivimos en sociedades cada vez menos homogéneas, en las que las diferentes características personales, culturales y sociales son la norma y no la excepción. En otras palabras, saber gestionar y potenciar esta diversidad de personas al interior de las empresas se vuelve cada vez más indispensable y es el gran reto al que nos enfrentamos. Un reto que se acentúa en los momentos difíciles que estamos viviendo por la crisis global del coronavirus.

María Eugenia Girón, Presidente de Fundación para la Diversidad.

En Pfizer, la diversidad es parte de uno de nuestros cuatro valores de Compañía: El valor de la Equidad. Esto es, que somos inclusivos, ya que respetamos a las personas por quiénes son; actuamos con integridad en el desarrollo de nuestro trabajo, porque la vida de los pacientes depende de ello; y nos esforzamos por reducir las desigualdades sanitarias. Por tanto, la diversidad y la inclusión nos hacen aprovechar todo el talento de las personas, tener una mentalidad abierta donde todas las opiniones e ideas son bienvenidas. Esto, sin duda, genera un clima que favorece la innovación en la empresa.

Sergio Rodríguez, Director General de Pfizer España.

Desde que se creó HP hace 80 años, la innovación y la diversidad de género, de razas y de culturas forman parte de nuestro ADN. El punto de madurez que hoy hemos alcanzado en diversidad y talento ha sido fruto del trabajo desarrollado durante todos estos años, que contemplan medidas para incrementar la contratación de personas con discapacidad, incorporar recién licenciados con talento y conciliar vida profesional y personal. Este compromiso nos ha permitido mejorar el clima laboral dentro de la organización y ser la empresa de tecnología de la lista Fortune 100 con la Junta Directiva más diversa.

² 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.

³ de Anca, C. and Gabaldón, P. (2012). The Media Impact of Board Member Appointments in Spanish-Listed Companies: A Gender Perspective, Journal of Business Ethics, Vol. II 4(3).

⁴ 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.

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

Además, HP es una de las principales empresas de tecnología con mujeres y minorías subrepresentadas en puestos ejecutivos. De hecho, en la actualidad, el 30% de los ejecutivos de HP (directores y superiores) son mujeres, un porcentaje que asciende hasta el 45% en el caso del Comité de Dirección de España.

Helena Herrero, Presidente de HP para España y Portugal.

Nuestra entidad, AmChamSpain, recogió el testigo de sus miembros, grandes empresas estadounidenses y españolas, hace 10 años fundando uno de los primeros comités formado por mujeres líderes empresariales con el fin de promover la diversidad en las organizaciones y en sus órganos de gobierno corporativo. Muchos de nuestros socios ya eran pioneros entonces en términos de innovación y fomento de la diversidad. Esto nos ha dado la oportunidad de compartir y visibilizar sus mejores prácticas a través de encuentros, actividades de networking, programas de desarrollo de talento femenino, etc.

Jaime Malet Perdigo, Presidente de la Cámara de Comercio de EEUU en España (AmChamSpain).

El valor de la diversidad está en sumar y aportar diversos puntos de vista y por lo tanto enriquecer el conocimiento de la empresa al fin de tomar las mejores decisiones o iniciativas, ya que, la diversidad por sí sola no es determinante si en cada una de las personas que la definen no hay talento o no lo se desarrolla.

Giuseppe Tringali, Vicepresidente del International Advisory Board del ie.

IWF es una organización global con más de 45 años de historia. A día de hoy somos más de 7.000 socias que trabajamos por promover el liderazgo femenino en 33 países del mundo en los seis continentes por lo que, en términos de geografía, lenguaje, cultura y nacionalidades, somos naturalmente diversos. La diversidad es nuestro núcleo, y el principio que impulsa la visión de International Women's Forum. Desde la organización, concretamente, nos centramos en trabajar por y para el desarrollo, impulso y visibilidad del talento femenino, apostando por acelerar la carrera profesional de las mujeres en todos los sectores y en instituciones públicas y privadas, defendiendo no solo la igualdad entre géneros sino la heterogeneidad en las organizaciones. Hombres y mujeres somos complementarios y ni las organizaciones ni la sociedad podemos permitírnos el lujo de no aprovechar al máximo todo el talento y puntos de vista que cada colectivo puede aportar. En IWF nos centramos en el colectivo femenino, pero por supuesto, la diversidad en un sentido amplio, es uno de nuestros pilares fundamentales y la base desde la que partimos.

Nieves Briz, Presidente de International Women's Forum Spain.

Como vemos, tanto en la investigación, como en la opinión de los Directivos, existe un amplio consenso sobre los beneficios que genera la diversidad en la estrategia organizativa. Sin embargo, la diversidad es compleja, y como tal requiere de una gestión flexible y adaptada a las diferentes realidades. Máxime que no hemos encontrado un consenso, ni en la literatura existente ni en la práctica de los directivos de que es exactamente la diversidad, ya que significa distintas cosas para los distintos profesionales, como nos indican estos ejemplos:

La diversidad es un concepto muy amplio, va desde el género hasta la edad, desde la cultura hasta los idiomas, desde las distintas experiencias personales hasta las de haber estado en sectores distintos, desde las personas normalmente hábiles hasta las diversamente hábiles etc.

Giuseppe Tringali, Vicepresidente del International Advisory Board del ie.

La diversidad debe ser un valor central, una cultura y no solo un concepto teórico. Las empresas deben tomar conciencia de cómo la diversidad empresarial enriquece a las compañías y aporta beneficios que fortalecen la estructura de las organizaciones, tanto a nivel humano como a nivel de negocio. No solo se fortalecen los valores de la empresa, sino que los equipos superan dificultades con mayor facilidad, las personas se sienten más comprometidas con el proyecto, se eleva la productividad, y se abren canales de comunicación que de otra forma no tendrían lugar. A mayor heterogeneidad, mayores puntos de vista y estrategias mejor delineadas.

Nieves Briz, Presidente de International Women's Forum Spain.

1. Las empresas que gestionan la diversidad son más competitivas

La diversidad es un concepto en constante desarrollo. Cada persona reúne una diversidad y experiencia vital muy amplias en sí mismas y, por ende, cada empresa reúne a muchas personas diversas.

María Eugenia Girón, Presidente de Fundación para la Diversidad.

Por tanto, la complejidad de la diversidad, no reside tanto en su existencia o no dentro de una organización, sino en cómo se puede gestionar una realidad tan amplia. El modelo desarrollado por el centro de diversidad del IESE **“El modelo de la triple diversidad”** (de Anca, Aragón 2018)⁶, testado en numerosas organizaciones, distingue tres grandes áreas de la diversidad corporativa, que requiere cada una de ellas un tipo de gestión y unas herramientas adecuadas.



Diversidad Demográfica. Se trata de la diversidad que nos viene dada por el mero hecho de nacer, principalmente los estudios indican por grado de relevancia diversidades de género, discapacidad, demografía u orientación sexual. La estrategia corporativa para poder fomentar la diversidad demográfica es la inclusión de la diversidad de talentos para que puedan contribuir a un objetivo común. Por ello, la estrategia de las empresas para gestionar la diversidad demográfica consiste en **eliminar barreras externas e internas para la inclusión efectiva.**



Diversidad Experiencial. Trata de la diferencia resultante de las experiencias que cada individuo ha ido teniendo 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 las organizaciones. En el campo de las organizaciones, se identifican cuatro áreas principales; la experiencia en el sector o en otros sectores, la experiencia o no en la propia empresa, la experiencia formativa y la experiencia en diferentes culturas que incluye no solamente el hecho de hablar varios idiomas, sino el hecho de haber vivido en varias culturas a la vez. **La estrategia para la gestión de la diversidad experiencial consiste en el diseño de estrategias de equipos:** entre otras políticas señalamos la identificación de redes de afinidad informales, la composición de equipos fluidos, y sobre todo el análisis de datos de objetivos de resultados de equipos para poder ir afinando cada vez más su composición en base a resultados concretos y medibles.



Diversidad cognitiva: Se define como la diferencia de aptitudes, habilidades, conocimientos, valores y creencias. (Shin et al. (2012))⁷. Es la diversidad cognitiva la que nos hace ser seres únicos y poder contribuir desde nuestra diferencia a un proyecto común. En la gestión de la diversidad cognitiva se detectan cuatro áreas principales: la capacidad de resolución de problemas, la diversidad en personalidad, y en liderazgo y la capacidad de pensamiento crítico. **La estrategia más eficaz para poder gestionar la diversidad cognitiva es integrar las distintas diversidades cognitivas en la composición de equipos,** fundamentalmente en equipos de alta dirección, equipos de ventas y equipos técnicos. Es asimismo fundamental que las empresas dispongan y apliquen instrumentos de medición para poder objetivar los resultados y hacer los cambios precisos en la formación de los equipos para un resultado óptimo.

⁶ de Anca C. & Aragon S. (2018) The three type of Identities that shape our Identities. Harvard Business Review Blog. <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>.

⁷ 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).

2. Las empresas que gestionan la innovación son más competitivas

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 la misma. 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)⁸.

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 determina 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)⁹:



Innovación en nuevos productos o servicios es aquella cuyo resultado son nuevos productos o servicios, nuevas funcionalidades asociados a ellos, o nuevos diseños sustitutivos de los anteriores. Dentro de esta categoría también quedan incluido el establecimiento de nuevas aproximaciones de marketing para productos o servicios, nuevos canales y nuevos mercados objetivo.



Innovación en nuevos procesos que implica la generación, 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 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.

Considerando los inputs de la innovación, la literatura identifica dos elementos generadores de innovación: la tecnología y los nuevos modelos mentales. Su expresión inmediata son dos tipos adicionales de innovación que van a ser también considerados en este estudio:

⁸ Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal Vol. 34, No. 3, pp. : 555.

⁹ 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.

2. Las empresas que gestionan la innovación son más competitivas



Innovación tecnológica que implica el uso de nuevas capacidades tecnológicas, diferentes a las existentes, para el desarrollo de nuevos productos, procesos y modelos de negocio. La condición implícita para este modelo es la existencia de una capacidad tecnológica diferencial que puede ser descrita como: “the extent to which the technology is different from prior technologies (Chandy & Tellis, 1998)¹⁰”.



Innovación en modelos mentales que implica la adopción de nuevos modelos mentales de comprensión del entorno y de las posibilidades de actuación sobre el mismo (Aragón, 2015)¹¹.

Algunos directivos entrevistados, señalan la importancia que tiene para sus organizaciones la innovación.

Entendemos que sin innovación la Fundación para la Diversidad no podría prosperar en su misión de contribuir a un cambio cultural en España, ya que siendo una organización joven que promueve una causa como la igualdad y no discriminación en el entorno laboral tiene que reinventarse constantemente para sumar a cada vez más empresas a esta causa. El mensaje es siempre el mismo pero la manera de promoverlo tiene que renovarse y adaptarse a cada época para ser exitoso. Ahora estamos viviendo momentos excepcionales, atravesando una pandemia global. Las soluciones en este entorno de incertidumbre solo pueden nacer de la innovación. Equipos diversos están más preparados para gestionar una crisis porque están mejor equipados para innovar.

María Eugenia Girón, Presidente de Fundación para la Diversidad.

El valor de la innovación al día de hoy es uno de los elementos más importantes. La competitividad y la disrupción son tan potentes que innovar es la única opción para sobrevivir y poner al día constantemente el propio modelo de negocio, atentos a las nuevas y siempre más exigentes necesidades de los consumidores. La innovación puede ser activa o reactiva, la primera se adelanta a los competidores, crea una ventaja competitiva y es la que yo prefiero, la segunda es una respuesta muchas veces tardía.

Giuseppe Tringali, Vicepresidente del International Advisory Board del ie .

En el área de innovación la AmChamSpain hemos sido muy activos, especialmente en todo lo relacionado con la defensa de la protección de la propiedad intelectual e industrial, factor que habilita el desarrollo de un ecosistema innovador. Hace algunos años España llegó a estar incluida en la lista de países del informe especial 301 del United States Trade Representative, un informe que apunta a los países en los que se vulneran los derechos de la propiedad intelectual e industrial, con la consiguiente pérdida de atractivo para la inversión extranjera. Con nuestro trabajo, el de nuestros socios, el del Gobierno de España y la educación de la sociedad española nos hemos convertido en uno de los mercados con mayor consumo legal de contenidos digitales y con una innovación sanitaria notable.

Jaime Malet Perdigó, Presidente de la Cámara de Comercio de EEUU en España (AmChamSpain).

En Pfizer definimos la innovación como nuestra misión de transformar y construir realidades a través de ideas y soluciones disruptivas. La innovación forma parte de nuestro propósito: innovaciones que cambien la vida de los pacientes. Y hablamos de innovación en todas sus vertientes: desde el desarrollo de ciencia vanguardista para ofrecer los tratamientos más avanzados y precisos, hasta la puesta en marcha de iniciativas que agilicen los procesos y faciliten nuestra comunicación con diferentes interlocutores clave en el ámbito de la salud (comunidad científica, pacientes, profesionales sanitarios, instituciones, etc.

Sergio Rodríguez, Director General de Pfizer España.

¹⁰ Chandy, Rajesh and Gerard Tellis (1998), “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize,” Journal of Marketing Research, 35.

¹¹ Aragón, S. (2015), El Gobierno Organizativo de la Innovación: Validación exploratoria en España de un nuevo subdominio de la gestión de la innovación en las organizaciones.

3. Las empresas que gestionan conjuntamente la diversidad y la innovación son más competitivas

El tercer paso y en nuestra opinión en donde este estudio genera un valor diferencia a los estudios existentes, es entender que la gestión conjunta y coordinada de la diversidad y la innovación general mayores grados de competitividad en las organizaciones. En un primer estudio realizado en el Diversity Lab, se concluía una clara relación positiva entre la diversidad y la innovación. (de Anca, Aragón 2017)¹².

Relación que es cada día más señalada tanto por investigadores como por directivos, como indican algunos de nuestros directivos entrevistados.

Tanto la diversidad como la innovación enriquecen el trabajo y los resultados de la Fundación. Practicamos un liderazgo que permite que las personas puedan ser creativas, aportar desde su experiencia, y desarrollar su potencial. Creemos en un estilo de liderazgo moderno, horizontal y valiente, donde todas las voces son escuchadas y tomadas en cuenta. Cuidamos la individualidad de cada persona, y al mismo tiempo tratamos de generar un sentido de pertenencia dentro de la organización con un propósito claro y un estilo de liderazgo incluyente.

Innovación y diversidad van de la mano y están estrechamente relacionadas. La situación extrema del coronavirus ha puesto en evidencia como ambos se refuerzan y están interrelacionados en la gestión de la crisis.

María Eugenia Girón, Presidente de Fundación para la Diversidad.

En la situación actual que nos ha tocado vivir, hemos comprobado que los equipos diversos se desenvuelven mejor en entornos de incertidumbre gracias a su capacidad innovadora y creativa, siendo capaces de aportar experiencias, visiones y perspectivas diferentes, que favorecen la resolución de problemas a la hora de afrontar los retos que nos planteará esta “nueva normalidad”. La sociedad es diversa y, por tanto, las empresas tienen que ser diversas para atraer el talento. Sólo así se es capaz de generar la innovación necesaria para conectar con los nuevos consumidores y para transmitir nuevas ideas y soluciones capaces de influir en la sociedad y en las personas.

Helena Herrero, Presidente de HP para España y Portugal.

El camino para ganar en competitividad se basa en la correcta y coordinada gestión de la diversidad y la innovación. Por todo ello, el planteamiento inicial de este estudio es añadir una pieza más a la ecuación, y analizar la gestión de ambas variables en el seno de la empresa con el convencimiento que, además de la necesidad de gestionar la diversidad y la innovación, la gestión conjunta de las dos variables será sin duda la clave para mejorar la competitividad de las empresas españolas, en un entorno como el actual de alta complejidad.

¹² 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.



¿QUÉ APORTA A LAS EMPRESAS UN ÍNDICE DE INNODIVERSIDAD?

En nuestro altamente competitivo mercado, la empresa necesita buscar la excelencia para mantenerse a la cabeza de sus respectivos mercados. Como indicábamos en el apartado anterior todos los indicios apuntan a que existe una relación entre diversidad e innovación que puede traducirse en una diferenciación y mejora competitiva ADICIONAL. Sin embargo, la gestión de ambas variables y su coordinación, es complejo y necesita apoyarse en una investigación rigurosa que ayude a encontrar los mecanismos más adecuados para su correcta gestión.

Por ello, se creó **El Diversity Lab**, como una iniciativa conjunta de La Fundación para la Diversidad y la Fundación ie, con la dirección académica del Centro de Diversidad del ie en marzo de 2016, para analizar la relación entre la diversidad y la innovación en las organizaciones.

Para tener una aproximación sobre la realidad de la innovación y la diversidad y su relación conjunta en la empresa, se desarrolló un primer estudio¹³ en el que participaron 134 ejecutivos de un total de 77 empresas. Sus conclusiones fueron reveladoras:

- ✓ Existe una relación positiva entre la diversidad y la innovación.
- ✓ La diversidad y la innovación se entienden de maneras distintas según la unidad organizativa.
- ✓ Se detecta una gran oportunidad de colaboración entre las unidades de diversidad y de innovación.



¹³ 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.

La oportunidad que abrió el estudio era buscar una mejor relación entre la diversidad y la innovación, motivó un segundo estudio que pudiera profundizar más no solo en la relación de las dos variables, sino en como gestionarlas eficientemente.

En el marco de la colaboración de los Socios Fundadores, Fundación ie y Fundación para la Diversidad, con el apoyo de Pfizer y HP, y la colaboración de la AmChamSpain, se pudo poner en marcha el presente estudio que aterriza en la empresa española, el modelo de Innodiversidad desarrollado en el Centro de Diversidad del ie.

Este modelo está cimentado en el primero estudio del Diversity Lab, y en la experiencia del Centro de Diversidad, de casi 20 años, apoyando y acompañando a las empresas en su estrategia de diversidad.

El modelo teórico ha aterrizado en un práctico árbol de la Innodiversidad que utiliza una metodología innovadora que por medio de sencillo “juego de árboles electrónico” permite a la empresa un autodiagnóstico, que mide, compara y encuentra pautas de mejora en su gestión de la diversidad para la innovación.

Las empresas gracias a esta herramienta desarrollan dos objetivos principales:

1 Un exhaustivo y sencillo autodiagnóstico que permite a cada organización evaluar el grado de desarrollo de sus políticas de diversidad e innovación, en 4 dimensiones:

- a. Áreas en donde poner el foco en cada una de las variables.
- b. Políticas concretas de gestión de cada una de las áreas.
- c. Grado de medición de las políticas en cada una de las áreas.
- d. Grado de posicionamiento en el entorno empresarial en cada una de las áreas de desarrollo.

2 Análisis de la empresa española: Por otra parte, el índice permite analizar el entorno empresarial español, y medir año a año las mejoras del conjunto de las empresas españolas en su gestión de la innodiversidad.

Las empresas han entendido y apoyado la utilidad del árbol de la innodiversidad como vemos en las palabras de algunos de los directivos entrevistados:

Unir los conceptos de innovación y diversidad en la innodiversidad nos pareció muy acertado porque refleja perfectamente nuestra idea de que la innovación y la diversidad tienen que ir de la mano. Apoyamos esta iniciativa porque es crucial promover en las empresas tanto la innovación como la diversidad en los equipos. La herramienta del árbol de la innodiversidad va a ayudar a las empresas a disponer de métricas para conocer en qué posición se encuentran en estas materias. Esto es fundamental para avanzar en la gestión y asegurar la mejora continua de cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana. Las organizaciones diversas e innovadoras ofrecen mejores productos y servicios a sus clientes y son más competitivas y sostenibles a largo plazo.

Sergio Rodríguez, Director General de Pfizer España.

Hoy más que nunca somos conscientes de la importancia que tienen las prácticas empresariales sostenibles para alcanzar una buena reputación. La necesidad de tener indicadores por parte de las

empresas a modo de autoevaluación sobre su situación en aspectos de Diversidad e Innovación, es una necesidad que queda resuelta con este Árbol de la Diversidad. Poder entender cuál es el nivel actual en el que se encuentran las empresas (según su tamaño e industria a la que pertenecen) y que cada una de ellas pueda realizar un autodiagnóstico de su situación en ambos aspectos para la toma de acciones y poder corregir errores y mejorar esta posición para poder ser más competitivos.

Helena Herrero, Presidente de HP para España y Portugal.

Desde la Fundación para la Diversidad no hemos dudado ni un instante en involucrarnos en este novedoso proyecto que estamos coordinando a fin de que tenga la difusión y relevancia que merece. Estoy convencida de la importancia que tiene esta investigación para todo el tejido empresarial español. Será un antes y después en términos de gestión de la diversidad para la innovación. Tendremos datos que corroboren esta relación intrínseca, gracias al trabajo académico y riguroso de Celia de Anca y Salvador Aragón, que sin duda son el cerebro de esta iniciativa. Este autodiagnóstico es una herramienta de gestión tangible y una oportunidad para cualquier empresa de saber si es principiante, avanzada, experta o referente en la gestión de estos dos elementos. Para la Fundación para la Diversidad es fundamental participar en este tipo de estudios que aportan herramientas para que las empresas puedan avanzar en su gestión de la diversidad para la inclusión.

María Eugenia Girón, Presidente de Fundación para la Diversidad.

Aunque en IWF ponemos el foco en impulsar y dar visibilidad al colectivo femenino, la diversidad es sin duda uno de nuestros pilares fundamentales y la base desde la que partimos. Es nuestro núcleo, y el principio que impulsa la visión de IWF por lo que no el Árbol de la Diversidad está más que alineado a nuestra filosofía por lo que consideramos naturalmente importante apoyar un proyecto así. Además, los resultados que se recojan en el índice, nos permitirán conocer anualmente cómo se comporta el tejido empresarial español y cuál es la tendencia, en materia de diversidad e innovación.

Nieves Briz, Presidente de International Women's Forum Spain.

Cuando nuestros socios Pfizer y HP nos presentaron el proyecto supimos inmediatamente que era una iniciativa de valor no sólo para nuestros miembros sino para el conjunto del tejido empresarial español. Por un lado, se trata de una herramienta que no sólo recoge información, sino que ofrece al participante una reflexión clara e inmediata sobre lo que está haciendo en su organización en materia de diversidad e innovación. Por otro lado, la correlación que establece entre ambos aspectos aporta un enfoque novedoso respecto a otros análisis llevados a cabo anteriormente. Desde el punto de vista de AmChamSpain, estamos convencidos de que las conclusiones obtenidas a través del proyecto nos van a permitir enfocar mejor nuestros servicios y programas para los socios.

Jaime Malet Perdigó, Presidente de la Cámara de Comercio de EEUU en España (AmChamSpain).

El proyecto y el listón es ambicioso. El índice se ha llevado a cabo, identificando las mejores prácticas y políticas de empresas en todo el mundo y, extrayendo lo mejor de cada una de ellas se ha elaborado una serie de variables en 16 parámetros de lo que sería “la empresa ideal” a la que deberíamos todos aspirar, pero que nadie ha logrado todavía.

En esta primera edición una baja puntuación no indica que la empresa lo esté haciendo mal en las 16 áreas de análisis del estudio, al contrario, lo que vemos es que la mayoría de las empresas representadas están realizando un trabajo excelente en algunas áreas como la diversidad de género, mientras que en otras están solamente iniciando el camino, como puede ser el caso de la diversidad cognitiva.

Lo que hemos pedido a las organizaciones participantes de este estudio es la valentía de iniciar un camino juntos donde vayamos aprendiendo de la innodiversidad para poder mejorar tanto de forma individual como en conjunto, y lograr empresas más competitivas.

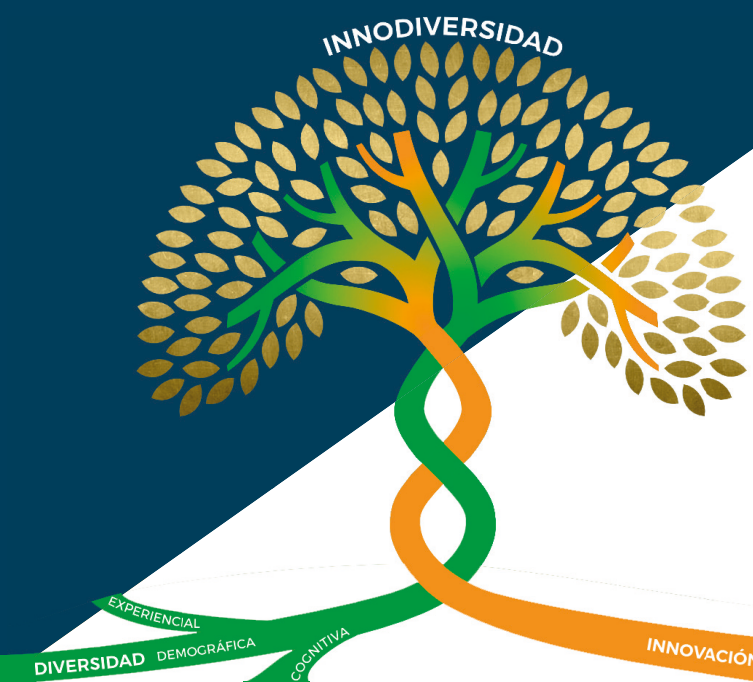


LA INNODIVERSIDAD: UNA VISIÓN DE FUTURO

La gestión de la innodiversidad es un camino largo no es suficiente entender que la diversidad y la innovación son importantes, sino que hay que aterrizar el deseo en políticas y acciones concretas, y sobre todo, que hay que medir para ver que funciona y que no y poder ir reforzando lo que funciona y eliminando lo que no y hacer de la innodiversidad una herramienta de gestión imprescindible en las empresas de futuro.

En palabras de algunos de los directivos entrevistados:

En 2025 estoy seguro de que las empresas serán más diversas y más innovadoras porque la sociedad cada vez demanda compañías más comprometidas con las personas y con el entorno, que apuesten por el talento, independientemente de su género, edad, condición sexual, nacionalidad... La sociedad es cada vez más diversa y para responder a sus necesidades las organizaciones también tienen que serlo. Es necesario fomentar equipos más diversos e inclusivos, prestando especial atención a la integración de las personas senior y de los millennials. Los primeros tienen mucha experiencia y ese conocimiento no se debe desaprovechar. Los segundos aportan rapidez y el uso de la tecnología como algo innato en su forma de trabajar. Ambas competencias son complementarias y necesarias para que las empresas



ofrezcan productos y servicios de calidad. En cuanto a la innovación, tradicionalmente se asociaba solo a las grandes corporaciones, pero es fundamental que las pequeñas y medianas empresas se sumen a la innovación. Las pymes que no innoven están condenadas a desaparecer. Y en este sentido, hay muchas maneras de innovar: en productos y servicios, en los procesos, en las relaciones con los clientes... Por eso, destacaría poner el foco de la innovación en las pymes.

Sergio Rodríguez, Director General de Pfizer España.

Para gestionar adecuadamente la Diversidad en España tenemos que avanzar hacia un estilo de liderazgo más moderno, ágil e inclusivo que permita que dentro de las organizaciones las personas diversas y sus talentos puedan florecer y aportar de manera exitosa a los objetivos de la empresa. La competitividad y la capacidad de innovación exigen y se nutren de la diversidad y de un liderazgo inclusivo. Desde la Fundación para la Diversidad estamos muy comprometidos con visibilizar y demostrar que existe business case de la diversidad y el árbol de la innodiversidad justamente abona a esta reflexión.

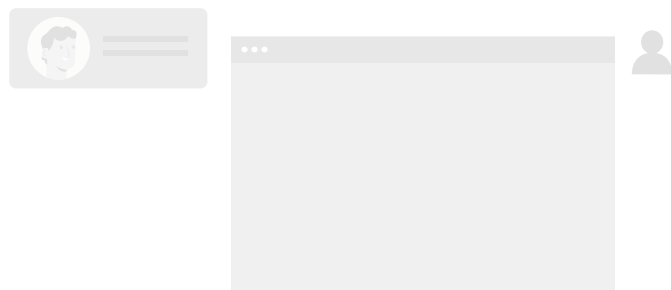
María Eugenia Girón, Presidente de Fundación para la Diversidad.

Dentro de 5 años serán mucho más palpables en nuestras vidas las innovaciones derivadas del desarrollo de la inteligencia artificial, la conectividad 5G, la digitalización en general o la innovación sanitaria derivada de la investigación génica. Esto supondrá algunos retos en el mercado laboral, pero estamos convencidos de que todos estos avances serán positivos para la mejora de la competitividad del tejido empresarial y el estado del bienestar en España. Además, con una visión optimista, estamos convencidos del fortalecimiento del multilateralismo tras este periodo de convulsión que estamos viviendo. Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestra entidad, vemos un futuro en el que las relaciones entre los Estados Unidos y la Unión Europea.

Jaime Malet Perdígó, Presidente de la Cámara de Comercio de EEUU en España (AmChamSpain).

Sin duda, uno de los temas que cada vez adquiere mayor relevancia es la sostenibilidad en lo que respecta a la integración y respeto por las personas. Apostar por el desarrollo sostenible implica un cambio de paradigma, en el que la satisfacción de las necesidades de la generación presente no comprometa la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades, y en el que se garanticen oportunidades para todas las personas. En la actualidad, la rápida urbanización del planeta, los cambios demográficos, el impacto de las nuevas generaciones, la hiper-globalización y el rápido avance de la innovación plantean importantes retos para la economía, el empleo, la educación y para el desarrollo de una conciencia sostenible. La apuesta por innovación y la diversidad y nuestro convencimiento de que sólo la unión de ambas podrá generar un ecosistema de crecimiento social y económico, permitirá dar respuesta a los retos que deberemos afrontar para construir un futuro mejor. Un nuevo entorno donde las empresas deberán desempeñar un papel preponderante en este mapa de crecimiento a todos los niveles y donde sólo a través de esta combinación, conseguiremos afrontar los cambios que se avecinan y articular iniciativas encaminadas a reforzar nuestro compromiso con la sociedad y con el planeta.

Helena Herrero, Presidente de HP para España y Portugal.



La gestión de la innodiversidad nos ayuda a ir reconvirtiendo algunas de nuestras empresas en organizaciones más flexibles y ágiles como indica Giuseppe Tringali:

Según mi experiencia diría que, en las empresas tradicionales, algo existe sea de diversidad, sea de innovación, pero estas organizaciones, en sus mayorías, no exaltan la diversidad porque no es fruto de una estrategia y no favorecen de manera suficiente y natural la innovación. Estas empresas tienen todavía una organización vertical, el atrevimiento personal y la demanda del Líder son, en la mayoría de los casos, el motor de la innovación. Estoy convencido que la diversidad es muy importante y puede ser un elemento clave para el fomento de la innovación. Pero, aunque si tuviera la adecuada diversidad y los talentos innovadores, estas condiciones no serían suficientes si el diseño organizativo, como ocurre todavía en muchas empresas, se quedara antiguo, rígido y jerárquico. El esfuerzo serio enorme. Para que la diversidad e innovación florezcan se necesita una organización flexible, poco jerárquica, donde trabajar en equipo, en manera interdisciplinaria y en movilidad debería ser lo natural. Este tipo de organizaciones junta a objetivos e incentivos claros es el caldo de cultivo ideal para los talentos diversos e innovadores. Por supuesto es fundamental que el estilo de liderazgo de la Dirección acompañe. Donde las hay, la diversidad y la innovación aportan a la organización frescura, capacidad crítica, distintas percepciones y visiones y diversas intuiciones. Cuando esto fantásticamente ocurre lo importante es saber hacer síntesis y trabajando por objetivos saber elegir la mejor opción. Aquí los líderes juegan su papel más importante.

Giuseppe Tringali, Vicepresidente del International Advisory Board del ie.

El entusiasmo que hemos visto tanto por la cantidad, así como por la relevancia de empresas que han participado en este primer estudio, indica el interés que tiene la empresa española en avanzar en sus políticas de innodiversidad. Asimismo, la acogida que el modelo de innodiversidad está teniendo fuera de nuestras fronteras nos hace vislumbrar que la empresa española puede abrir caminos a otras organizaciones de otros países y convertirse en referente de innodiversidad





B

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



1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Esta segunda analizamos los datos agregados que constituyen el Índice de la Innodiversidad así como los tres subíndices que lo componen: El subíndice de diversidad, el subíndice de innovación, y el subíndice de la gestión de la diversidad y la innovación conjuntamente.

Los dos primeros índices ofrecen una panorámica de cómo están siendo gestionadas la diversidad y la innovación en la empresa española. Ambos deben ser vistos como una contextualización del tercero que centra su atención en la relación entre diversidad e innovación, con un especial énfasis en responder a las preguntas básicas de la gestión de la innodiversidad de la empresa española.

Cada uno de los 3 índices analizados integra la relación de la gestión de cada una de las 16 variables, en niveles más concretos que ayudan a entender el índice general.

Para poder entender de manera clara estos índices, primero vamos a analizar las empresas de la muestra para poder entender algunos de los resultados posteriores.

Seguidamente analizaremos las tres áreas que componen el índice:

- 1 La gestión de la diversidad.
- 2 La gestión de la innovación.
- 3 La gestión de la innodiversidad.

Para entender realmente y de modo profundo cómo está gestionando la empresa española cada una de estas tres áreas.

Finalmente, en las conclusiones, analizaremos la relación de los distintos índices y subíndices así como su correlación.

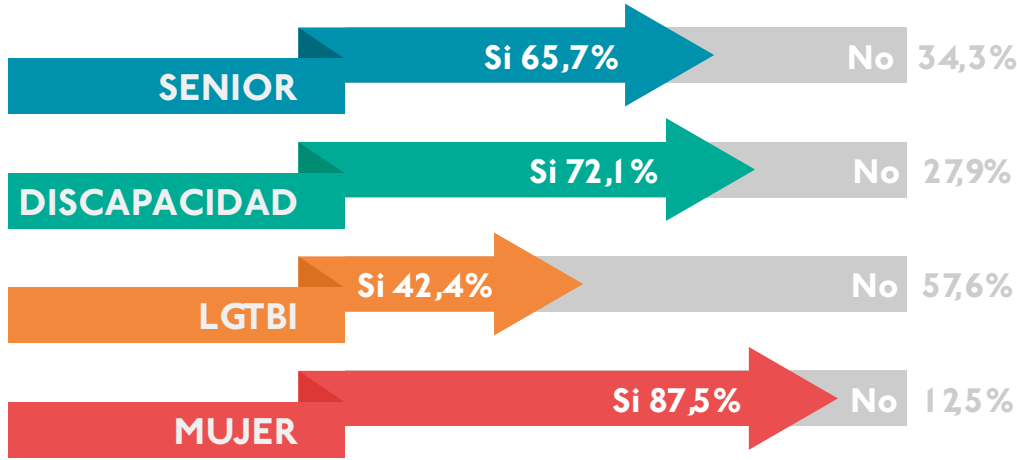
El Subíndice de Diversidad, incluye 12 variables, siendo por tanto la más extensa, y por tanto la que mayor complejidad tiene a la hora de obtener altas puntuaciones en el índice general. La componen:

- ✓ **Diversidad demográfica** que gestiona la inclusión del talento de: genero, de personas del colectivo LGTBI, de personas con discapacidad, y de personas senior).
- ✓ **Diversidad experiencial** esto es las empresas que gestionan la diversidad de experiencias de sus empleados, sean estas de: experiencias vividas en el 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.

Diversidad demográfica

Como era esperable la diversidad demográfica es el área en donde la empresa española invierte un mayor esfuerzo. Y dentro de la diversidad demográfica es la diversidad de género la que ha supuesto la mayor atención dentro de las empresas.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA



En su empresa se presta especial atención al talento femenino? al talento del colectivo LGTBI? al talento de personas con discapacidad? Y al talento Senior?



I. La gestión de la diversidad en la empresa española

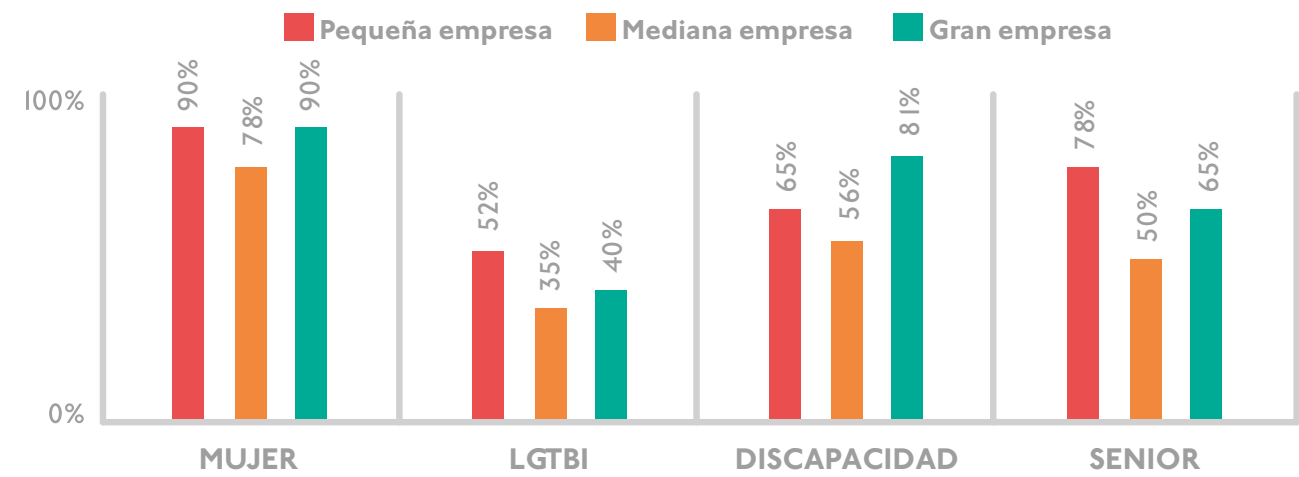
Diversidad demográfica

Más del 87% de las empresas que han respondido incluyen la gestión de la diversidad de género en sus estrategias prestando atención en sus políticas para que esta sea gestionada.

El talento de personas con discapacidad es la segunda área que más interés despierta respondiendo el 72% de las empresas de la encuesta que si le prestaban atención. Con el 66% el área del talento senior sería la tercera. **Y un dato a nuestro entender muy sorprendente es el hecho que más del 58% de la muestra declaran que en sus empresas no se presta especial atención al talento del colectivo LGTBI.**

Si realizamos este mismo análisis según el tamaño de empresa podemos apreciar de modo significativo que es la pequeña empresa la que más atención presta tanto al talento del colectivo de personas LGTBI como al colectivo senior. Mientras que en áreas como mujer o talento de personas con discapacidad es la gran empresa la que lidera. Podemos señalar que justamente en las áreas que más atención se presta desde la regulación (mujer discapacidad) es donde la gran empresa presta su mayor atención.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA POR TAMAÑO DE EMPRESA

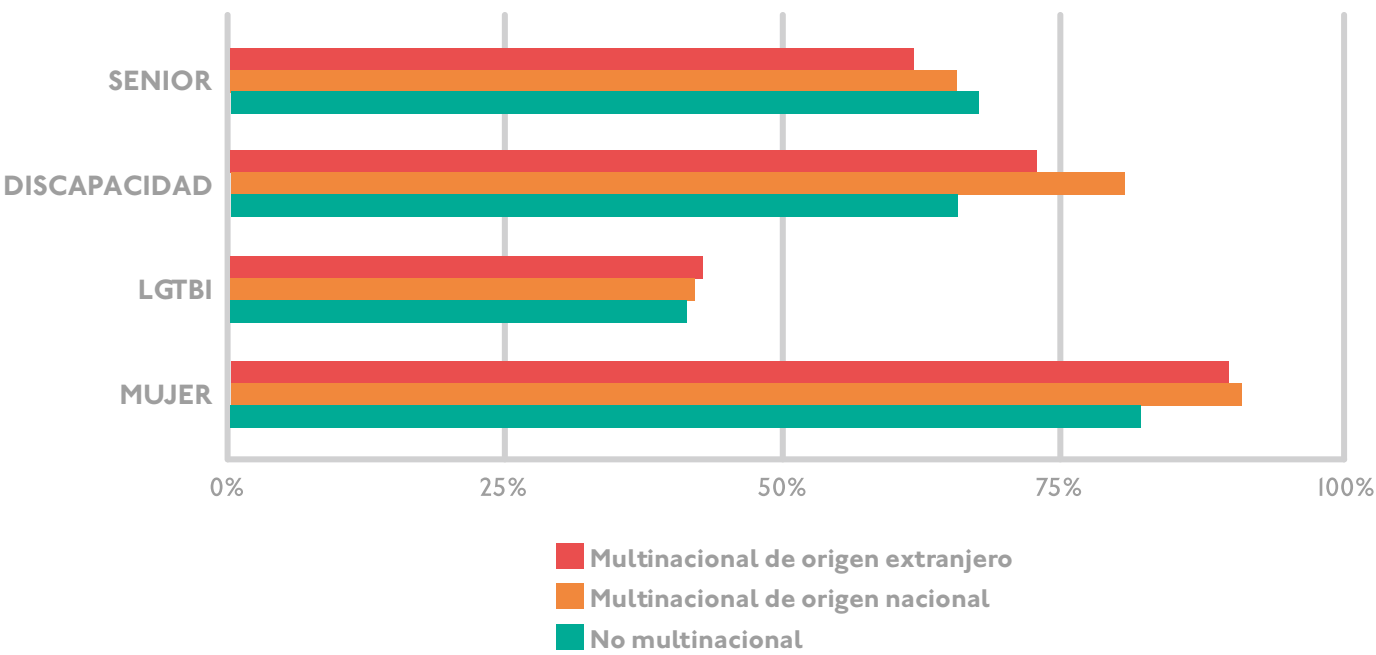


¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas con del colectivo LGTBI o de personas con discapacidad?

Cuando analizamos los datos según sea multinacional de origen extranjero, multinacional de origen nacional o empresa no multinacional, se ve una variedad sobre los temas que preocupan a cada una de ellas.

La empresa no multinacional, destaca sobre las multinacionales en su interés por gestionar la diversidad del talento senior. La multinacional de origen nacional lidera tanto las áreas de mujer como las del talento de personas con discapacidad, mientras que la multinacional de origen extranjero lidera la atención al colectivo LGTBI.

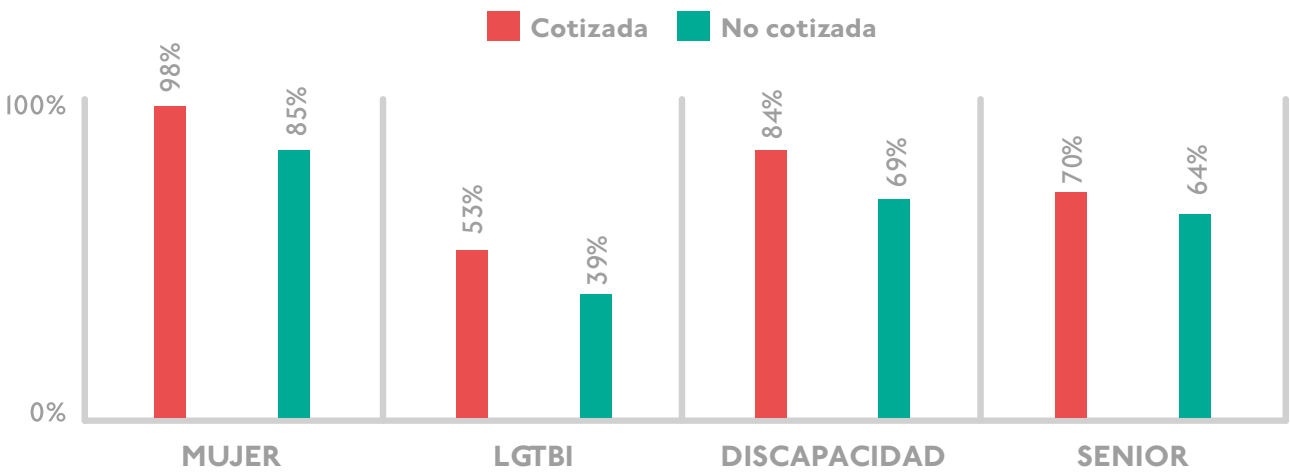
RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas con del colectivo LGTBI o de personas con discapacidad?

Podemos apreciar también en este primer nivel de análisis una marcada distinción entre la empresa cotizada que en general presta una mayor atención a todas las diversidades.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA POR TIPO DE PROPIEDAD



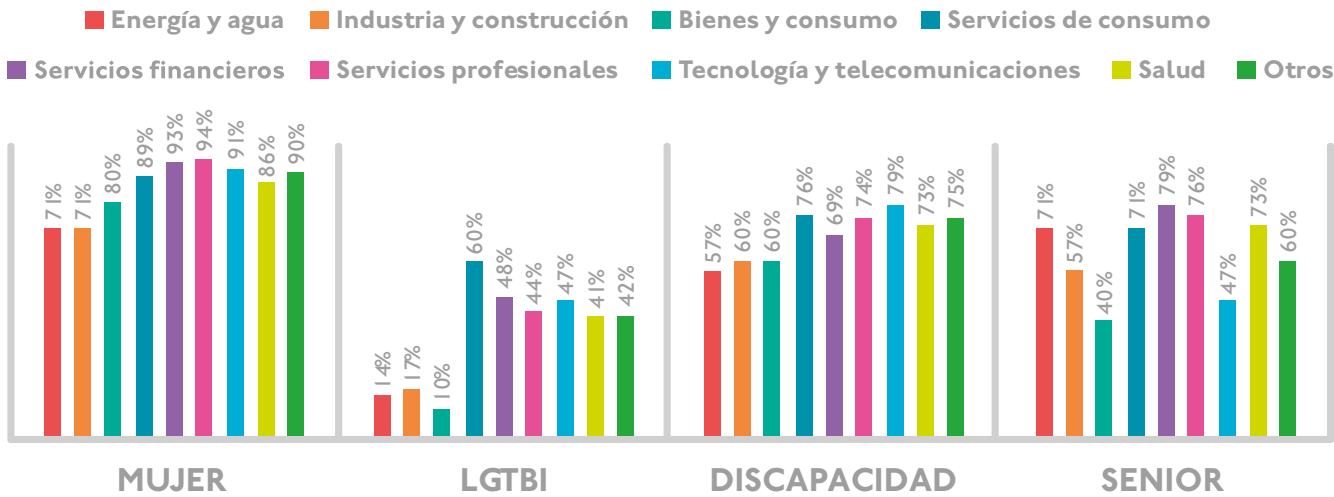
¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas con del colectivo LGTBI o de personas con discapacidad?

Finalmente, si analizamos los datos según el sector nos encontramos con aspectos interesantes.

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA POR SECTOR



¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas con del colectivo LGTBI o de personas con discapacidad?

El análisis sectorial muestra que el interés principal es la diversidad de género en un rango que va desde el 94% de empresas de servicios profesionales prestando atención a la diversidad de género a un 71% de empresas del sector de energía y agua.

Un interés alto podemos también observarlo en la gestión del talento con discapacidad con un rango que va desde el sector de Tecnología y Telecomunicaciones con un 79% a solo un 57% del sector de energía y agua.

El talento Senior presenta una mayor variedad en cuanto a su interés, así vemos que el sector financiero destaca con un 79% frente a un 40% en el sector de bienes de consumo.

El rango más amplio lo presenta el área de la diversidad LGTBI, que va desde el más alto del 60% del sector de servicios de consumo, a un 10% en el sector de bienes de consumo prestan atención a este colectivo, este el número más bajo de toda la serie de diversidad demográfica.

La gestión del talento femenino

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

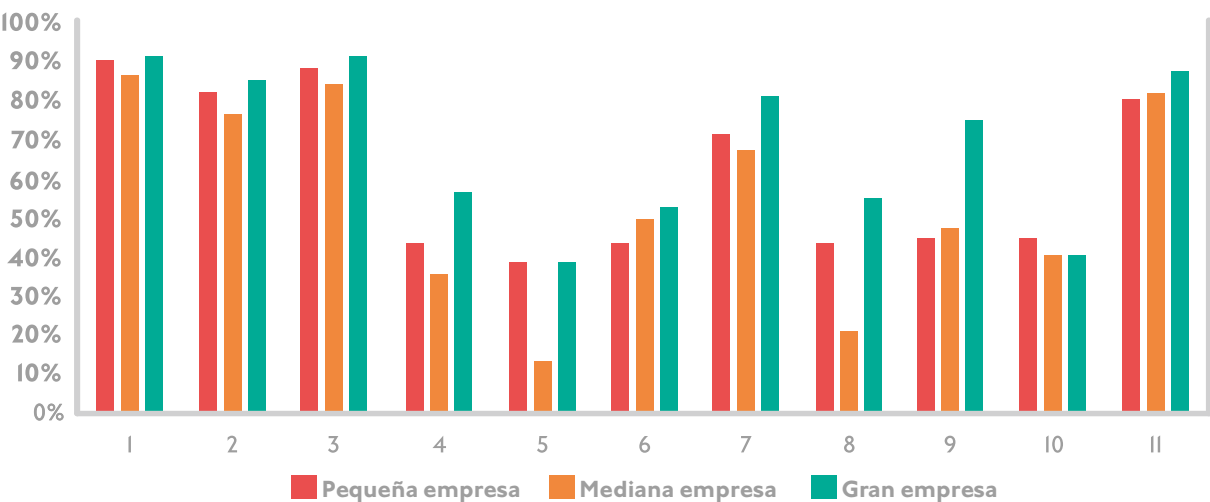
- 1 Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento femenino.
- 2 La interacción o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.
- 3 El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad de género en el contexto empresarial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

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

Políticas desarrolladas para la inclusión de la mujer; de las políticas que la investigación nos señala como las más eficaces para la inclusión de la mujer en la empresa se han preguntado las 11 políticas que se indican en la siguiente tabla.

1. ¿Se asegura la igualdad de género en los candidatos en el proceso de reclutamiento?
2. ¿Existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de género?
3. ¿Se asegura la igualdad de género en los procesos de formación?
4. ¿Existen programas de Mentoring o Coaching para mujeres en puestos medios?
5. ¿Existen redes informales dentro de la empresa de mujeres? (Club de mujeres, asociaciones, actividades de networking)
6. ¿Se incluyen parámetros de igualdad de género en los objetivos anuales?
7. ¿La política de igualdad de oportunidades está recogida en su memoria anual? (o en la misión visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la pagina web)
8. ¿Tiene planes de asesoramiento en materia de promoción y gestión de la carrera para mujeres (existen programas de desarrollo individual de carrera)?
9. ¿Existe un coordinador de Igualdad (comité de igualdad)?
10. ¿Tienen los directivos objetivos en materia de Igualdad?
11. ¿Están informados los hombres de la organización sobre sus derechos como padres para fomentar la utilización de los permisos parentales?

POLÍTICAS CORPORATIVAS DE GÉNERO POR TAMAÑO DE EMPRESA



1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

Con diferencia son las tres primeras preguntas las más desarrolladas, tanto las empresas medias, como grandes o pequeñas, han incluido medidas para el reclutamiento en igualdad, para la promoción interna y para la igualdad en los procesos de formación.

Asimismo es interesante destacar la pregunta 7 por la que se incluyen la igualdad de oportunidades en las memoria, misión y visión de la empresa, y la pregunta 11 también altamente desarrollada por los distintos tipos de empresa por la que los permisos parentales son ya una realidad de modo generalizado en la empresa.

Es sobre todo en la gran empresa donde encontramos coordinadores de igualdad o un Comité de igualdad, como se indica en la pregunta 9. También destaca la diferencia de la gran empresa en contraste con las demás en las preguntas 4, que refleja el desarrollo de programas de coaching y mentoring en puestos medios, como la 8 con planes de asesoramiento y desarrollo de carreras individualizados para mujeres.

Nos parece interesante destacar la pregunta 5, por la que se pregunta la existencia informal de redes de mujeres en la empresa, en la que las respuestas de la gran empresa y la pequeña empresa son muy similares en contraste con la empresa mediana que parece carecer en mayor medida de estas políticas.

Las preguntas 6 y 10, que pregunta la inclusión de objetivos de género, tanto para la empresa (5) como para los directivos (10) que son las que menos desarrollo parecen tener.

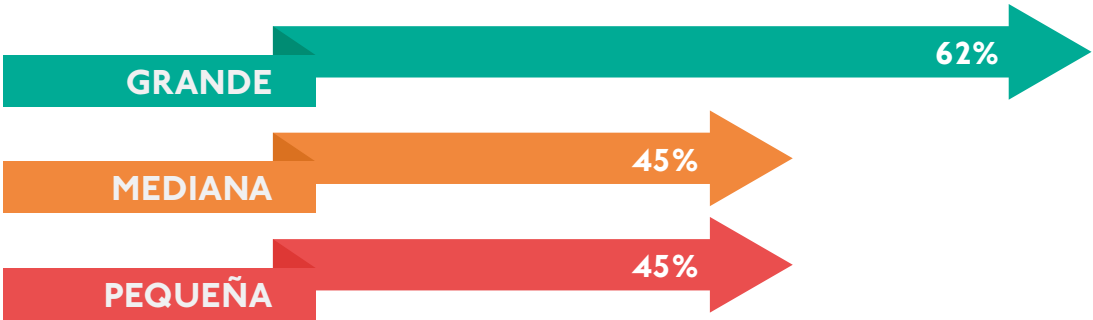
Si nos adentramos un paso más en el análisis por tipo de actuación de empresas, y analizamos la diferencia entre la empresa multinacional, tanto la de origen nacional como la de origen extranjero, vemos una gran similitud en las dos en todas las variables con un ligero margen por encima de la multinacional de origen nacional, excepto en dos variables en la que existe una gran diferencia en favor de la multinacional de origen extranjero, que son las preguntas 4 (programas de mentoring y coaching) y la 5 (la existencia de redes informales de mujer).

2

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

En este sentido se preguntaron en una primera aproximación, si la empresa dispone de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad de género.

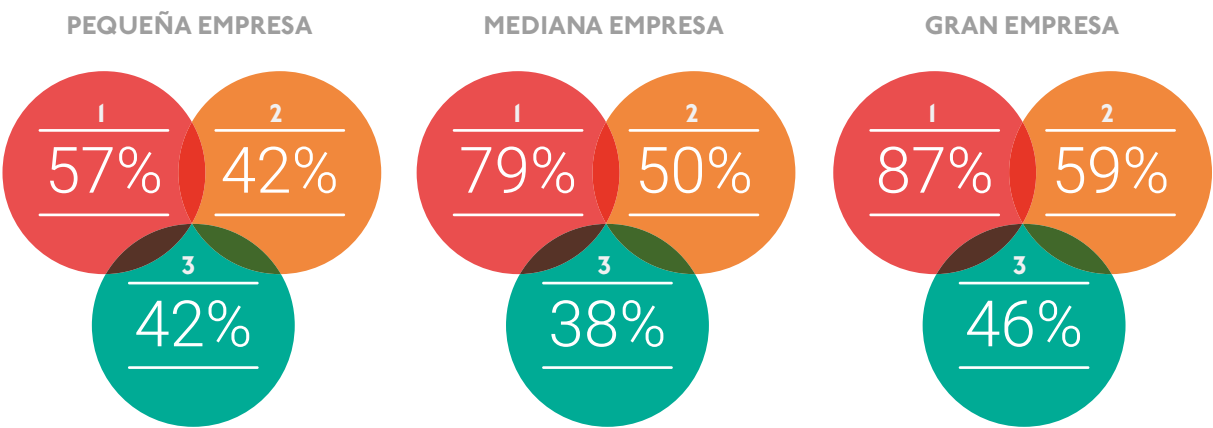
MEDICIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GENERO



Es revelador como en un 62% las empresas que han respondido que ponen atención a la mujer son grandes empresas, en contraste con una mucho menor inserción de mecanismos de medición en la pequeña y mediana.

En relación a otras preguntas sobre la medición de las políticas podemos destacar lo siguiente:

1. ¿Miden el incremento de mujeres en los distintos niveles de la empresa?
2. ¿Miden la disminución anual de la rotación de mujeres en su organización?
3. ¿Miden el incremento de la satisfacción del colectivo mujer en las encuestas de clima?



En cuanto a otras mediciones destaca que tanto la gran empresa como la mediana miden en gran proporción con 87% y 79% respectivamente el incremento de la mujer en los distintos niveles de la empresa en contraste con la pequeña (57%). Este hecho es todavía más destacado si lo analizamos por el alcance de actuación de la empresa, ya que en las empresas cotizadas el 90% mide el incremento de la mujer en los distintos niveles frente al 73% de la no cotizada.

La disminución anual de la rotación de la mujer no presenta cifras altas de medición, (42% pequeña) 50% mediana y 59% grande. Y tampoco destaca la diferencia entre cotizada 59% y no cotizada 51%.

3

Ser o un referente en el área de diversidad de género en el contexto empresarial español.

A la pregunta: ¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad de género? Solo el 38% de la empresa mediana ha respondido que sí, en contraste con el 58% de la gran empresa que ha respondido que sí, y sorprendentemente más de la mitad de las pequeñas empresas representadas, el 52%, se siente referente en el mercado español. Como hemos dicho en anteriores ocasiones, la muestra representa que la pequeña empresa está muy concienciada en estas políticas, por lo que no es sorprendente que se sientan y de hecho sean referentes. De esta pequeña empresa el 45% son invitadas al menos una vez al año en congresos y conferencias, cifra no muy diferente al 58% de la gran empresa que también participa al menos una vez al año en congresos compartiendo su experiencia, y solo un 33% de empresas medianas.

En el área de ser o no referente si vemos una marcada diferencia entre la empresa cotizada y no cotizada, siendo en un 61% la respuesta de empresas cotizadas que se sienten referentes y el 68% de empresas cotizadas que participan al menos una vez al año en congresos compartiendo su experiencia, frente al 50% y el 45% de empresas no cotizadas.

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

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:

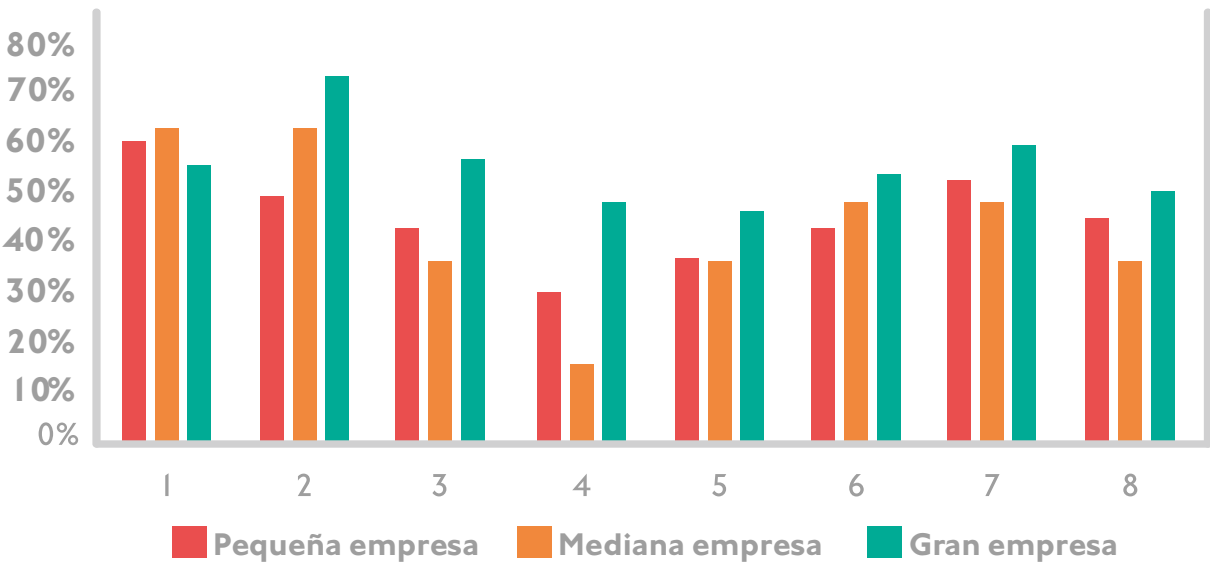
- 1 Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo LGTBI.
- 2 La interacción o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas.
- 3 El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad del colectivo LGTBI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

1 Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo LTBI

Basándonos en las investigaciones más relevantes en esta área, (Muñoz, O. 2019)¹⁴, 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.

- 1. ¿Se asegura la inclusión de elementos del colectivo LGTBI en la oferta de nuevos puestos, tanto en acciones de reclutamiento como de promoción?
- 2. ¿Existen procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación LGTBI en procesos de promoción interna y / u otras formas de posible discriminación?
- 3. ¿Existen cursos y eventos sobre concienciación y eliminación de sesgos de diversidad LGTBI a toda la empresa?
- 4. ¿Existen redes informales dentro de la empresa para el colectivo LGTBI (Club LGTBI, etc.)?
- 5. ¿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)
- 6. ¿Existen referentes del colectivo LGTBI que hablen explícitamente de la igualdad LGTBI en acciones de comunicación interna?
- 7. ¿Existe en su empresa Marketing inclusivo? ¿Terminología y / o lenguaje inclusivo en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la diversidad LGTBI?
- 8. ¿Existe 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)?

POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL COLECTIVO LGTBI

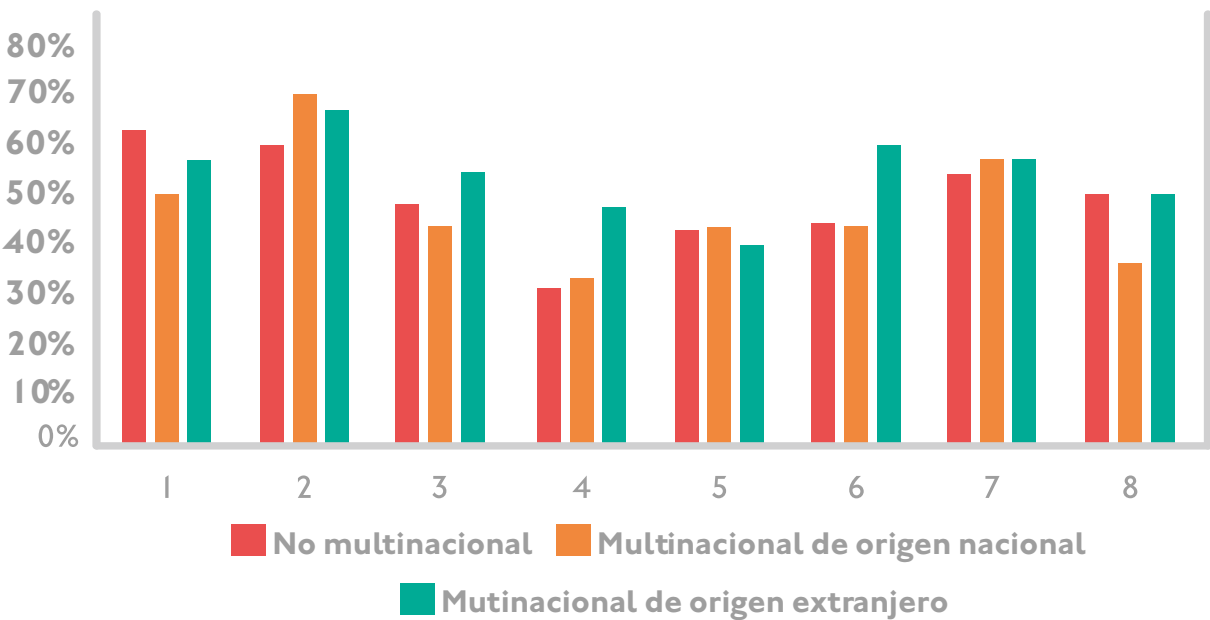


Lo primero que llama la atención es la diferencia de las dos primeras preguntas que tratan de la igualdad de oportunidades, tanto en políticas de reclutamiento como en políticas de promoción, así la existencia de protocolos efectivos en caso de posible discriminación en esta última la gran empresa llega al 70% de las empresas que han respondido que si prestan atención a este colectivo. Estas dos preguntas destacan en afirmativo muy por encima del resto.

Después de las políticas de igualdad de oportunidades, salen destacadas tres preguntas 6, 7 y 8, que están orientadas a la visibilización del colectivo, además de la utilización del lenguaje inclusivo.

La gran empresa lidera las políticas para el colectivo LGTBI muy por delante de la pequeña y mediana empresa, en especial, en preguntas, como la existencia de cursos de sensibilización, la existencia de redes informales para el colectivo, así como la inclusión específica de la igualdad de oportunidades para el colectivo LGTBI en la misión, visión memoria o página web de la empresa.

POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL COLECTIVO LGTBI POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



¹⁴ Muñoz, Oscar, (2019). La diversidad LGTB en el Contexto Laboral en España. https://centerfordiversity.ie.edu/?page_id=816

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

Resulta sorprendente cuando analizamos las políticas según sea multinacional de origen extranjero o empresa de origen nacional (multinacional o no). La multinacional de origen extranjero destaca muy por encima que las otras dos, en la pregunta 6 referente a la existencia de referentes del colectivo LGTBI que hablen explícitamente de la igualdad LGTBI en acciones de comunicación interna. También vemos una gran diferencia en las preguntas 3 y 4, relativas a programas internos sobre concienciación y eliminación de sesgos, así como la existencia de redes informales.

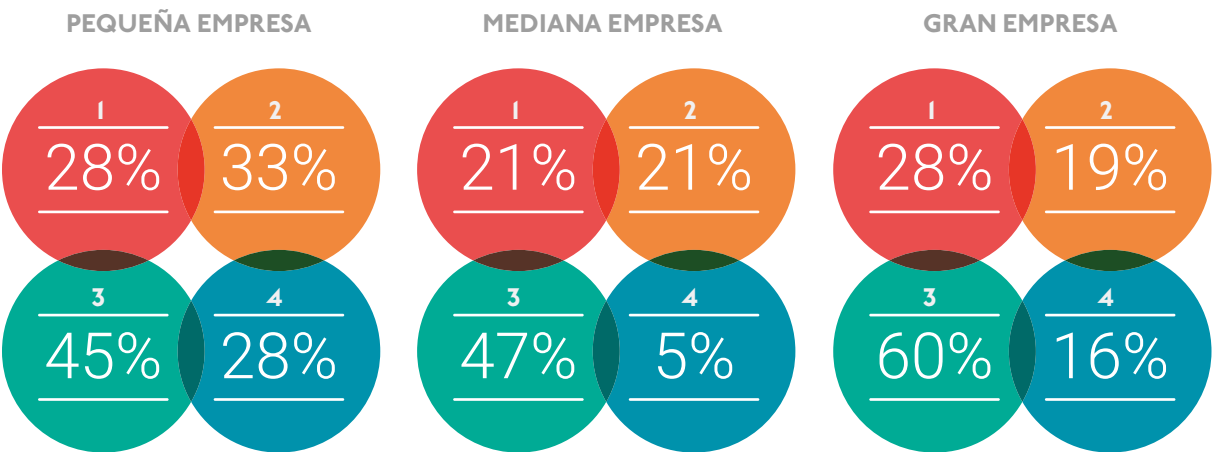
Sin embargo, en las preguntas 1 y 2 relativas a la inclusión de elementos que aseguren la igualdad de oportunidades y protocolos para denunciar casos de discriminación, la empresa de origen nacional tanto multinacional o no presenta mayores porcentajes de inclusión de estas políticas que la de origen extranjero.

En cuanto a la división según sea la empresa cotizada o no, como era esperable la cotizada supera a la no cotizada en todas las políticas, con énfasis especial a la pregunta dos relativa a la existencia de protocolos para casos de discriminación, en la que el 78,41 % de las empresas que han respondido cotizadas afirman tener procedimientos, que contrasta con el 58,70% de las empresas no cotizadas.

2 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 concreto:

1. ¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad LGTBI?
2. ¿Miden el Incremento de miembros que indiquen explícitamente su pertenencia al colectivo LGTBI en los distintos niveles de la empresa?
3. ¿Miden los casos reportados de posible discriminación de LGTBI, y el seguimiento de estos casos?
4. ¿Miden la disminución anual de la rotación de miembros del colectivo LGTBI?



Sorprende que solamente el 28% de empresas que si tienen políticas de inclusión del colectivo LGTBI tengan implantados mecanismos para medir el impacto de las políticas. Estando aquí la pequeña empresa “ilustrada” al mismo nivel que la gran empresa con un 28%.

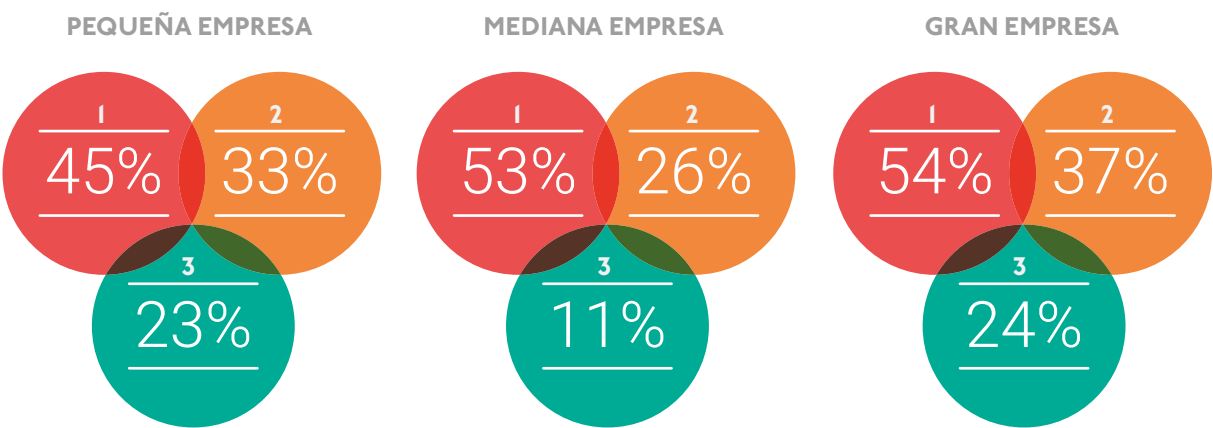
La buena noticia es que si hay un parámetro de medición claro en las empresas que incluyen políticas para el colectivo LGTBI y es la medición y seguimiento de casos reportados de discriminación pro motivo de orientación sexual. (60% en el caso de la Gran empresa y 47 % y 45% en el caso de la mediana y la pequeña).

La medición del colectivo, tanto en casos de rotación como de nuevos miembros es sorprendentemente bajos, y puede ser debido a la ley española que no permite preguntar a los empleados explícitamente sobre su condición sexual, lo que hace difícil el seguimiento a no ser que se signifiquen de manera voluntaria, por ello la importancia, de redes informales o de ejemplos internos que animen a otros miembros a significarse. En este dato no se aprecia apenas diferencia sea la empresa multinacional no española o cotizada, presentando en todos los casos cifras muy bajas.

3 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:

1. ¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad del talento del colectivo LGTBI?
2. ¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad LGTBI para compartir su experiencia?
3. ¿Conoce si alguna de las políticas implantadas en su empresa para el colectivo LGTBI ha sido imitada por otras empresas?



En general las empresas que han indicado que desarrollan políticas de inclusión para el colectivo LGTBI se consideran que destacan sobre el contexto empresarial español y son por tanto referentes, principalmente las grandes empresas aunque no con mucha diferencia sobre la mediana y la pequeña.

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del talento de personas con discapacidad

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

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

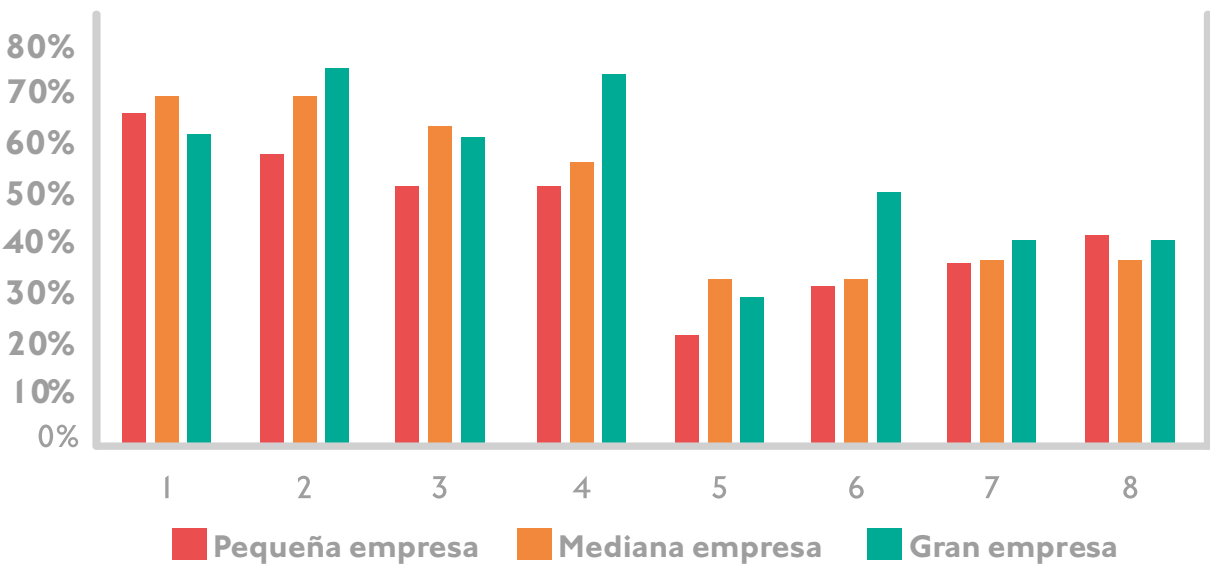
1 Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento del colectivo de personas con discapacidad

Basándonos en las investigaciones más relevantes en esta área, así como en las prácticas de empresas referentes en esta área, 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.

- 1. ¿Se asegura la inclusión de candidatos con discapacidad en el proceso de reclutamiento?
- 2. ¿Existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de discapacidad?
- 3. ¿Se asegura la inclusión de personas con discapacidad en los procesos de formación, mentoring o coaching?
- 4. ¿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)?
- 5. ¿Existen programas de desarrollo individual de carrera para personas con discapacidad?
- 6. ¿Existen cursos y eventos para toda la empresa sobre concienciación y eliminación de sesgos sobre la discapacidad?
- 7. ¿Existen personas con discapacidad que sean visibles y actúen como referentes en eventos de diversidad?
- 8. ¿Existe en su empresa Marketing inclusivo (terminología y / o imágenes inclusivo en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la discapacidad)?

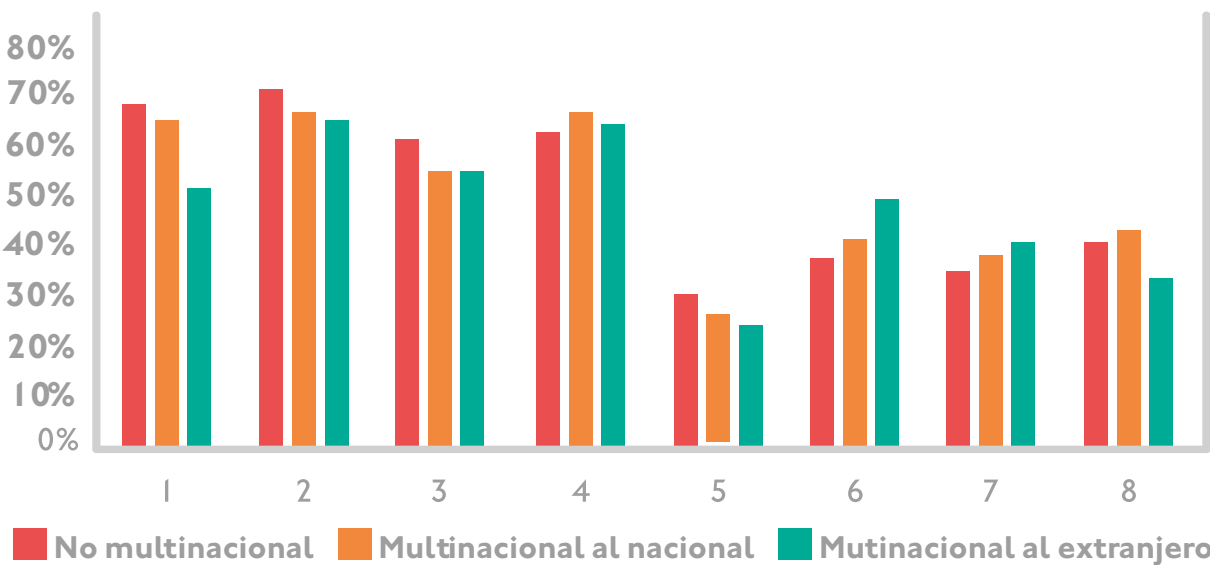
Las dos primeras preguntas que tratan de la inclusión de candidatos tanto en políticas de reclutamiento como en políticas de promoción y selección interna, son con diferencia las que más desarrollan las empresas con cifras que llegan al 70% en el caso de la primera pregunta para la empresa mediana, o 75% de las grandes empresas que declaran tener procedimientos de selección y promoción interna que garanticen la igualdad de oportunidades para el colectivo.

POLÍTICAS CORPORATIVAS PARA EL TALENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD



Destaca la gran empresa en la pregunta 4 que se refiere a la visibilización de las políticas orientadas al talento de personas con discapacidad tanto en la comunicación interna como externa. Destaca también la gran empresa en la pregunta 6, ya que el 50% de ellas **tienen cursos y programas orientados a la eliminación de sesgos sobre el colectivo, frente a solo el 31% y el 32% de la pequeña y mediana empresa respectivamente.**

POLITICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



1. La gestión de la diversidad en la empresa española

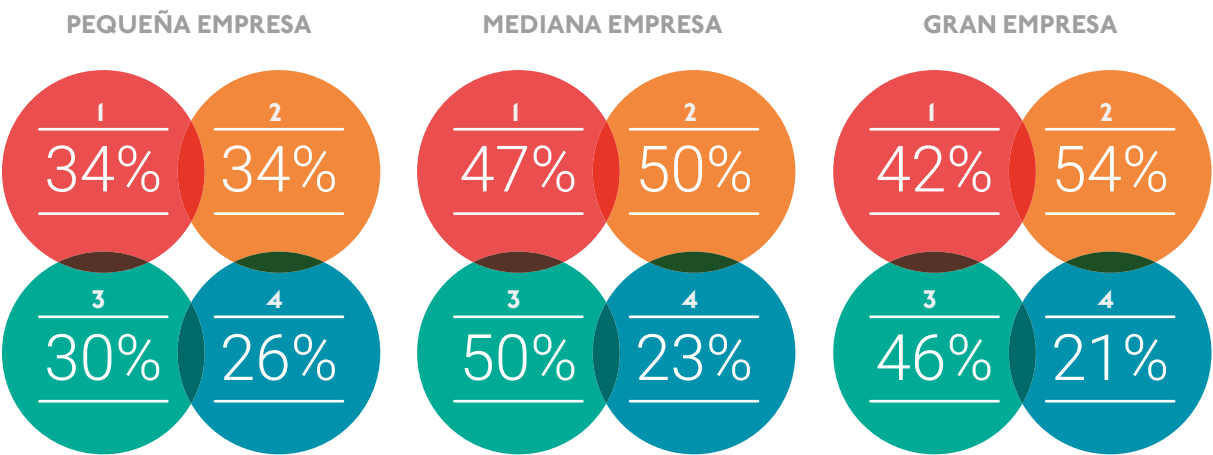
Diversidad demográfica

Si realizamos el análisis por alcance de actividad sorprende el liderazgo claro de la empresa no multinacional en la gestión del talento de personas con discapacidad comparado con la multinacional de origen extranjero, fundamentalmente en políticas de inclusión de mecanismos de reclutamiento, promoción interna, igualdad en el acceso a la formación, visibilidad de las políticas comunicación y marketing inclusivo. La multinacional de origen extranjero lidera en la visibilización de referentes y en programas de sensibilización. Confirma lo que señalan otros expertos sobre el liderazgo de la empresa española en temas de gestión del talento de personas con discapacidad.

2 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:

- 1. ¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del colectivo de discapacidad?
- 2. ¿Miden el incremento de personas con capacidades distintas en los distintos niveles de la empresa?
- 3. ¿Miden la disminución anual de la rotación de discapacitados en su organización?
- 4. ¿Miden el incremento de la satisfacción del colectivo de discapacitados en las encuestas de clima?



La empresa mediana es la que más utiliza instrumentos para medir el impacto de las políticas y su efecto en el colectivo con un 47% de empresas que declaran tener instrumentos de medición. También es bastante elevado el número de empresas que miden tanto el incremento de personas del colectivo en la organización como sus niveles de rotación, también liderado por la mediana empresa con un 50% de empresas que declaran medir estos datos.

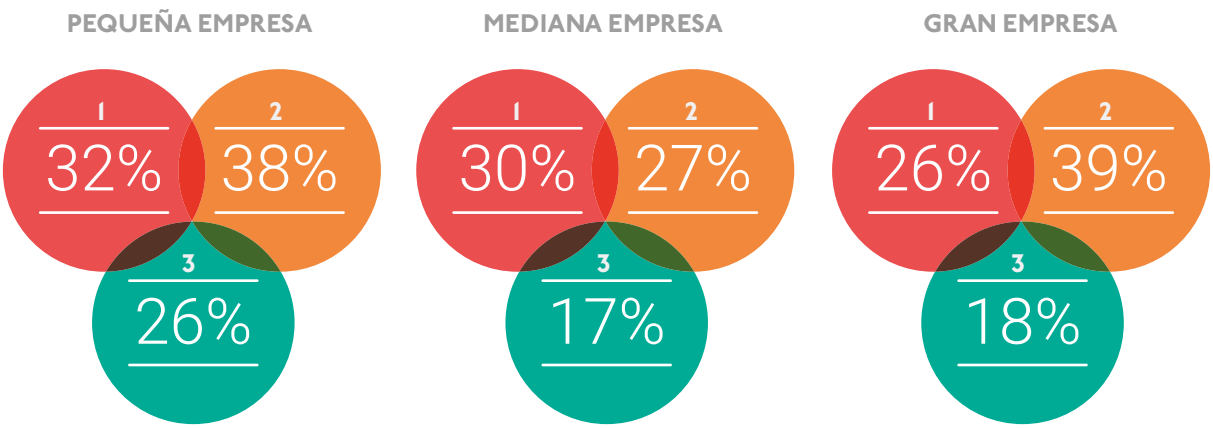
Un dato relevante si comparamos los datos de medición con otros colectivos como el de LGTBI, es muy superior en todos los tamaños de empresas las empresas que declaran medir regularmente el impacto de las políticas en el colectivo de personas con discapacidad.

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

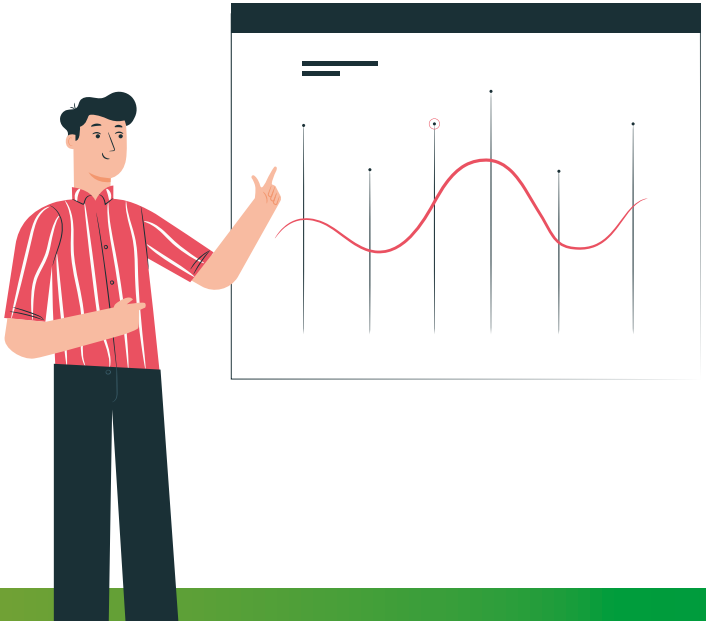
Finalmente, y como en otras variables de diversidad, se ha preguntado a las empresas participantes, si se consideran o no referentes en esta área de la diversidad en el contexto empresarial español.

En concreto se han preguntado las tres preguntas siguientes:

- 1. ¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en la inclusión de personas con distintas capacidades?
- 2. ¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de inclusión de discapacitados para compartir su experiencia?
- 3. ¿Conoce si alguna de las políticas implantadas en su empresa ha sido imitada por otras empresas?



Si comparamos con la diversidad de género, la empresa en general es mucho más humilde al considerarse como referente en la gestión del talento de personas con discapacidad. Siendo la cifra más alta la de la “pequeña empresa ilustrada” en la que un 32% de las empresas que declaran realizar una gestión del talento de este colectivo se considera referente, dato que contrasta con el 26% de la Gran empresa. Sorprende, por otra parte, que una cifra sensiblemente mayor que en la primera pregunta declara que su empresa es invitada a eventos de diversidad a compartir su experiencia de gestión del talento de personas con discapacidad en un 39% en la gran empresa y un 38% en la pequeña.



1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

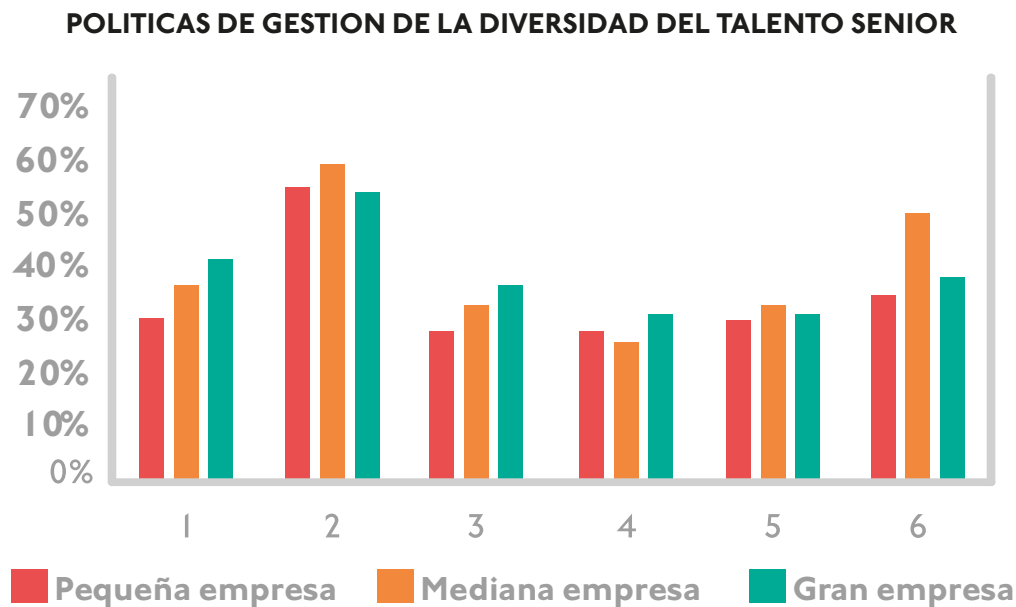
La gestión del talento Senior

Nos detendremos por último en el caso de la gestión del talento senior, para analizar 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 esa área.

1 Las políticas que se desarrollan en las empresas para la inclusión efectiva del talento Senior

Basándonos en las investigaciones más relevantes en esta área, y en particular a los informes que ha desarrollado anualmente el observatorio para la demografía y la diversidad generacional del centro de diversidad del ie (Puyol, R. (2019)¹⁵ 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:

1. ¿Existen programas de Mentoring o Coaching para seniors?
2. ¿Existen programas de reciclaje en nuevas tecnologías para el talento senior?
3. ¿Existen planes individualizados de carrera para el talento senior?
4. ¿Existen foros de sensibilización sobre la contribución del talento senior en la empresa y los posibles sesgos de la edad para toda la organización?
5. ¿Existen planes de reducción voluntaria del trabajo para el talento senior?
6. ¿Existen programas formación experiencial para colectivos de distintas edades en la empresa?



Parece que claramente la política estrella para este colectivo es la formación al colectivo senior en programas de nuevas tecnologías, política que siguen más del 55% de las empresas en todas las categorías. (pregunta 2).

Destaca también la gran empresa que en un 40% declara tener programas de coaching o mentoring y en un 37% declaran tener planes individualizados de carrera para este colectivo. (preguntas 1 y 3).

Solamente un 33% en el caso de la mediana empresa, 31 % en el caso de la grande, o 30% en el caso de la pequeña, tienen planes de reducción voluntaria del trabajo para el colectivo senior, medida que como indicaba el último informe del observatorio para la demografía y diversidad generacional, está muy implantada en otros países (Puyol, R. Coó (2019)¹⁶.

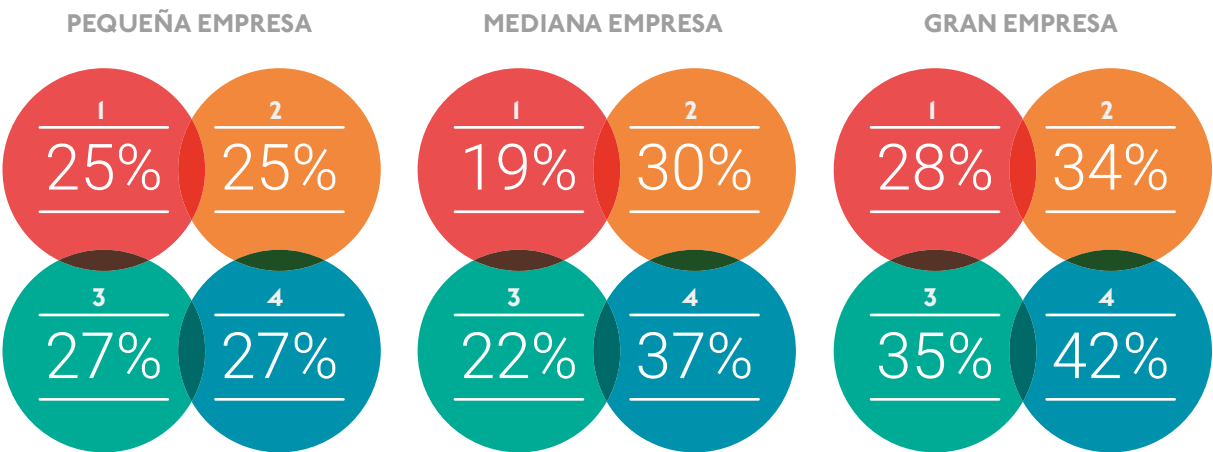
Parece también que existe una tendencia positiva a la formación, sobre todo en formación de lo que la diversidad generacional puede aportar.

2 La inclusión o no en la empresa 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.

En concreto se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del talento senior?
2. ¿Miden la movilidad horizontal y/o vertical del talento senior en la empresa?
3. ¿Miden la disminución anual del absentismo del talento senior en la empresa?
4. ¿Miden el incremento de la satisfacción del colectivo senior en las encuestas de clima?



Pocas empresas miden la eficacia de las políticas en el colectivo senior ya que solamente el 28% de la gran empresa o el 19% de la mediana declaran tener implantados mecanismos de medición de la eficacia de las políticas de gestión del talento senior. Que contrasta con un 42% en el caso más positivo de la gestión del talento de personas con discapacidad 62% en el caso del talento femenino, e iguala al 28% en el caso de la medición de las políticas para el impacto del colectivo LGTBI.

¹⁵ Puyol, R. (coo,) O, los trabajadores Senior en las empresas Europeas. <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/publications/research/>

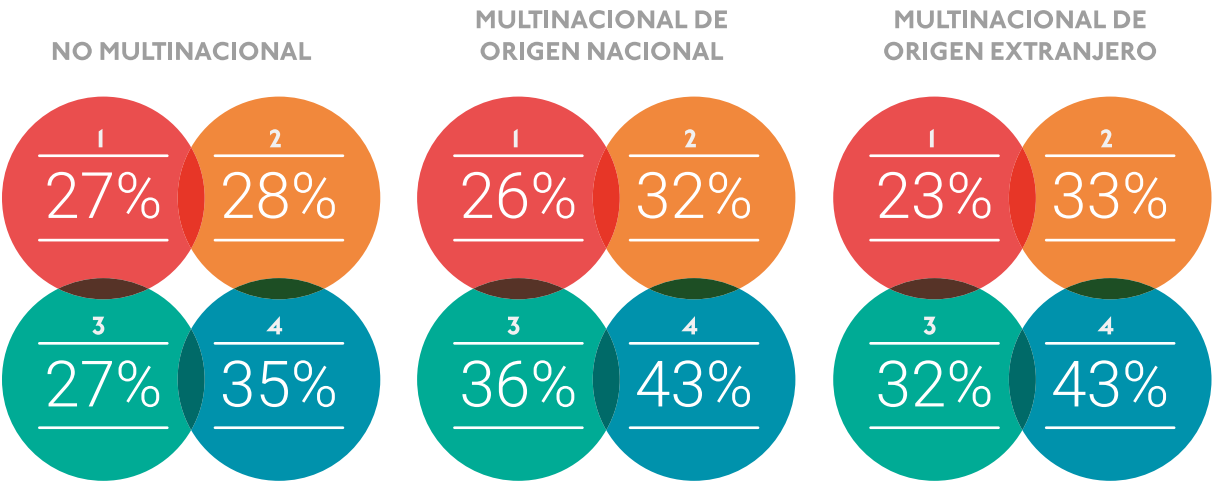
¹⁶ Puyol, R. (coo,) O, los trabajadores Senior en las empresas europeas. <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/publications/research/>

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

Destaca la gran empresa en su medición tanto de la variación de la satisfacción del colectivo senior en las encuestas de clima con un 42%, la movilidad horizontal y vertical en un 34% y la disminución anual del absentismo en la empresa senior.

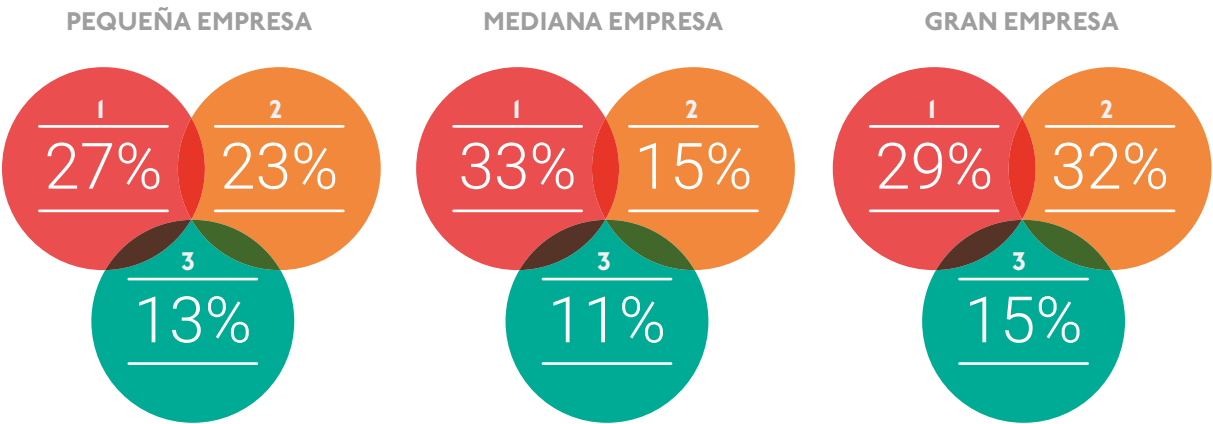
En el caso de la medición del talento senior destaca claramente la empresa de origen nacional tanto multinacional como no multinacional sobre la multinacional de origen extranjero en la que solamente un 23% dispone de mecanismos de medición de las políticas del talento senior, frente a un 26% de la empresa nacional multinacional y un 27% de la española no multinacional.



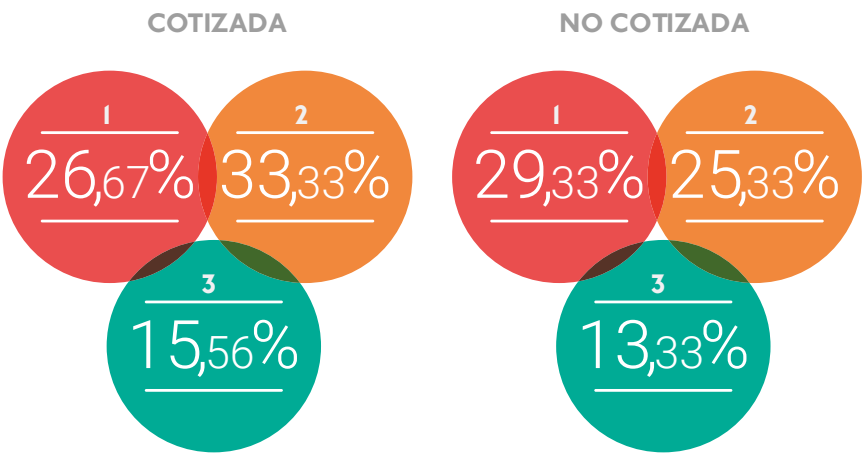
3 El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad de gestión del talento senior

Las tres últimas preguntas que se realizaron a este colectivo se refieren a la percepción de la empresa de ser o no un referente en el contexto español. En concreto se realizaron las siguientes preguntas:

- 1. ¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad generacional?
- 2. ¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad generacional para compartir su experiencia?
- 3. ¿Conoce si alguna de las políticas implantadas en su empresa para el talento senior ha sido imitada por otras empresas?



En general es la mediana y la gran empresa la que se considera como referente en la gestión de este colectivo, aunque las cifras son muy bajas, significativamente solo el 23% de la empresa pequeña y el 15% de la mediana son invitadas regularmente a hablar sobre sus experiencias en la gestión de este colectivo. La gran empresa es algo mayor con un 32%, resulta curioso que solo un 29% de empresas grandes se consideran referentes mientras un porcentaje mayor el 32% afirman que son invitadas anualmente a eventos a compartir sus prácticas. Parece que muchas empresas sobre todo las grandes son más referentes de lo que consideran a la hora de gestionar sus políticas de diversidad senior.

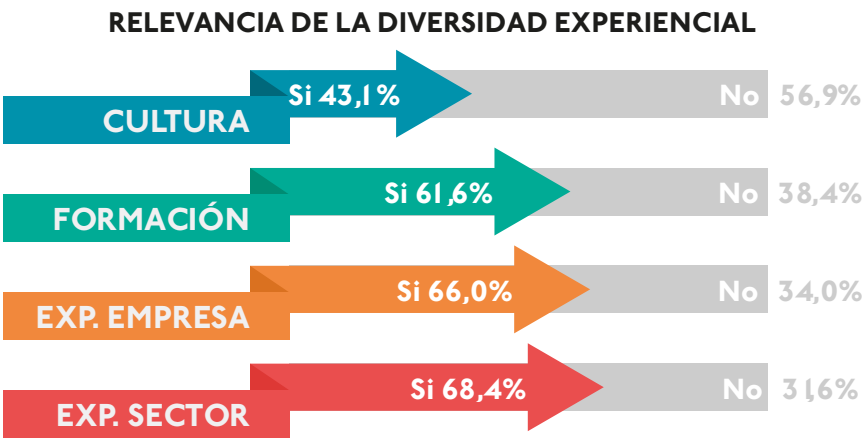


Resulta significativo que a la hora de considerarse referente en la gestión de políticas de gestión del talento senior, hay un número mayor de empresas no cotizadas 29,33% que de empresas cotizadas 26,67%.

Diversidad experiencial

Como indicamos en la primera parte entendemos pro diversidad en el contexto de la organización, la integración en los diferentes equipos de trabajo variables de diversidad que incluyan, la experiencia en el sector, en la propia empresa, así como la diversidad de formación o de experiencias culturales de los distintos empleados.

Entender la diversidad experiencial es que a la hora de hacer equipos de trabajo, se preste atención, a la experiencia de sus componentes en términos como; experiencia en la propia empresa, en el sector en la diversidad de formación, o la diversidad de culturas vividas.



¿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?

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

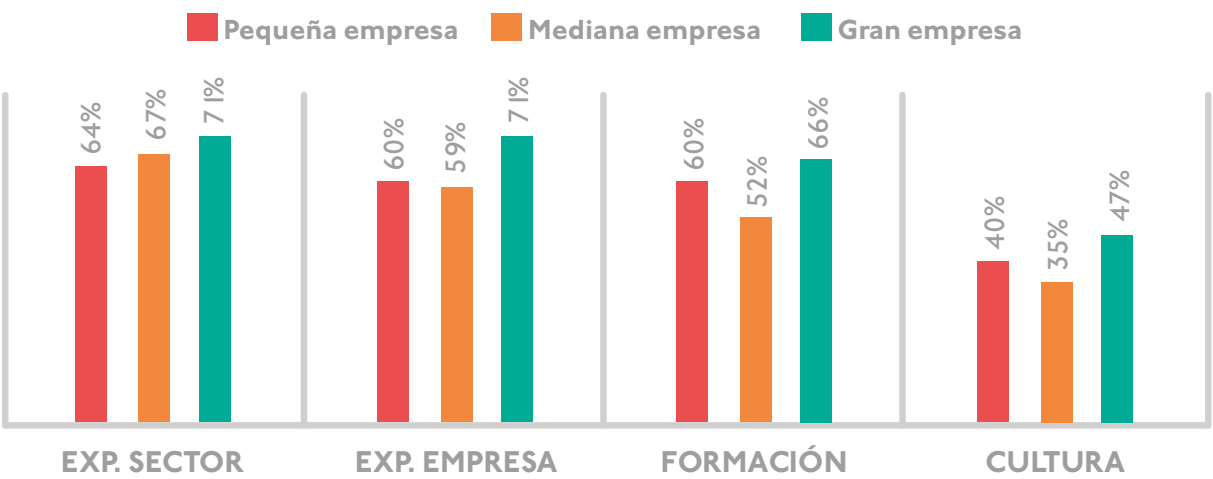
Diversidad experiencial

Como vemos en el gráfico las diversidades a las que el mayor número de empresas presta atención son las diversidades relacionadas con la experiencia en el sector o con la propia empresa con 203 y 198 empresas respectivamente, que incluyen este tipo de datos a la hora de componer un equipo de trabajo.

Llama la atención la menor relevancia que parece tener la Diversidad cultural, ya que el 57% de las empresas que han participado en la muestra declaran no prestar atención a la diversidad cultural a la hora de elaborar equipos de trabajo.

Cuando analizamos con más atención los datos por tamaño de empresa, podemos apreciar como la gran empresa lidera en todas las categorías.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR TAMAÑO DE EMPRESA



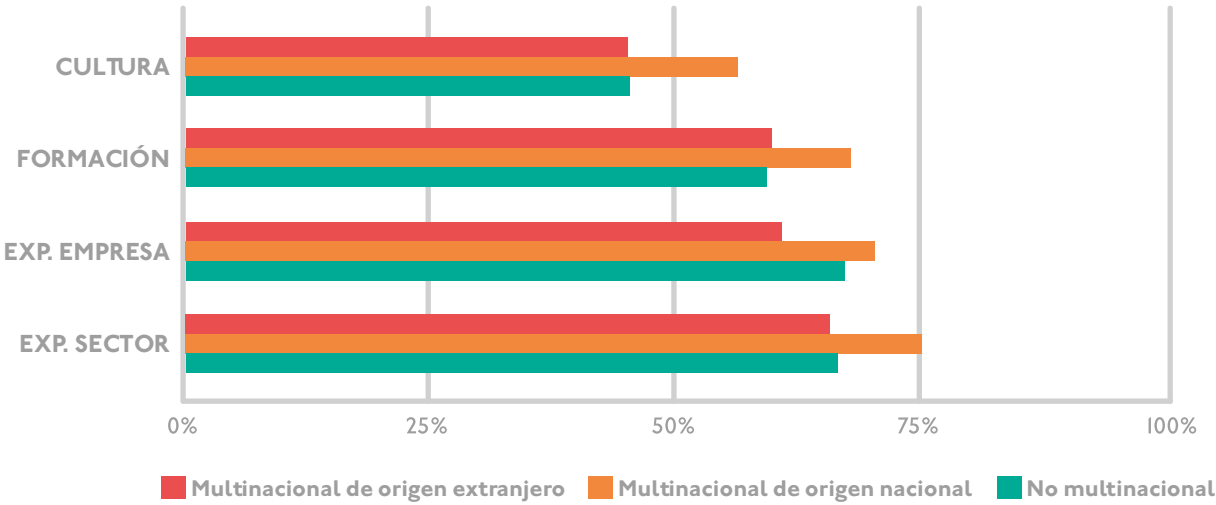
¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Es también un hecho relevante que la pequeña empresa ponga más atención a la diversidad de formación en sus equipos de trabajo que las empresas medianas.

En el siguiente gráfico, podemos apreciar como es la multinacional de origen español es la que con diferencia más atención presta a la diversidad experiencial en todas sus categorías.



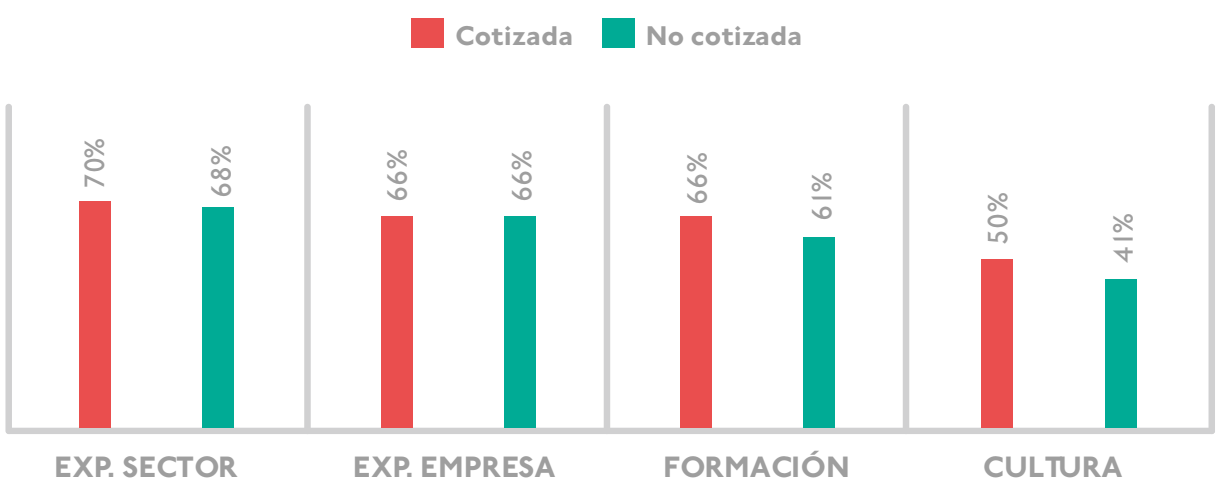
RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



¿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?

Es también relevante el dato que la empresa cotizada presta mucha más atención a la diversidad experiencial que la empresa no cotizada.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR TIPO DE PROPIEDAD



¿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?

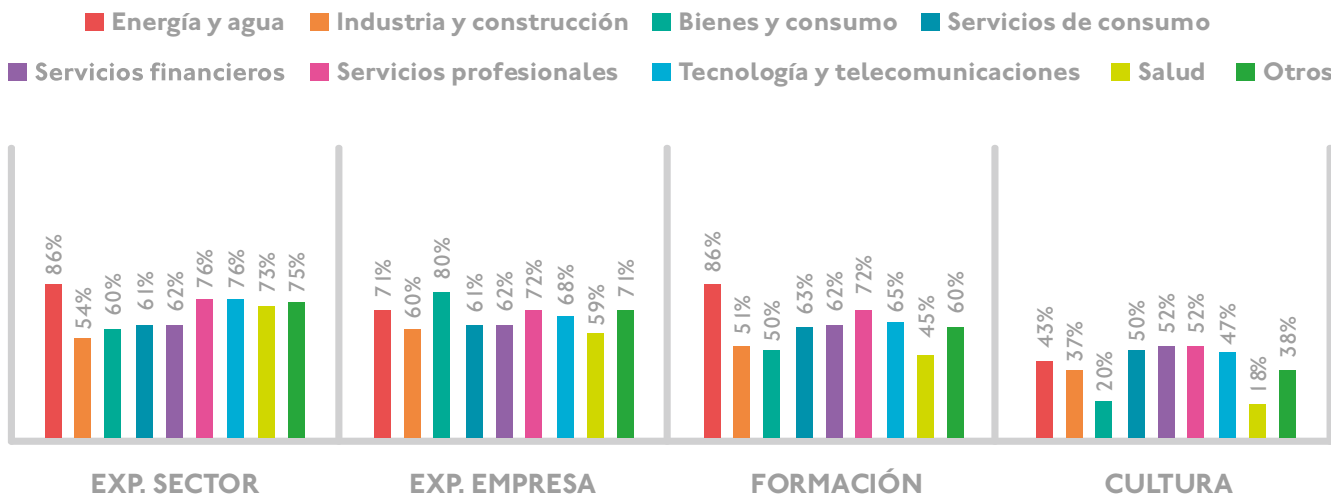
Podemos concluir por tanto en este primer nivel de análisis que la experiencia a la hora de hacer equipos de trabajo, es más relevante para la gran empresa, en particular la empresa multinacional de origen español, y la empresa cotizada, en las cuatro categorías analizadas de experiencia en el sector en la propia empresa en la diversidad de formación, y en la diversidad cultural, aunque es esta última con diferencia es la menos relevante para el conjunto de las empresas.

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad experiencial

Finalmente, si dividimos las respuestas por sectores:

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR SECTOR



¿Es la experiencia en su sector, en la propia empresa, la experiencia formativa o la experiencia cultural un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

En el análisis por sectores, destaca el sector de energía y agua en experiencia en el sector (86%) y en formación (86%). El sector de bienes de consumo destaca por ser el que más valora la experiencia en la propia empresa (80%) y el sector de servicios de consumo destaca por su liderazgo en la diversidad de experiencia cultural.

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 de que en la diversidad experiencial no nos referimos a un colectivo en concreto y a como 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.

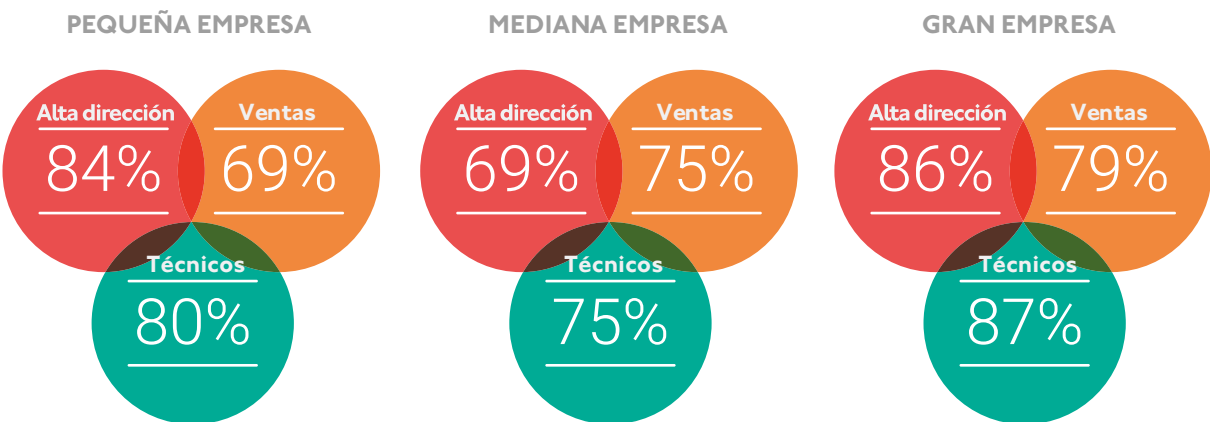
La gestión de la diversidad de experiencia en el sector

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

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

Vamos viendo cada una de las tres.

1 La inclusión de la experiencia en los equipos



El 87% de las grandes empresas declaran realizar políticas de gestión de la diversidad experiencial en equipos técnicos y 86% en equipos de alta dirección, lo que confirma el liderazgo de la gran empresa en la gestión de la diversidad de experiencia en el sector.

2 La medición del impacto de estas políticas

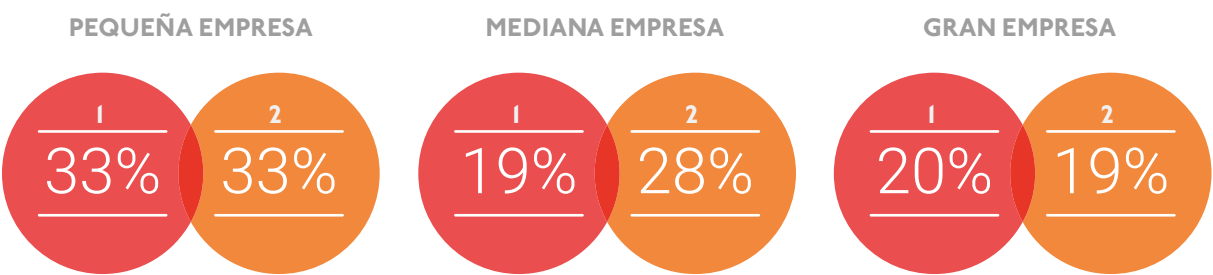
Sin embargo, el panorama cambia ostensiblemente cuando hablamos de la medición de los resultados de esos equipos, para poder modificar la composición o modificar su formación.

Así cuando preguntamos:

1. ¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en su sector en los resultados del equipo?
2. ¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en su sector en la permanencia de los miembros del equipo?

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad experiencial

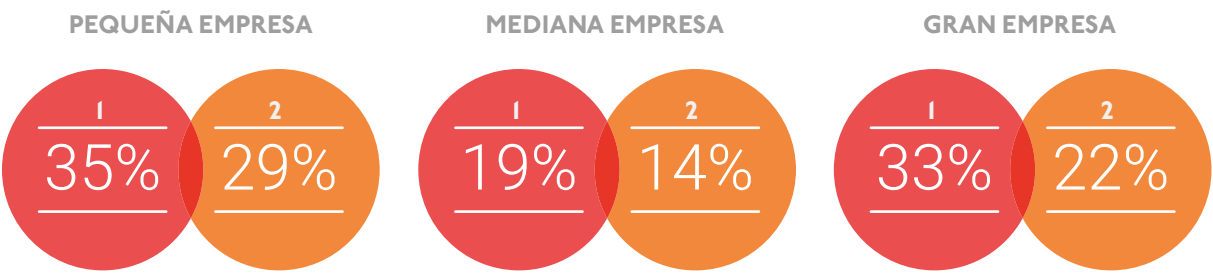


Solamente el 20% de la gran empresa mide el impacto y el 19% la permanencia de los miembros en el equipo. Las pocas empresas pequeñas que han respondido a la muestra son las empresas que parecen gestionar mejor y presentan un grado más alto de medición de los resultados, llegando al 33% en ambas preguntas.

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial

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.

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia en su sector?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia en su sector?



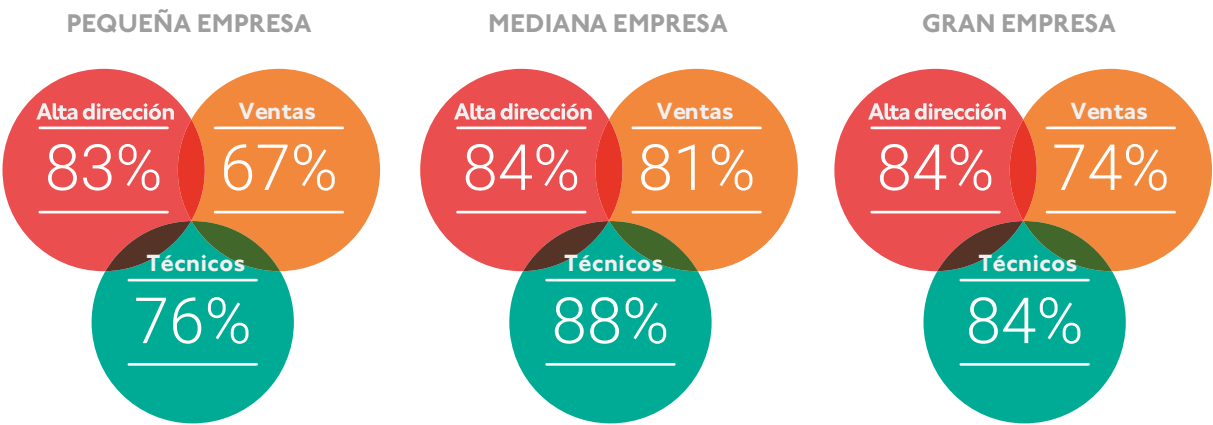
La gestión de la diversidad de experiencia en la propia empresa

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.

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

Vamos viendo cada una de las tres.

1 La inclusión de la experiencia en los equipos

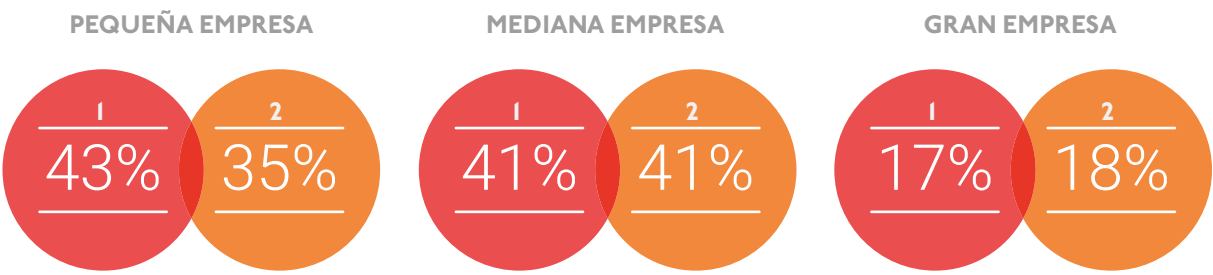


Encontramos que es la mediana empresa la que más gestiona la gestión de la diversidad en la propia empresa.

2 La medición del impacto de estas políticas

Pero como en el caso anterior, son menos las empresas que miden tanto en los resultados del equipo como en la retención de sus miembros.

- 1. ¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en la propia empresa en los resultados del equipo?
- 2. ¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia en la propia empresa en la permanencia de los miembros del equipo?



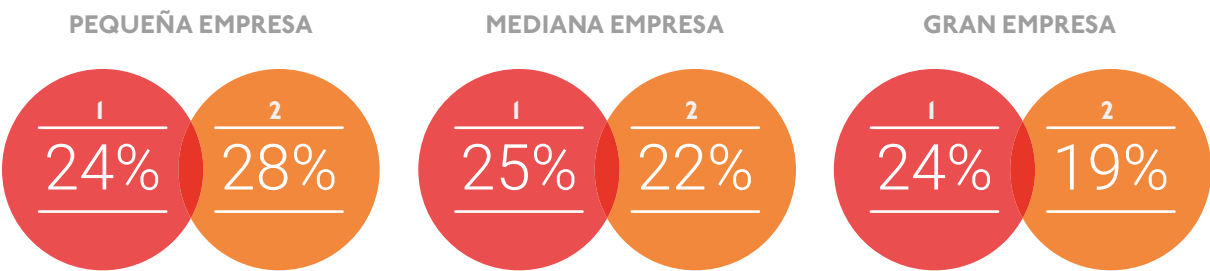
1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad experiencial

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial

Pocas empresas se ven como referentes en la gestión de la diversidad experiencial, como vemos en la tabla siguiente.

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia dentro de la propia empresa?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de la experiencia dentro de la propia empresa?

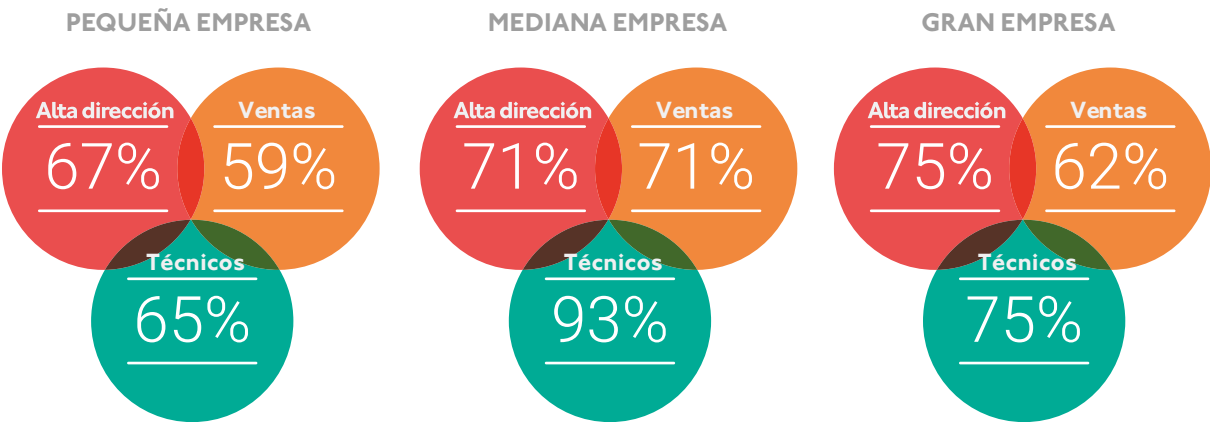


La gestión de la diversidad de experiencias formativas

Siguiendo los mismos criterios que en la diversidad de las otras áreas de la diversidad experiencial, realizamos el mismo análisis con la diversidad de experiencia de experiencia de formación tanto de nivel como disciplinas.

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

1 La inclusión de la experiencia en los equipos

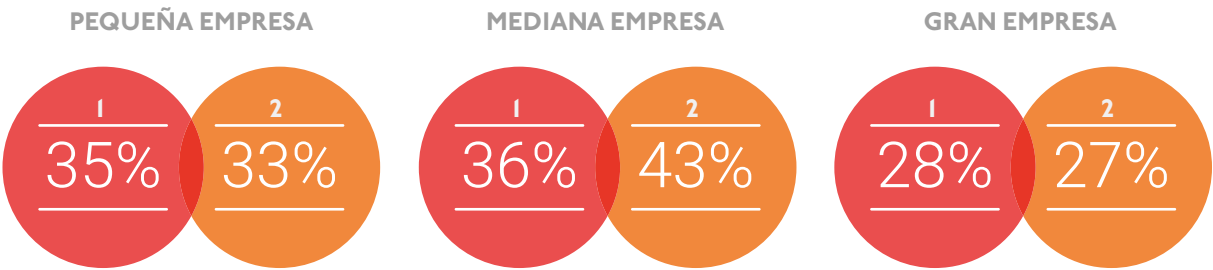


Es la mediana empresa la que mayor atención presta a la diversidad formativa, especialmente en los equipos técnicos.

2 La medición del impacto de estas políticas

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

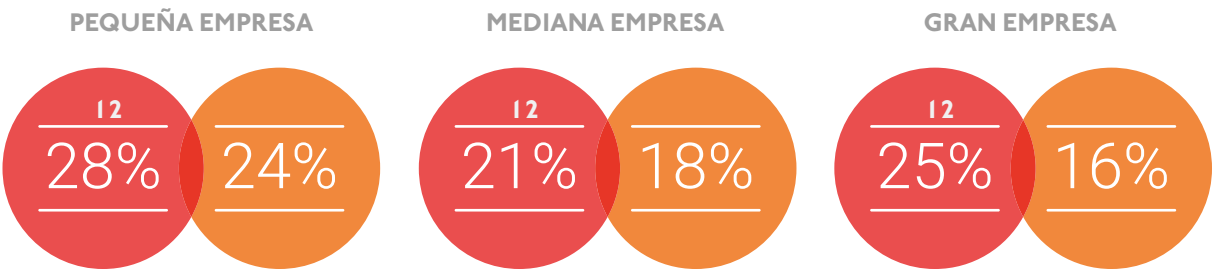
- 1. ¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia formativa en los resultados del equipo?
- 2. ¿Miden el impacto de la diversidad de experiencia formativa en la permanencia de los miembros del equipo?



3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial

Finalmente, cuando preguntamos si las empresas han sido invitadas a compartir sus políticas, sigue siendo minoritaria las empresas que responden afirmativamente.

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad formativa dentro de la propia empresa?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad formativa dentro de la propia empresa?



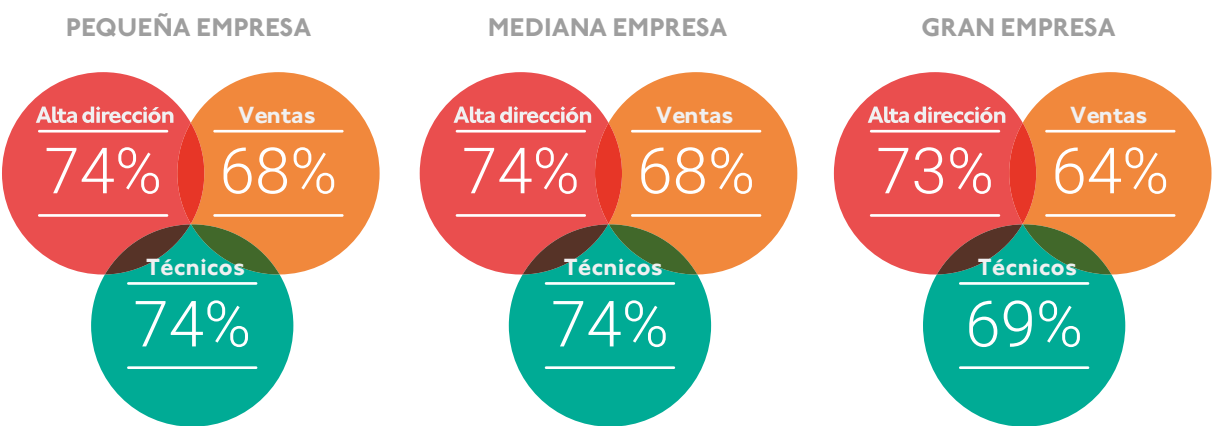
1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad experiencial

La gestión de la diversidad de experiencias culturales

El último criterio que vamos a valorar dentro de la sección de la diversidad experiencial es el de la diversidad cultural. En el mundo tan globalizamos 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.

Sin embargo, parece que la experiencia cultural no es un área que todavía se valore especialmente en las empresas en España, como vemos en la tabla siguiente.



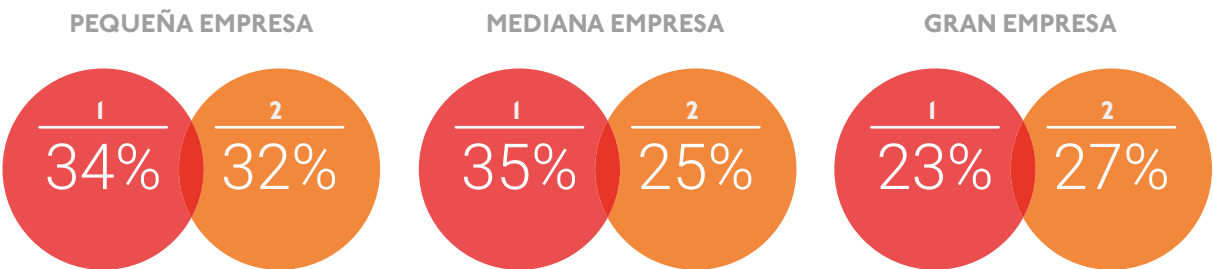
Sorprende que justamente es en los equipos de ventas en donde menos atención se le presta a la diversidad cultural, siendo la cifra más alta el 68% de las empresas que prestan atención a la diversidad cultural, cuando en nuestra opinión es donde más relevancia puede tener el conocimiento cultural para la estrategia de ventas.

En el análisis por alcance de actividad, apreciamos que **la multinacional de origen nacional valora mucho más que la no multinacional o la multinacional de origen extranjero, el incluir la diversidad de experiencias culturales en sus equipos, en los tres tipos, siendo cerca del 80% las empresas multinacionales de origen nacional las que dan relevancia a incluir esta diversidad tanto en sus equipos de alta dirección como de ventas y técnicos.**

No resulta extraño que siendo la diversidad experiencial la que tiene menos relevancia de las analizadas, cuando se pregunta sobre la medición del efecto en los equipos sean también las cifras más bajas de toda la sección.

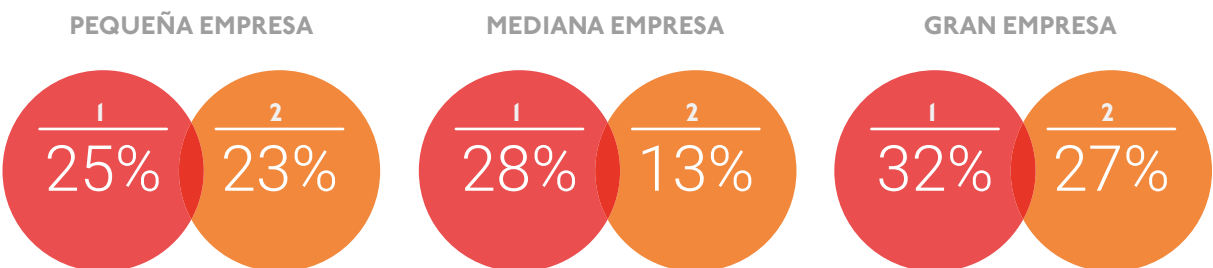
A la hora de medir la permanencia o no de los miembros en el equipo.

1. ¿Miden el impacto de la diversidad cultural en los resultados del equipo?
2. ¿Miden el impacto de la diversidad cultural en la permanencia de los miembros del equipo?



Por otra parte, aunque no existen muchas empresas que incluyan criterios de diversidad de experiencias culturales en sus equipos, si resultan proporcionalmente alto, el número de empresas que comparte sus prácticas entre otras empresas o cuyas políticas son imitadas por otras empresas como se indica en la siguiente tabla.

1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad cultural?
2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad cultural?



Diversidad cognitiva

Como dijimos en la primera parte de este informe, se define a la diversidad cognitiva como la diferencia de aptitudes, habilidades, conocimientos, valores y creencias (Shin et al. (2012)¹⁷, y en concreto en las organizaciones las variables más valoradas de la diversidad cognitiva son; la capacidad de resolución de problemas, la diversidad en personalidad, y en liderazgo y la capacidad de pensamiento crítico (de Anca, Aragón, 2018)¹⁸.

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 como clasificar a los empleados según estos tengan más o menos de algún elemento específico, sino justamente que variedad existe entre los empleados. Ya que como indica la investigación¹⁹ no es tanto la sobre capacidad en ninguna de las variables cognitivas, sino la diferencia de las mismas, la que hace más eficaces a los grupos, y estos consiguen mejores resultados tanto en la resolución de problemas como en la creatividad.

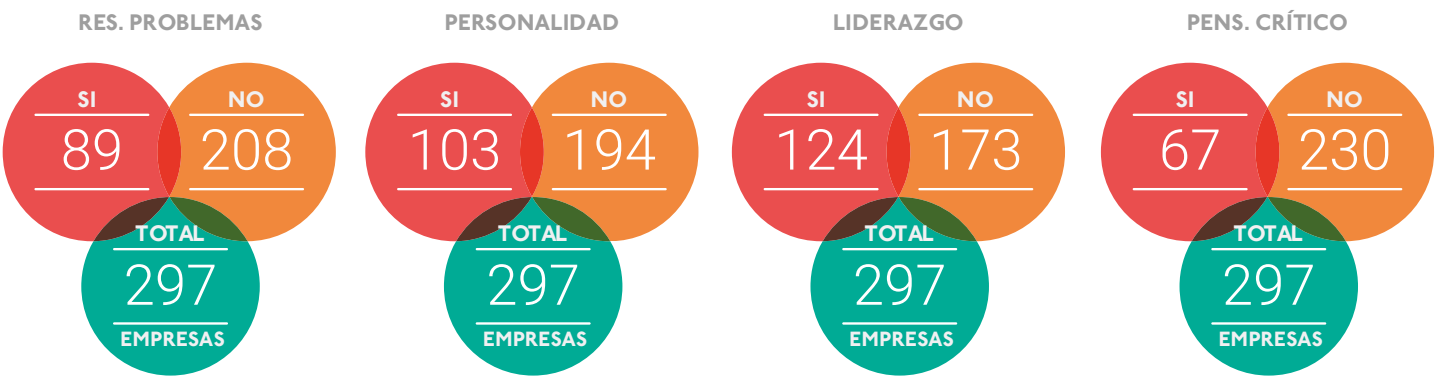
Cuando se ha preguntado a directivos cuál de las distintas diversidades afecta más a la innovación y a la resolución de problemas en sus empresas, una amplia mayoría ha respondido que es sin duda la diversidad cognitiva, ya que es la que nos hace poder tener diferentes opiniones, ideas y puntos de vista²⁰.

¹⁷ 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.). ¹⁸ de Anca C. & Aragon S. (2018) The three type of Identities that shape our Identities. *Harvard Business Review Blog*. <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>. ¹⁹ Page, S (2007) *The Difference*, Princeton University Press. UK. ²⁰ 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.

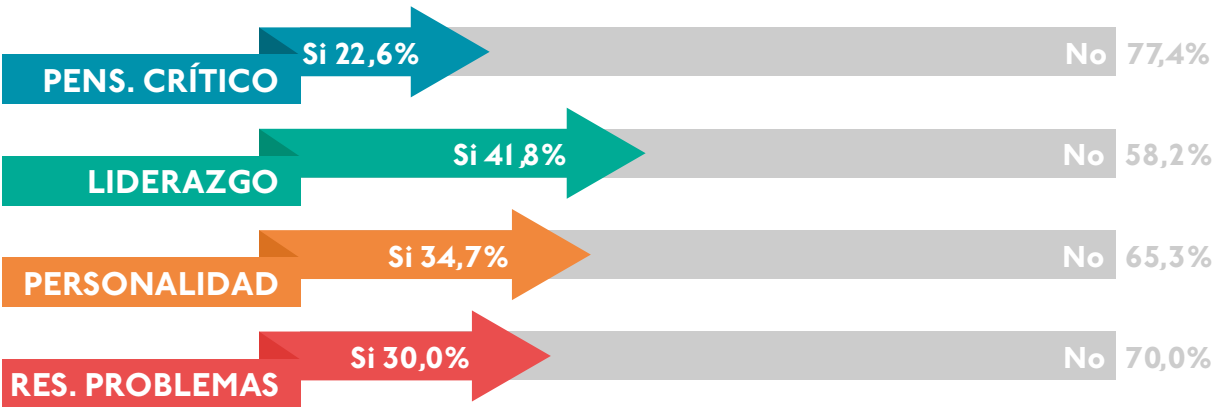
I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad cognitiva

Sin embargo, como indica la tabla siguiente cuando se ha preguntado si la organización, realiza algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados en diferentes variables de la diversidad cognitiva, es justamente la diversidad cognitiva la que menos relevancia tiene en la estrategia de diversidad de las organizaciones.



RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA



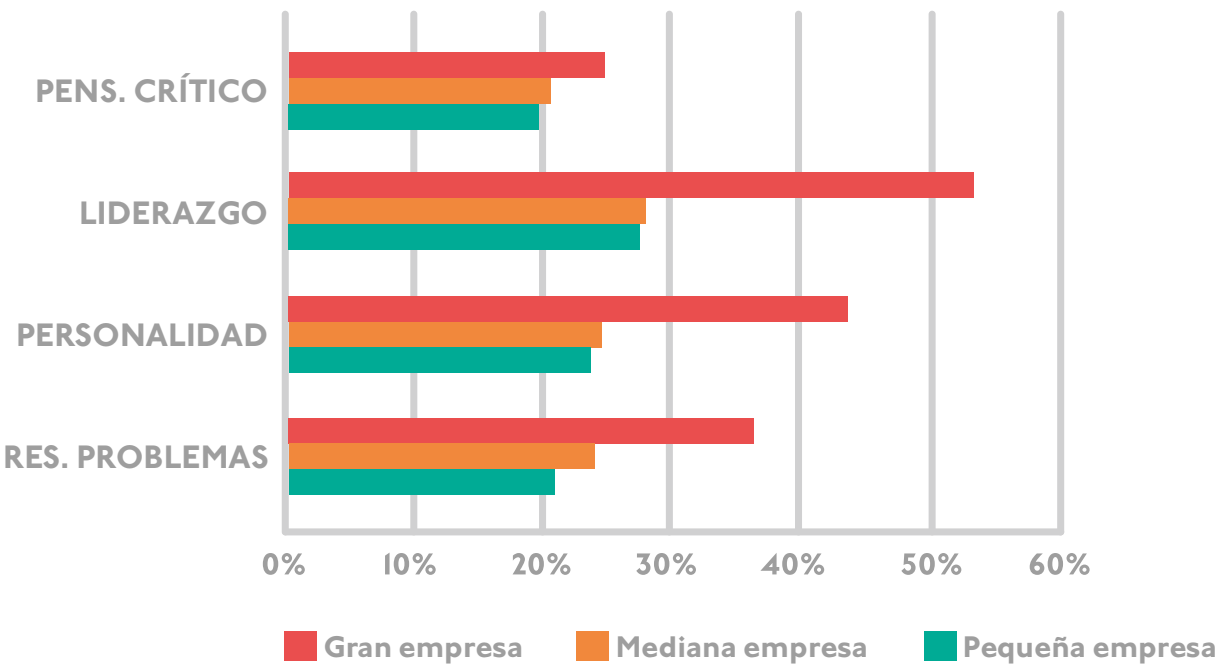
¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

De las 297 empresas de la muestra solamente 67 dicen hacer algún tipo de prueba que mida la diversidad cognitiva de sus empleados en cuanto a pensamiento crítico, 89 dicen hacer pruebas para medir la capacidad de sus empleados en la resolución de problemas.

La variable con diferencia más popular en diversidad cognitiva es la de liderazgo en donde 124 empresas de la muestra dicen prestar atención a la diversidad de liderazgo haciendo algún tipo de prueba para medir esta capacidad entre sus empleados. Pero como vemos en la tabla **más del 58% de las empresas que forman esta muestra no incluyen la diversidad cognitiva en sus estrategias organizativas.**

Vemos en el siguiente gráfico que es claramente la gran empresa la que lidera con un alto margen la inclusión de la dimensión cognitiva en sus estrategias, quedando la mediana empresa y sobre todo la pequeña muy por detrás en esta variable.

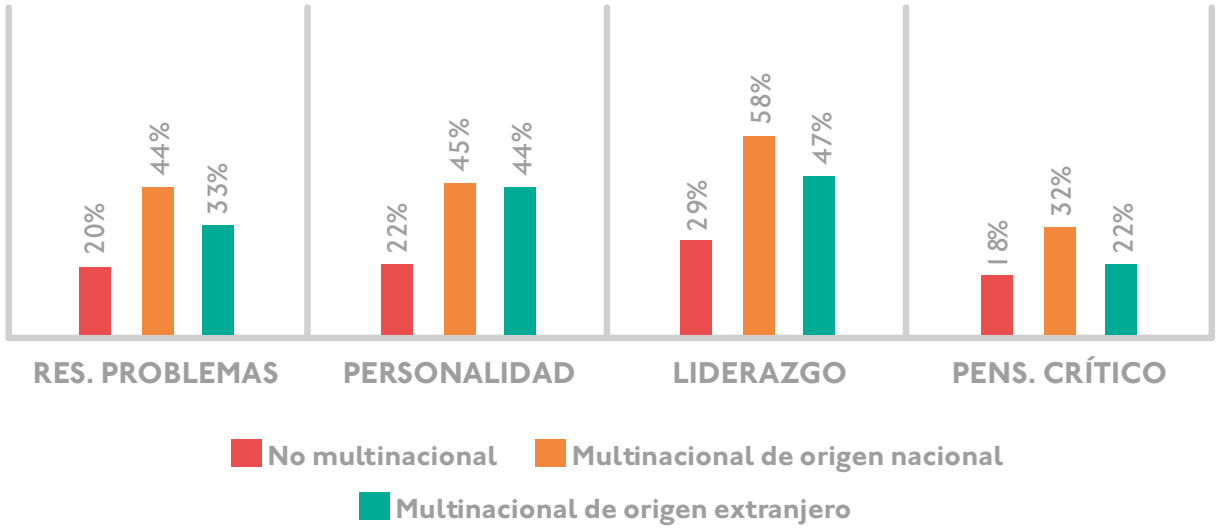
RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR TAMAÑO DE EMPRESA



¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

Como en el caso de la diversidad experiencial, si atendemos al análisis de empresas por el alcance de su actividad, es la multinacional de origen nacional la que lidera con un alto margen la atención a la diversidad cognitiva.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



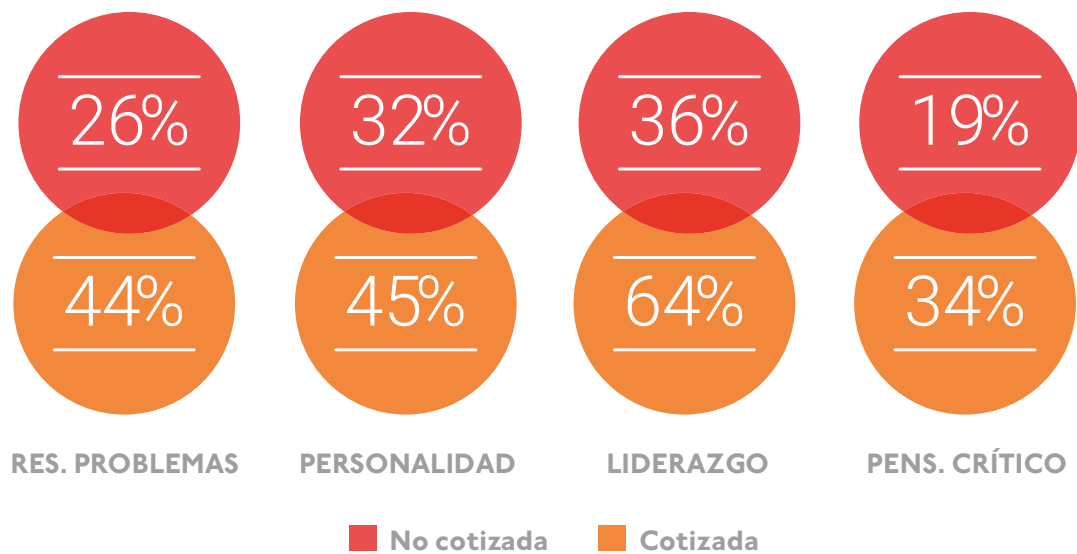
¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad cognitiva

Es también el mismo caso que en la diversidad experiencial encontrando una gran diferencia entre la empresa cotizada y la no cotizada.

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR TIPO DE PROPIEDAD

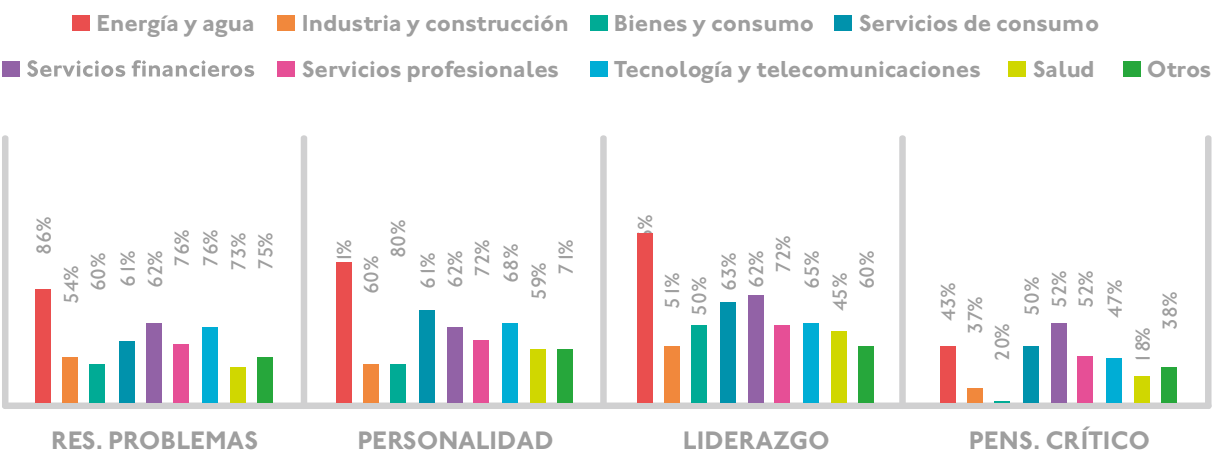


¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

Parece a modo de resumen que la diversidad cognitiva es más relevante para la gran empresa, en particular la empresa multinacional de origen nacional, y la empresa cotizada, en las cuatro categorías analizadas de liderazgo, personalidad resolución de problemas, y pensamiento crítico, aunque estas dos últimas son mucho menos relevantes para todas las empresas analizadas.

Veamos finalmente el análisis por sector:

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR SECTOR



¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

Al igual que en el caso de la diversidad experiencial, y al contrario que en la diversidad demográfica, es el sector de energía y agua el que más destaca en prestar atención a la diversidad cognitiva en tres de sus áreas estudiadas, con cifras que van del 57% en resolución de problemas, 71% en personalidad 86% en liderazgo. Solamente en la atención al pensamiento crítico destaca el sector de servicios financieros sobre los demás (41%).

Es sorprendente la escasa atención que se presta a la diversidad de pensamiento crítico en todos los sectores. Cualidad que se estima primordial para la innovación²¹.

Al igual que en el caso de otras diversidades, nos vamos a detener a analizar la gestión de la diversidad cognitiva en las categorías analizadas de liderazgo, personalidad, resolución de problemas y pensamiento crítico.

Como mencionamos en la diversidad experiencial, la diversidad cognitiva al contrario que la diversidad demográfica, utilizamos el equipo como unidad de análisis y no la persona. Esto es debido a que, en nuestro modelo de diversidad, es solamente en la diversidad demográfica donde se trata de incluir a la persona con su diferencia dentro de la organización, y para ello se eliminan las posibles barreras por sus diferencias sean de género, orientación sexual, edad o discapacidad. Por ello en la diversidad demográfica se mide los efectos de las políticas en el colectivo del que la persona parte, para verificar que el colectivo no encuentra barreras en su inserción. Una vez la persona está integrada en la empresa, valoramos su diversidad experiencial y cognitiva no en si misma sino en la contribución al equipo de trabajo que va formando a lo largo de su vida laboral. Por ello, no medimos cuantas personas hay con un tipo determinado de resolución de problemas, sino que lo que se trata es de medir el efecto de la diversidad cognitiva en la composición y resultados de un equipo. Por que como dice la investigación²², no se trata de buscar un equipo en el que todos tengan la misma capacidad de resolución de problemas, 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 mejor 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:

- 1 La inclusión de la diversidad cognitiva en los equipos de alta dirección, ventas y equipos técnicos.
- 2 La medición del impacto de estas políticas.
- 3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad cognitiva en el contexto español.

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

²¹ (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–3239.

²² (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–323.

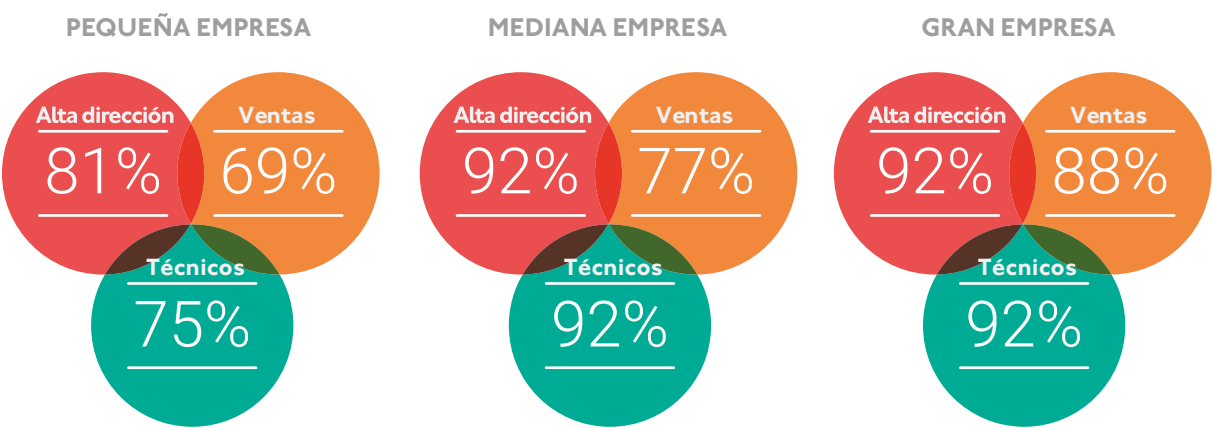
1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad cognitiva

La gestión de la diversidad de la capacidad de resolución de problemas

En la gestión de la diversidad de la capacidad de resolución de problemas nos centramos en tres aspectos importantes:

1 La inclusión de la gestión de la diversidad de la capacidad de resolución de problemas en los equipos

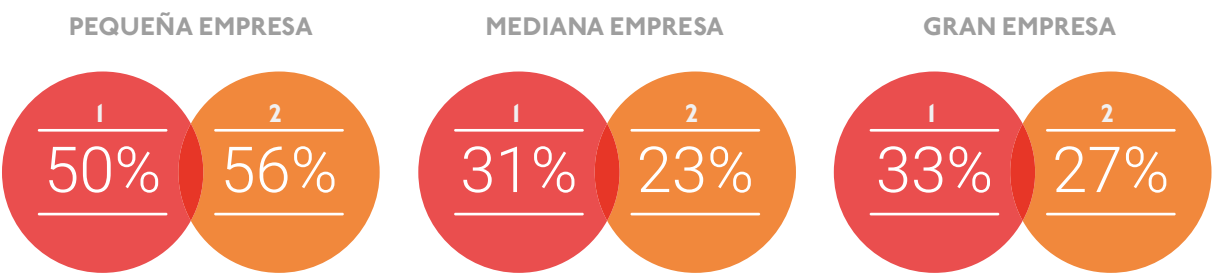


De las 89 empresas que dicen interesarse por la diversidad cognitiva en la resolución de problemas, 60 son grandes empresas, 13 medianas y 16 pequeñas. Teniendo en cuenta la muestra de empresas es esperable según el muestreo. Lo que resulta sorprendente es que tanto la mediana empresa como la gran empresa en un 92% de las que han respondido incluyen criterios de diversidad cognitiva de resolución de problemas tanto en los equipos de alta dirección como en los equipos técnicos.

2 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.

- 1. ¿Miden el impacto de la diversidad de resolución de problemas en los resultados del equipo?
- 2. ¿Miden el impacto de la diversidad de resolución de problemas en la permanencia de los miembros del equipo?

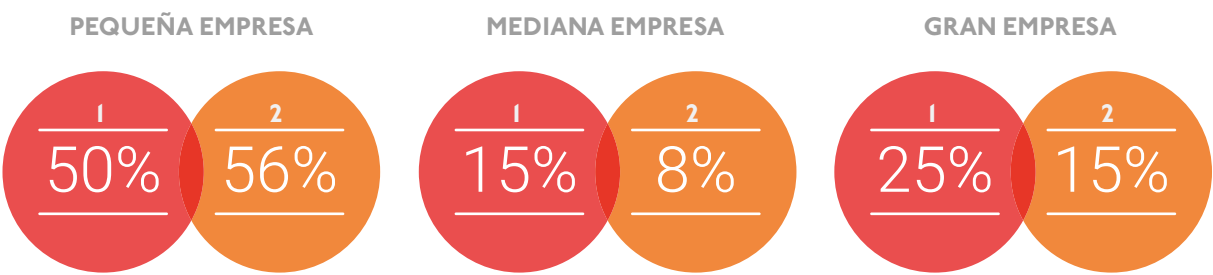


Solamente el 20% de la gran empresa mide el impacto y el 19% la permanencia de los miembros en el equipo. Las pocas empresas pequeñas que han respondido a la muestra son las empresas que parecen gestionar mejor y presentan un grado más alto de medición de los resultados llegando al 33% en ambas preguntas.

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad de la capacidad de resolución de problemas

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 cognitiva.

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de resolución de problemas?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de resolución de problemas?

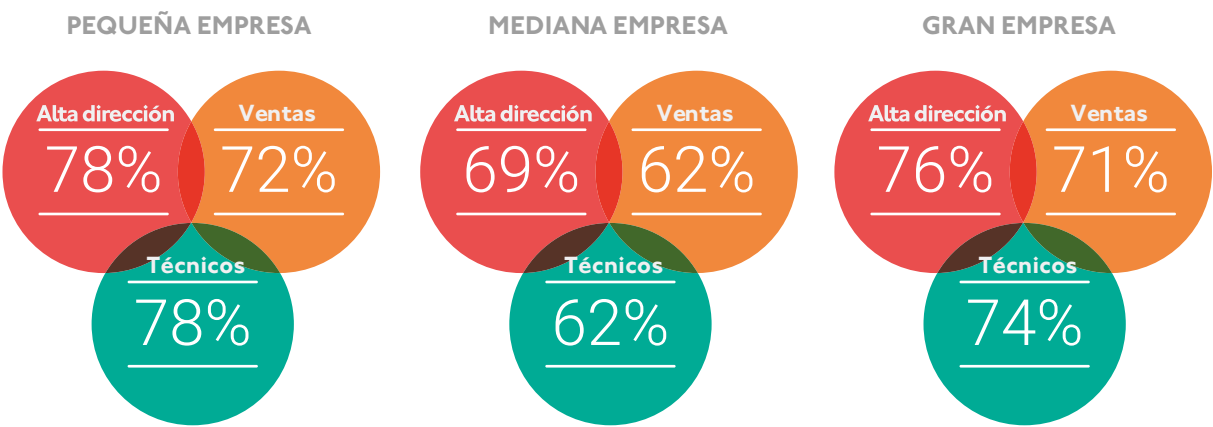


Es interesante destacar de nuevo la pequeña empresa, que de las pequeñas empresas que han respondido que, si incentivan la resolución de problemas en sus equipos, un 50% mide los resultados y un 56% mide los resultados en la permanencia de los equipos, y por otra parte un 56% consideran que sus políticas de gestión son imitadas y por tanto se consideran referentes en el sector.

La gestión de la diversidad de tipos de personalidad

En la gestión de la diversidad de tipos de personalidad, encontramos que 103 empresas del total de la muestra de 297 respondieron que si gestionaban esta diversidad. De las que 72 se trataba de grandes empresas 13 medianas y 18 pequeñas. Proporcionalmente la gran empresa tiene un mayor interés en la gestión de la diversidad de tipos de personalidad, veamos en el siguiente cuadro en donde se aplica esta diversidad:

1 La inclusión de la gestión de la diversidad de tipos de personalidad en los equipos



1. La gestión de la diversidad en la empresa española

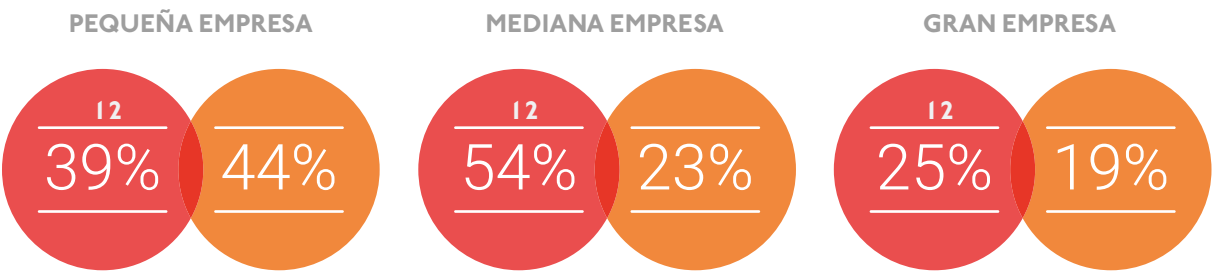
Diversidad cognitiva

72 grandes empresas del total de 103 se ocupaban de la diversidad de tipos de personalidad, pero solamente 76% de las que han respondido consideran este dato relevante para la formación de equipos de alta dirección, 71% para equipos de ventas y 74% para equipos técnicos.

Resulta otra vez sorprendente que la pequeña empresa a pesar que solamente 18 respondieron que se interesaban en la diversidad de tipos de personalidad, 78% de ellas si incluyen ese criterio en la formación de equipos de alta dirección, 72% en equipos de ventas y 78% en equipos técnicos.

2 La medición del impacto de estas políticas

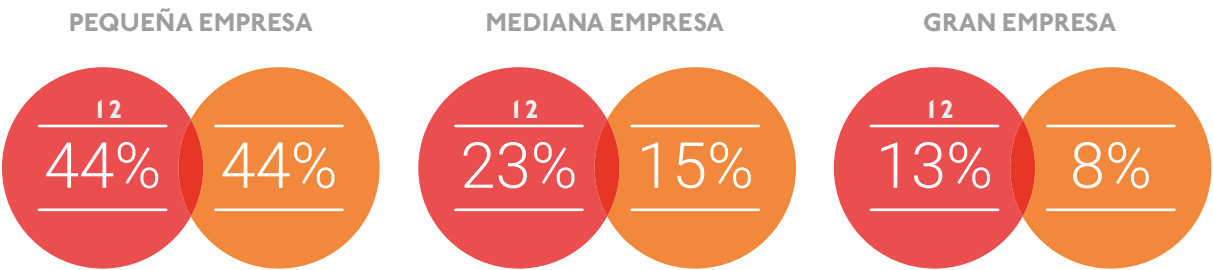
- 1. ¿Miden el impacto de la diversidad de personalidad en los resultados del equipo?
- 2. ¿Miden el impacto de la diversidad de personalidad en la permanencia de los miembros del equipo?



Es interesante destacar que son las empresas medianas que incluyen criterios de personalidad en los equipos las que muestran un grado más alto de medición de las políticas.

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad de personalidad

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de personalidad?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de personalidad?



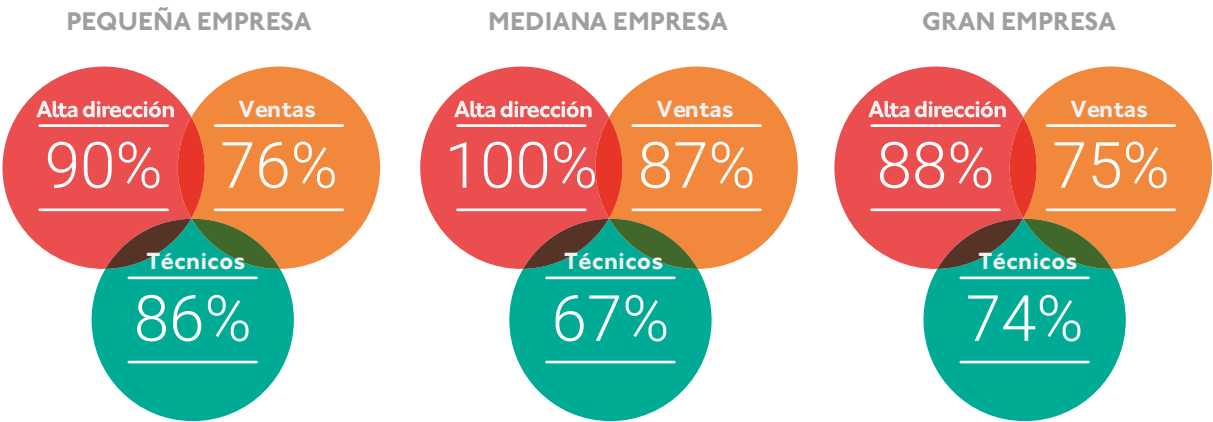
Como en casos anteriores destaca la pequeña empresa en la primera posición a la hora de compartir sus prácticas y de ser referente en el mercado español.

La gestión de la diversidad de tipos de liderazgo

En la gestión de la diversidad de tipos de liderazgo es donde nos encontramos con mayor interés por parte de las empresas. Así de las 297 de la muestra 124 declaran hacer pruebas a los empleados o a parte de ellos, para saber el tipo de liderazgo que tienen. De ellas el mayor interés con diferencia está entre las grandes empresas de las que 88 del total de las 124 han declarado que realizaban estas pruebas.

Veamos ahora si el hacer pruebas de liderazgo tiene luego un impacto en la formación de los equipos.

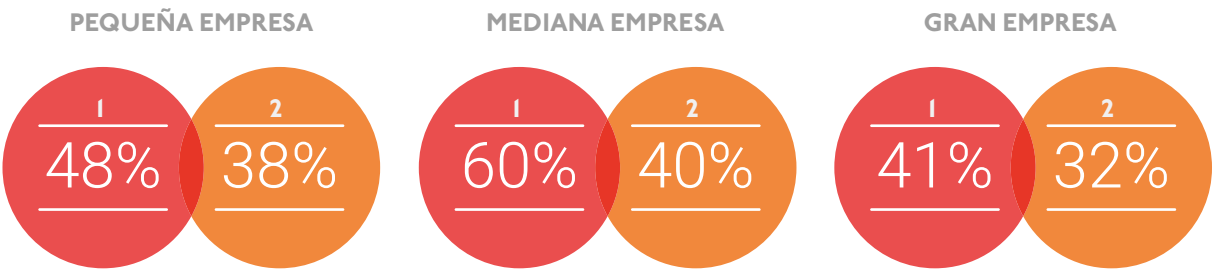
1 La inclusión de la gestión de la diversidad de tipos de liderazgo en los equipos



Vemos como es fundamentalmente en los equipos de alta dirección donde el criterio de liderazgo tiene un mayor interés, así vemos como las empresas medianas que han respondido en un 100% incluyen la diversidad de liderazgo en los equipos de alta dirección. Vemos que al contrario con otros criterios cognitivos la diversidad de liderazgo tiene menos relevancia en la composición de equipos técnicos.

2 La medición del impacto de estas políticas

- 1. ¿Miden el impacto de la diversidad de liderazgo en los resultados del equipo?
- 2. ¿Miden el impacto de la diversidad de liderazgo en la permanencia de los miembros del equipo?



1. La gestión de la diversidad en la empresa española

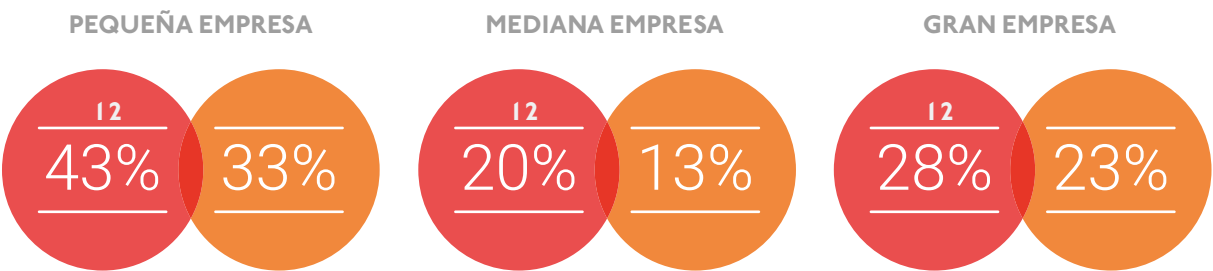
Diversidad cognitiva

Es congruente con el gráfico anterior el constatar que es la mediana empresa la que más declara medir el impacto de la diversidad de liderazgo tanto en el resultado del equipo como en la permanencia de los miembros. Sorprende aquí la gran empresa por las pocas que declaran medir los resultados.

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad de liderazgo

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.

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de liderazgo?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de liderazgo?



Es interesante destacar de nuevo la pequeña empresa, que de las pequeñas empresas que han respondido que, si incentivan la resolución de problemas en sus equipos, 43% consideran que sus políticas de gestión son imitadas y por tanto se consideran referentes en el sector.

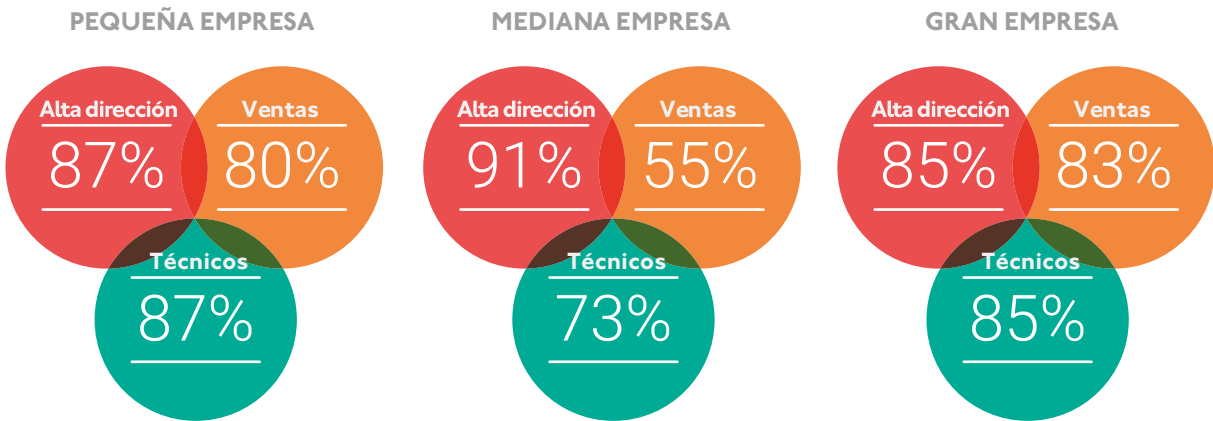
La gestión de la diversidad de pensamiento crítico

La gestión de la diversidad de pensamiento crítico es la menos apreciada por las empresas, ya que solamente 66 del total de las 297 de la muestra han respondido que realizan algún tipo de prueba para medir el pensamiento crítico de sus empleados. De las que 41 son Grandes 11 medianas y 15 pequeñas, proporcionalmente parece que es la pequeña la que más interés tiene en este tema.

Veamos ahora si el hacer pruebas de pensamiento crítico tiene luego un impacto en la formación de los equipos.



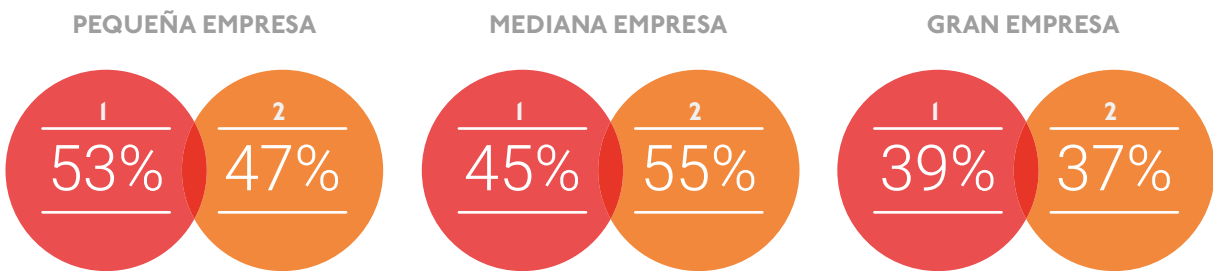
1 La inclusión de la diversidad de pensamiento crítico en los equipos



Vemos como es fundamentalmente en los equipos de alta dirección donde el criterio de pensamiento crítico y también en la composición de equipos técnicos fundamentalmente en la pequeña empresa.

2 La medición del impacto de estas políticas

- 1. ¿Miden el impacto de la diversidad de pensamiento crítico en los resultados del equipo?
- 2. ¿Miden el impacto de la diversidad de pensamiento crítico en la permanencia de los miembros del equipo?



Proporcionalmente hablando, es el criterio en donde más se mide el impacto, ya que en la pequeña y mediana se acercan al 50% de las empresas que miden los resultados tanto en los equipos como en la permanencia de los miembros.

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

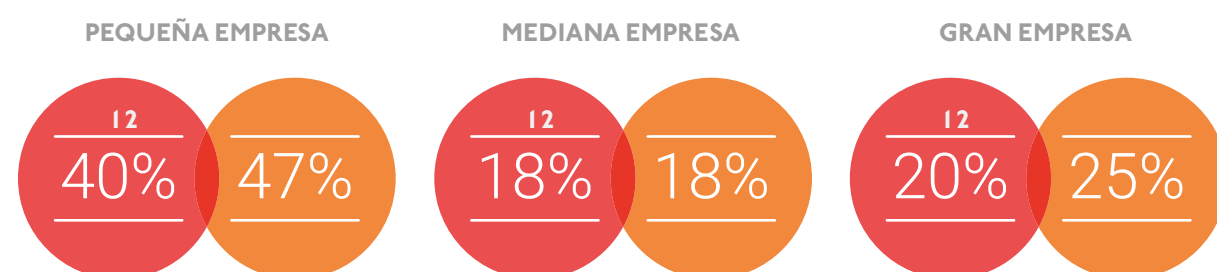
Diversidad cognitiva

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la 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 consideran referentes, ni participan en eventos orientados a la diversidad cognitiva.

1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de pensamiento crítico?

2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de pensamiento crítico?



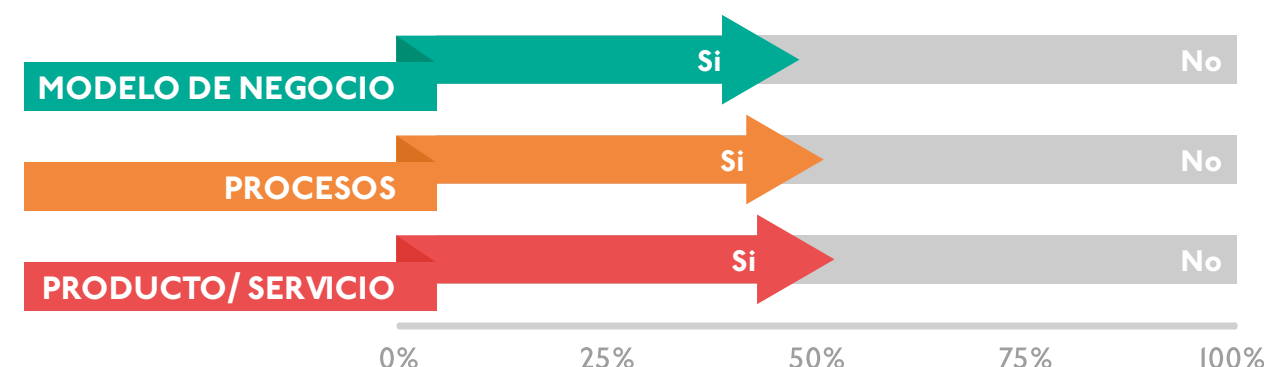
Es interesante destacar de nuevo la pequeña empresa, que de las pequeñas empresas que han respondido que, si incentivan la resolución de problemas en sus equipos, 43% consideran que sus políticas de gestión son imitadas y por tanto se consideran referentes en el sector.



2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La empresa española está incorporando de forma relevante la gestión de la innovación como parte de su actividad competitiva, aunque dicha atención dista todavía de ser universal. Como una primera referencia, el 63% de las empresas que han respondido reconocen gestionar la innovación en producto/servicio, un 61% la innovación en procesos, y un 58% la innovación en modelo de negocio.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA



Los resultados confirman la mayor dificultad en la gestión de la innovación en modelo de negocio que implica cambios substanciales en la propuesta de valor y modelo de ingresos de las compañías, frente a la innovación en producto/servicio o procesos.

El tamaño de la empresa es un factor determinante en la gestión de la innovación. Un mayor tamaño de empresa implica una mayor gestión de la innovación en todas sus modalidades. Un 48% de la pequeña empresa gestiona la innovación en procesos frente a un 67% de las grandes empresas.

Este resultado es enormemente significativo, ya que ilustra la dependencia de la innovación con el tamaño de la empresa. Las empresas de mayor tamaño disponen proporcionalmente de mayores recursos de todo tipo para innovar en contraposición con la pequeña empresa. Al contrario de lo que sucedía con la gestión de la diversidad, en este caso no se aprecia la existencia de la “pequeña empresa ilustrada”.

Gestión de la innovación por tamaño de empresa



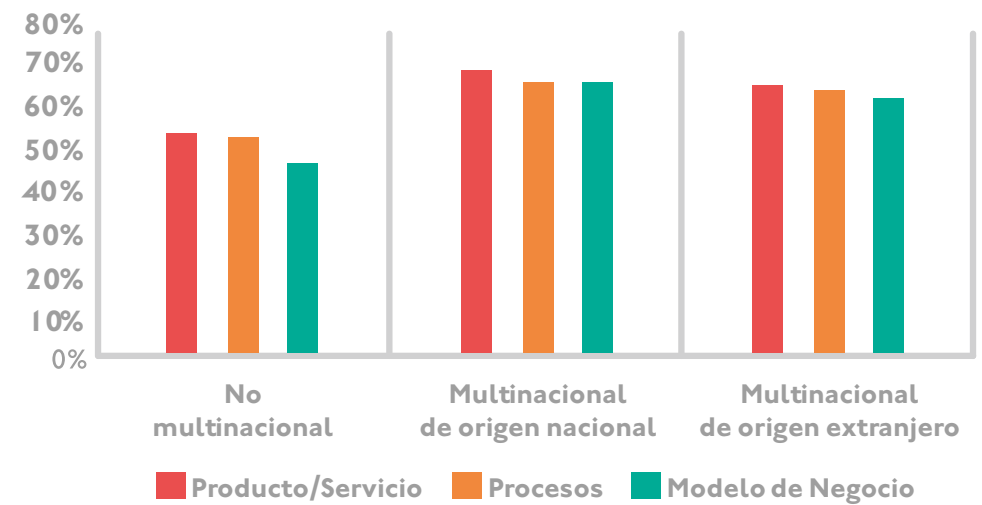
2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

Una vez vistas las diferencias que muestran las empresas según su tamaño en el esfuerzo dedicado a la innovación es interesante resaltar una similitud. Las diferencias en el grado de uso de los tres tipos de innovación son muy similares en la pequeña, mediana y gran empresa. En otras palabras, la distancia que separa al tipo de innovación más utilizada con la menos gestionada es un valor casi constante. Este resultado muestra que la diferencia entre la gran y la pequeña empresa se vincula a factores estructurales de la organización, y no a diferencias en sus estrategias competitivas.

En términos del alcance de la actividad de la empresa, las multinacionales de origen español destacan por el esfuerzo que dedican a la gestión de los tres tipos de innovación. El esfuerzo de este tipo de empresa es especialmente notable en el caso de innovación en modelo de negocio, cuya presencia, en torno al 68% es similar a la innovación en procesos.

En el extremo opuesto encontramos a la empresa española no multinacional, con valores mucho menores en todos los tipos de innovación que van desde el 55% en innovación en producto/servicio hasta un mero 48% en innovación en modelo de negocio. Este último valor es especialmente importante, ya que ilustra la dependencia de la innovación en modelo de negocio en relación con la internacionalización de la actividad de la empresa.

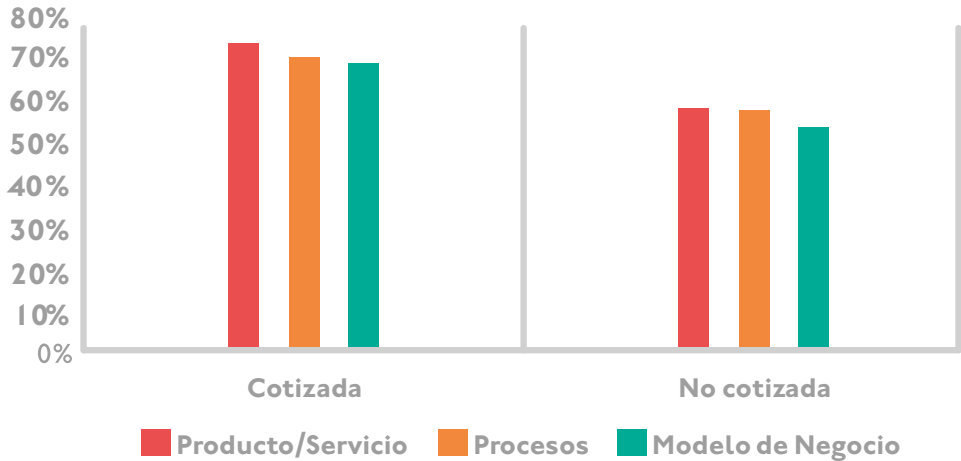
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



Un resultado muy notable es la homogeneidad de las diferencias entre la pequeña y la gran empresa para los tres tipos de innovación consideradas. En promedio, un 18% más de las grandes empresas dedican esfuerzos a la gestión de la innovación que la pequeña empresa.

Las empresas cotizadas muestran niveles de gestión de la innovación significativamente superiores las empresas no cotizadas en todos los tipos de innovación. De nuevo, la diferencia más relevante se da en la gestión de la innovación en modelo de negocio, donde contrasta el valor del 70 % en empresas cotizadas frente a un 55% en no cotizadas.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR TIPO DE PROPIEDAD

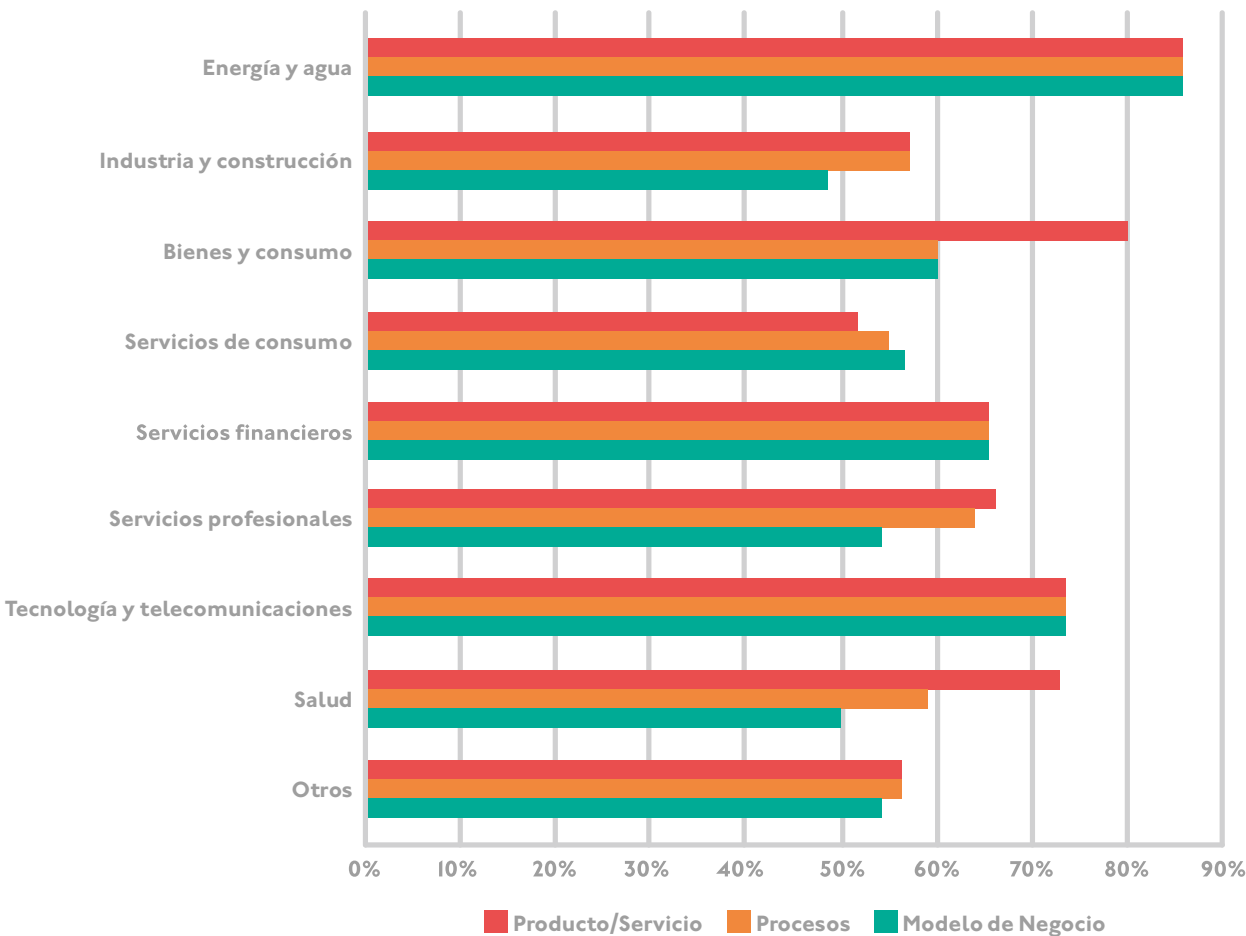


Los resultados obtenidos muestran como la gestión de la innovación tiene un claro sabor sectorial. En este sentido los resultados apuntan a la existencia de sectores como el de tecnología y telecomunicaciones junto con energía y agua que combinan elevados niveles de gestión de la innovación en todas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

Una situación distinta aparece en sectores como salud, bienes de consumo o en menor medida en servicios profesionales, en los que las diferencias entre el grado de atención dada a los distintos tipos de innovación es muy significativa. En estos casos podría hablarse de sectores especializados en su gestión de la innovación.

Un ejemplo paradigmático de sector con un modelo de innovación especializado es salud. Este sector apuesta claramente por la innovación en producto/servicio (73% de las empresas), seguida a distancia por la innovación en proceso (59%) e innovación en modelo de negocio (50%).

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR SECTOR DE ACTIVIDAD



2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en producto / servicio

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

- 1 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.
- 2 La existencia de mecanismos de medición que informen 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.
- 3 El hecho de ser o no un referente en el ámbito específico de la innovación en producto/servicio dentro del contexto español.
- 4 La capacidad de disrupción a través de la generación de procesos disruptivos.

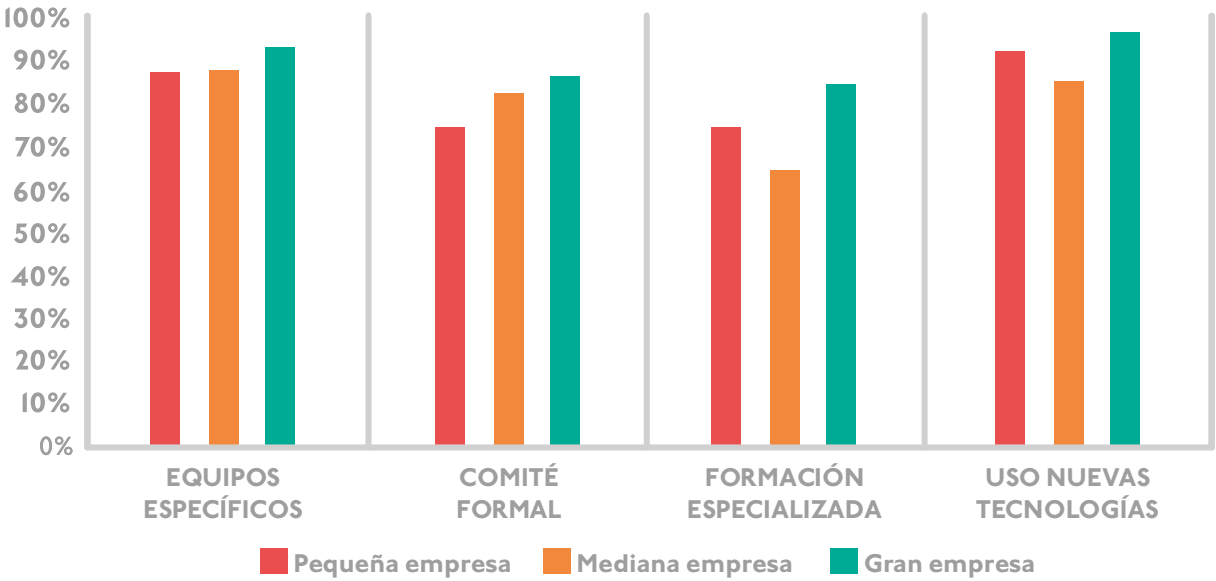
1 Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en producto/servicio

De acuerdo a 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 nos muestran como de forma muy significativa **la creación de equipos específicos, junto con el uso de nuevas tecnologías, constituyen los pilares en los que se apoya la gestión de la innovación en producto/servicio**, con valores en torno al 90% de las compañías que apuestan por este tipo de innovación.

ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO



Es importante destacar como la presencia de acciones más vinculadas a la creación de estructuras organizativas especializadas en la gestión de la innovación tales como equipos específicos o comités formales con presencia de la alta dirección se incrementan notablemente con el tamaño de la empresa.

Un resultado muy distinto aparece al considerar la formación y el uso de nuevas tecnologías. En ambos casos los valores máximos se dan en la pequeña y gran empresa mostrando dos perfiles muy diferentes.

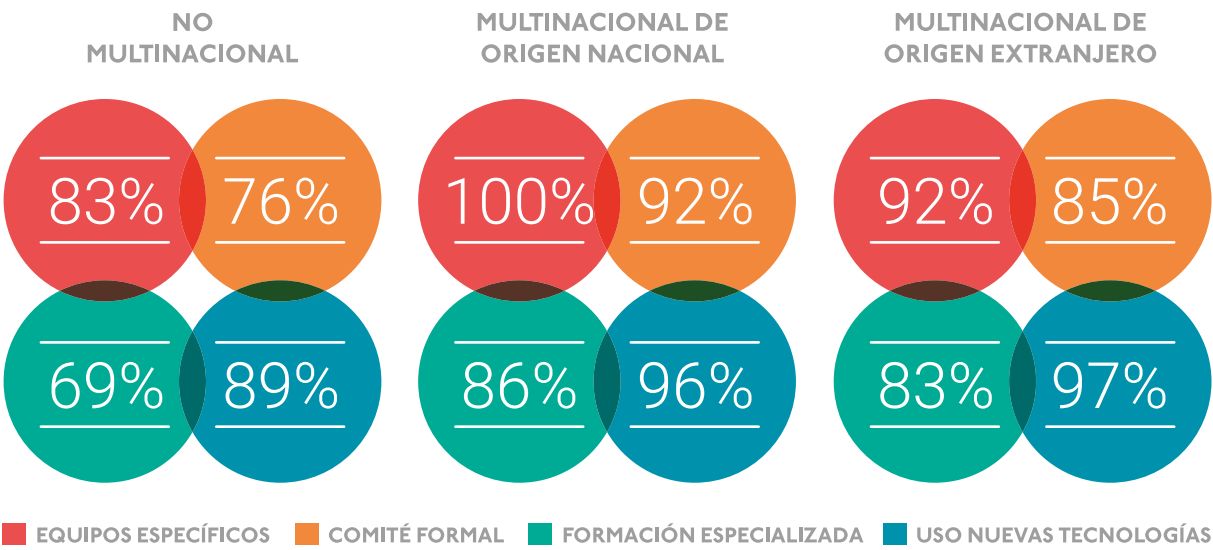
La gran empresa apuesta de forma casi unánime por el uso de nuevas tecnologías un ingrediente clave en su gestión de la innovación en producto y servicio con un uso que supera el 96%. A ello debe unirse una notable apuesta por la formación específica que se sitúa en niveles superiores al 85% de las compañías que desarrollan este tipo de innovación.

En relación con la pequeña empresa, de nuevo es posible identificar la existencia de una “pequeña empresa ilustrada” en términos de su gestión de la innovación en producto/servicio con valores muy significativos en su uso de equipos especializados (87%), formación (74%) y uso de nuevas tecnologías (92%). Tan sólo podemos apuntar en su contra un menor uso de comités formales específicos (74%) que es coherente con una menor dimensión organizativa que favorece el uso de mecanismos de coordinación informales.

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, la **multinacional de origen español no solo es la categoría de empresa que más atención dedica a la gestión de la innovación en producto/servicio, sino que es la que lo hace de forma más intensa.** Un 100% de este tipo de empresas hacen uso de equipos específicos, un 92% han creado comités formales con participación de la alta dirección, y un 96% hacen uso de nuevas tecnologías.

2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en producto / servicio



Finalmente, las empresas cotizadas muestran un mayor uso de todos los mecanismos vinculados a la innovación en producto/servicio. De nuevo las diferencias más significativas se dan en la apuesta por la formación especializada.

2

La medición de la innovación en producto/servicio

La medición de la actividad innovadora es uno de los grandes retos asociados a la gestión de la innovación (Adams et al. 2006)²³. La respuesta a dicho reto viene de la combinación de dos mediciones complementarias: la medida de la actividad innovadora, y la medida de la contribución de la innovación al negocio.

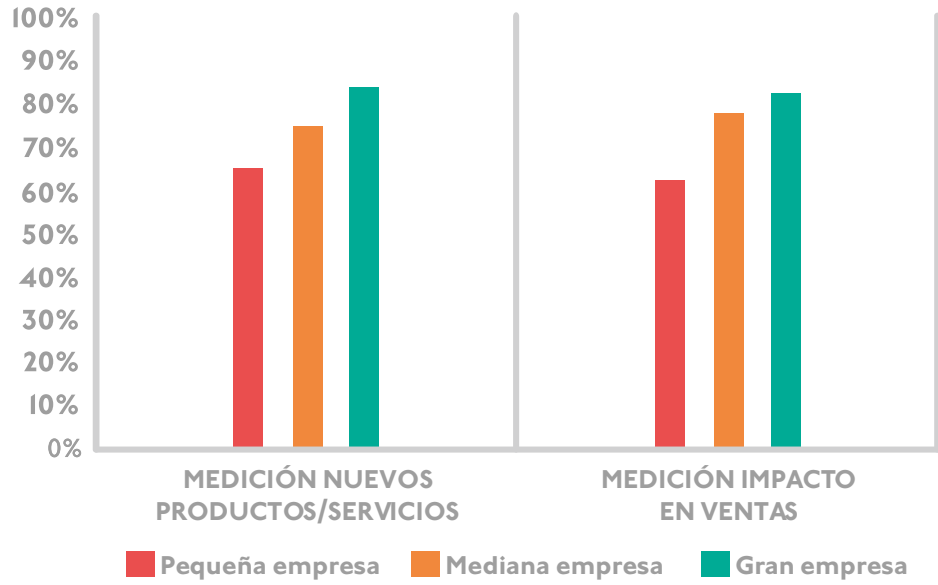
En el caso específico de la innovación en producto/servicio, la actividad innovadora suele ser medida en términos del número de nuevos productos o servicios lanzados al mercado en un plazo dado, habitualmente anual.

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 3 años propias de sectores como el industrial o los servicios profesionales, o plazos superiores a 5 años en el sector energético.

A tenor de las respuestas proporcionadas, **la medición de la innovación en producto/servicio, tanto en términos de actividad como de contribución al negocio, se relaciona de forma muy directa con el tamaño de la empresa.** Un 88% de las grandes empresas que desarrollan este tipo de innovación miden el número de nuevos productos o servicios introducidos en el mercado, y un 85% de las mismas cuantifican su contribución a las ventas. Estas cifras se ven significativamente reducidas en el caso de la mediana empresa donde ambos valores se sitúan en el 64% y 62% respectivamente, lo que deja patente el diferente grado de madurez en su gestión de la innovación en producto/servicio.

²³ Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006). 'Innovation management measurement: a review'. International Journal of Management Reviews, 8, 21-47.

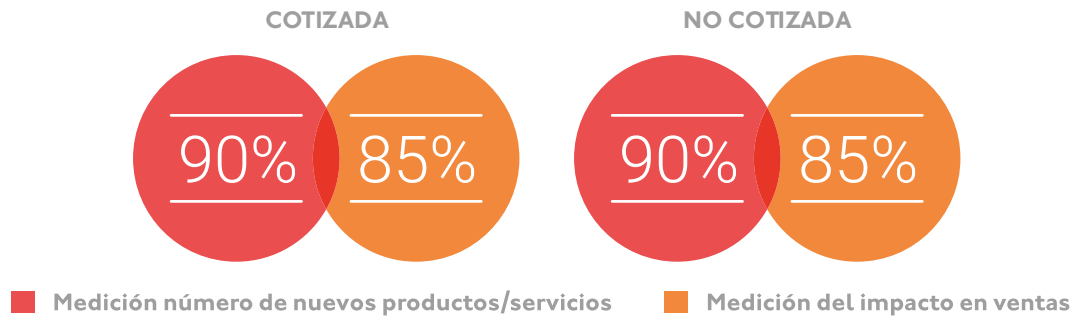
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO



El alcance de la actividad de la empresa muestra también diferencias muy significativas. **La empresa con actividad nacional se caracteriza por niveles de medición de la innovación en producto/servicio relativamente bajos en comparación con las multinacionales.** Por su parte, en el caso de las multinacionales, la multinacional de origen extranjero muestra un mayor grado de atención a la medición de la actividad innovadora frente a la multinacional de origen español. La atención que ambos tipos de multinacional otorgan a medir la contribución a las ventas de este tipo de innovación es muy similar.



Por último, en este caso es muy significativa la diferencia entre las empresas cotizadas y las no cotizadas, fácilmente asociada a los mayores requerimientos de control y reporte que conlleva la participación en los mercados de valores.



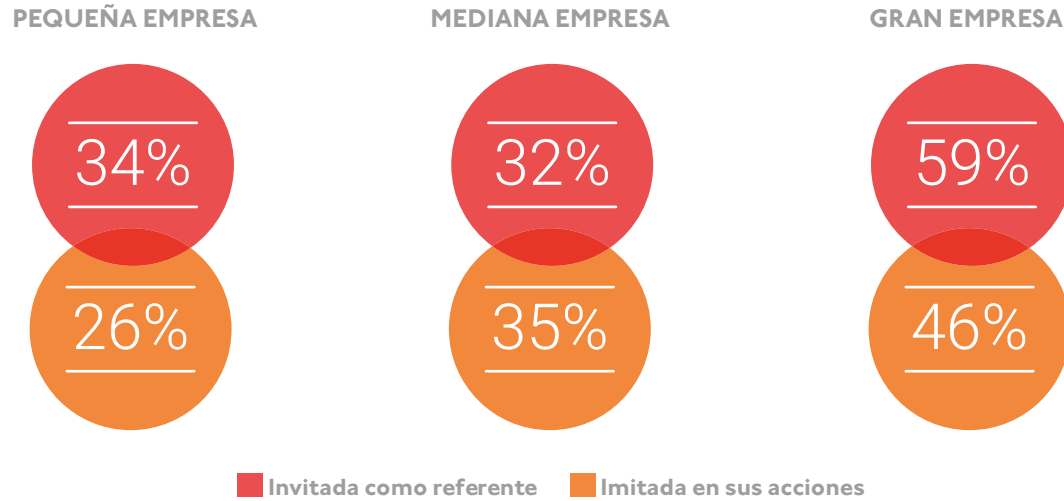
2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en producto / servicio

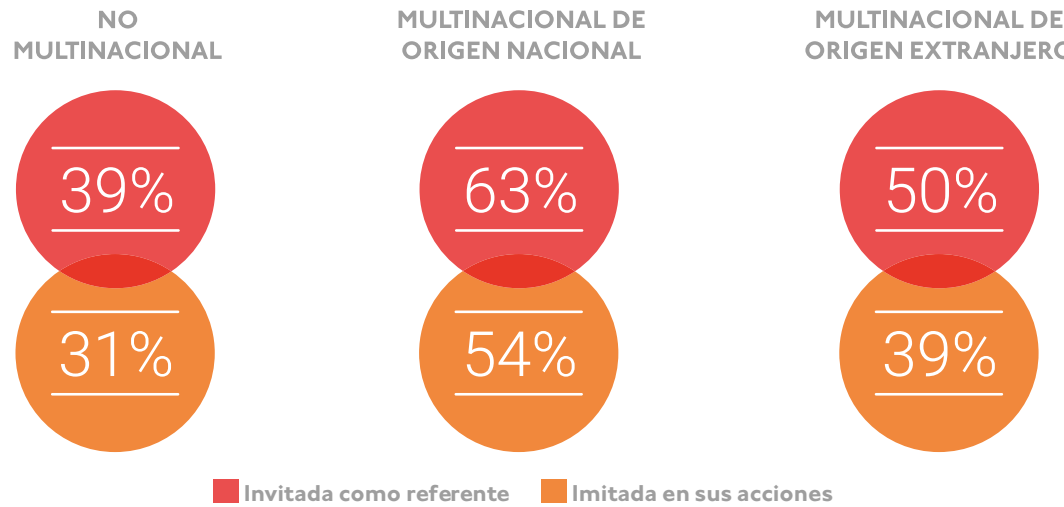
3 Posición referente

De forma muy clara, **la capacidad de ser percibida como una empresa referente en innovación en producto o servicio es mucho mayor en la gran empresa.** El hecho de ver imitadas sus acciones en este tipo de innovación se ve incrementada de forma directa con el tamaño de la empresa, pasando de un 26% en la pequeña empresa a un 46% en la gran empresa.

El ser objeto de invitaciones como referente en innovación en producto servicio tiene un comportamiento algo distinto. El tipo de empresa más invitada es la gran empresa seguido por la pequeña empresa, que en este caso aventaja ligeramente a la mediana.



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 española.** La multinacional de origen español que desarrolla este tipo de innovación se ve invitada como referente en un 53% de los casos, e imita en sus acciones en un 54% de este tipo de empresa.

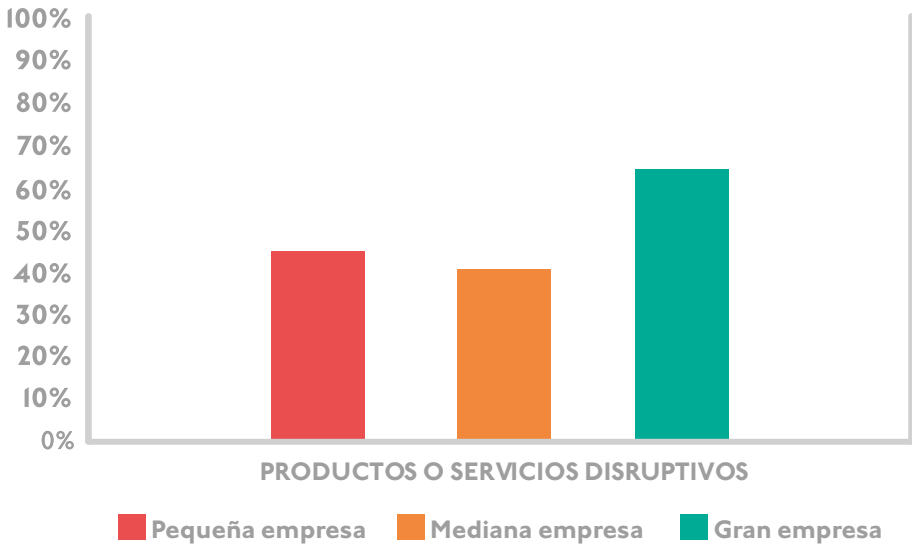


4 Capacidad de disrupción

La innovación disruptiva implica que una innovación es capaz de romper las reglas competitivas asumidas en un mercado dado (Christensen, 1997)²⁴. 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 como **la capacidad de generar productos o servicios disruptivos se localiza ante todo en la gran empresa.** En esta categoría, un 65% de las empresas que ejecutan este tipo de innovación reconocen haber generado productos o servicios disruptivos.

GENERACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS DISRUPTIVOS



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 casi dos tercios de las multinacionales reconocen dicha capacidad, solo un 45% de las nacionales locales son capaces de generar este tipo de innovación disruptiva a través de sus nuevos productos o servicios.



²⁴ Christensen, Clayton M. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en procesos

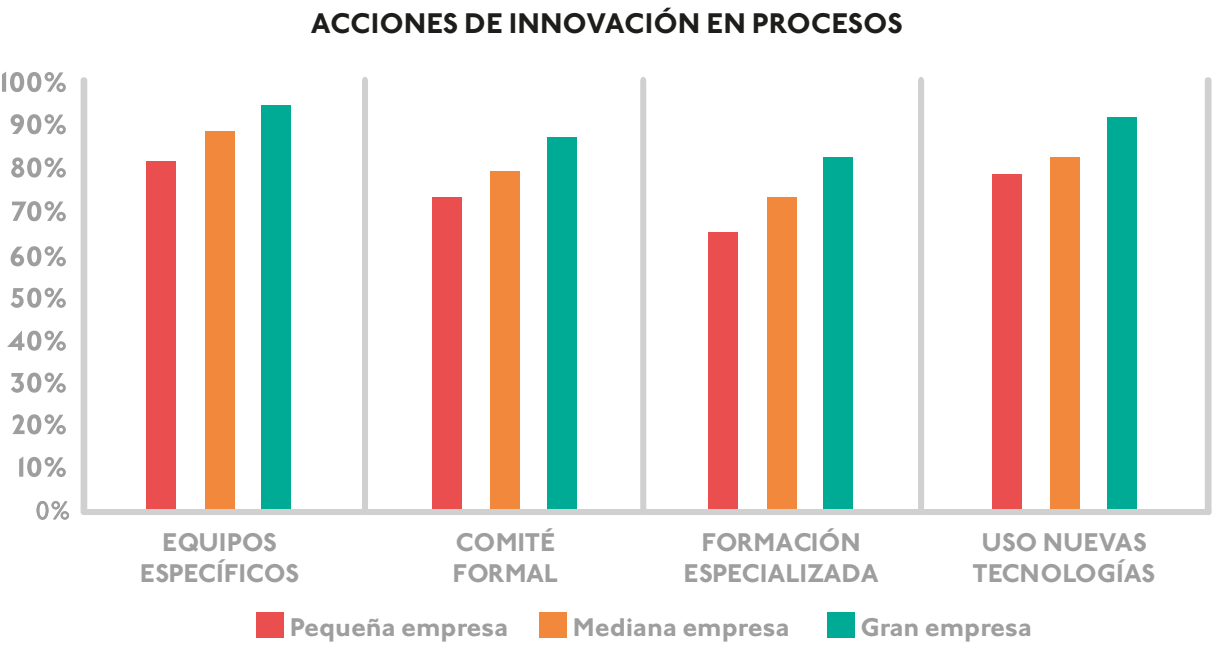
Al igual que se ha planteado en la innovación en producto servicios, los aspectos relevantes considerados para caracterizar la innovación en procesos han sido: las acciones realizadas, los mecanismos de medición utilizados y el hecho de ser considerado como referente en el mercado español.

1 Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en producto/servicio

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:

1. ¿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 igual que sucedía con la innovación en producto/servicio, **la creación de equipos específicos junto con el uso de nuevas tecnologías constituyen los pilares en los que se apoya la gestión de la innovación en procesos**, con valores en torno al 85% de las compañías que apuestan por este tipo de innovación.



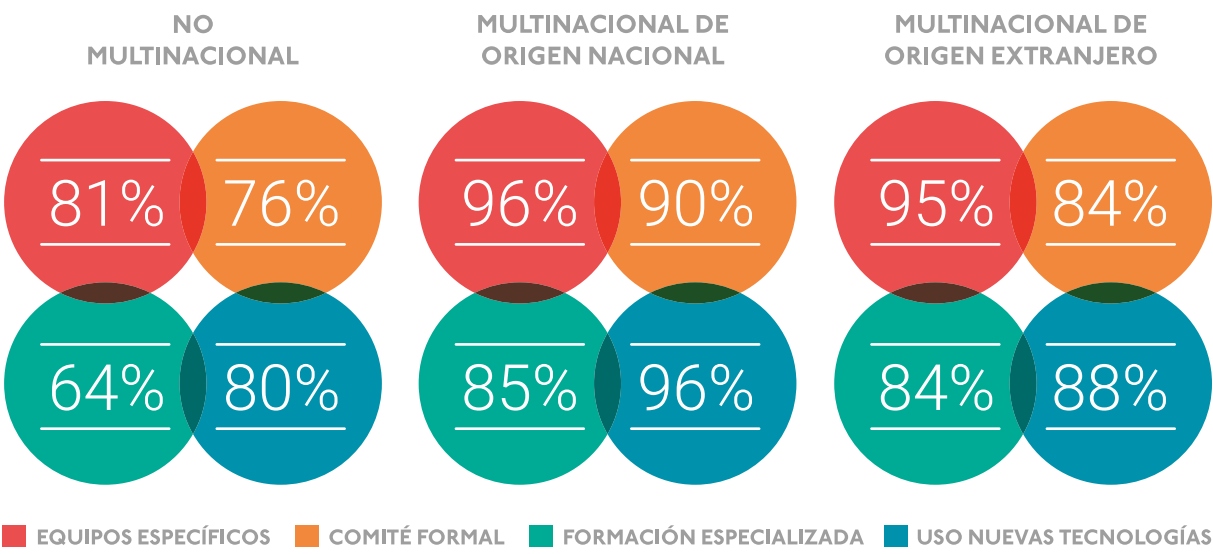
El grado de uso de todas las acciones implicadas en la gestión de la innovación en proceso se incrementan de forma notable con el tamaño de la empresa. En el caso del uso de equipos específicos y uso de nuevas tecnologías, su presencia supera el 90% en la gran empresa.

De nuevo, la formación especializada es el mecanismo organizativo menos utilizado en la gestión de la innovación en proceso, con valores que apenas superan el 60% en la pequeña empresa y el 80% en la gran empresa, una diferencia enormemente significativa.

El uso de nuevas tecnologías aplicadas en la innovación en procesos es mayoritario en la gran empresa, superando el 91%. En este caso, las diferencias entre la pequeña y la mediana empresa son escasas.

Desde una visión de conjunto, de nuevo la pequeña empresa que desarrolla actividades de innovación en proceso puede ser calificada como una “pequeña empresa ilustrada”.

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, las empresas multinacionales presentan una tensión similar a la creación de equipos especializados y formación en metodologías especializadas. Sin embargo, la empresa multinacional de origen español muestra significativamente mejores resultados en comités formales con presencia de la alta dirección y el uso de nuevas tecnologías. Estos resultados pueden indicar que estos mecanismos son más dependientes del efecto sede dentro de las compañías. En todos los casos, el uso de mecanismos para la innovación en proceso se incrementa con la internacionalización de las compañías.



Para concluir este análisis de las acciones vinculadas a la innovación en proceso, finalmente, las empresas cotizadas muestran una notable ventaja sobre las no cotizadas en el conjunto de acciones. Destacan las diferencias de 16 puntos porcentuales en la formación especializada y unos destacados 12 puntos en el uso de nuevas tecnologías.

2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en procesos

2 La medición de la innovación en procesos

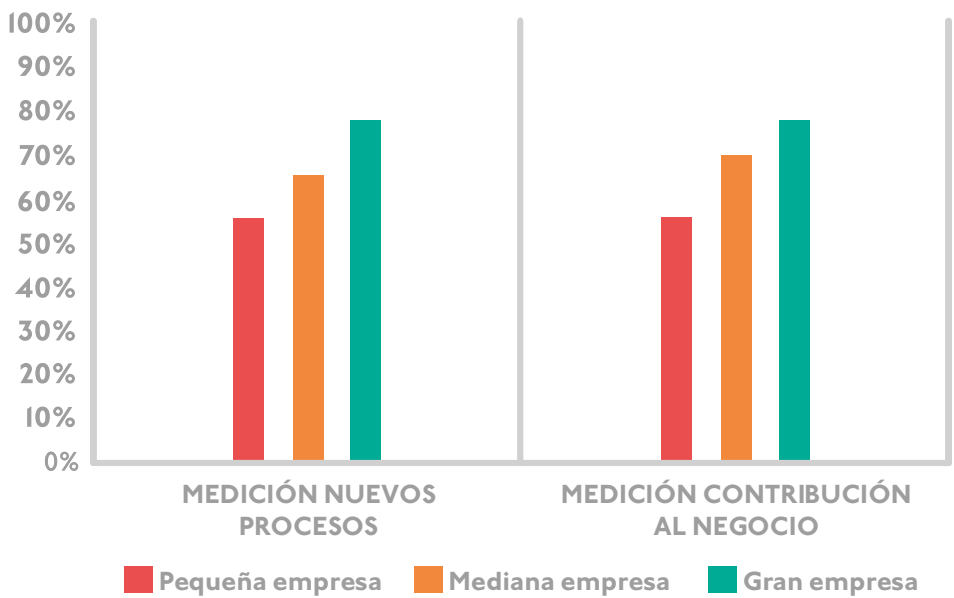
La medición de la innovación en procesos presenta algunas dificultades añadidas asociadas a la diversidad de procesos susceptibles de ser innovados, que van desde procesos de manufactura hasta procesos de prestación de servicios o procesos administrativos internos de la compañía.

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.

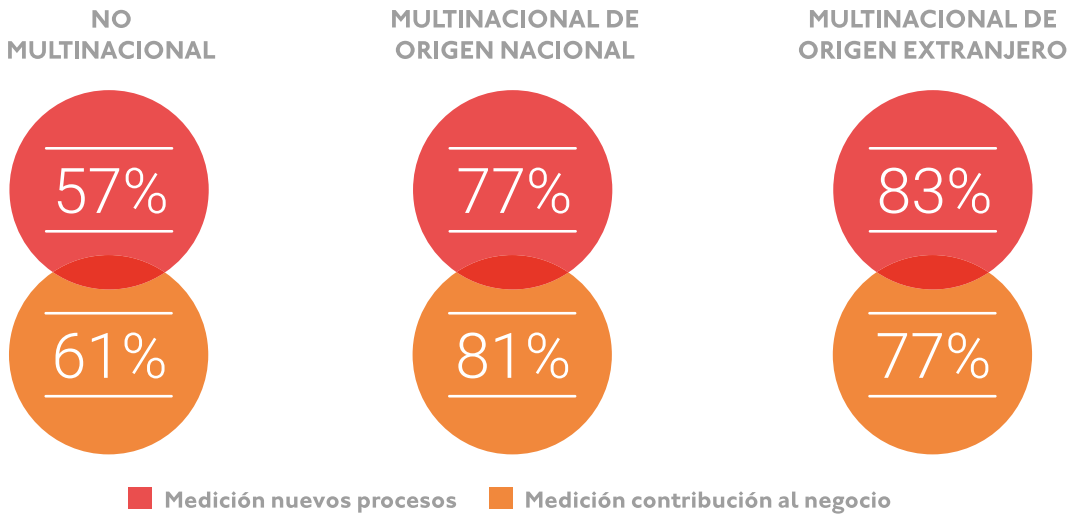
La segunda de las cuestiones asociadas a la medición se asocia a la contribución de la innovación en procesos. En este caso, el enunciado de la cuestión quería mostrar a los respondientes la amplia diversidad de contribuciones de este tipo de innovación que van desde mejoras en eficacia y eficiencia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

Las respuestas muestran una clara relación entre una mayor tamaño de la empresa con un mayor grado de medición de la innovación en proceso, tanto en términos de actividad como de las diversas contribuciones al negocio. Los niveles de medición se sitúan en torno al 81% de la gran empresa, 75% de la media y 63% de la pequeña.

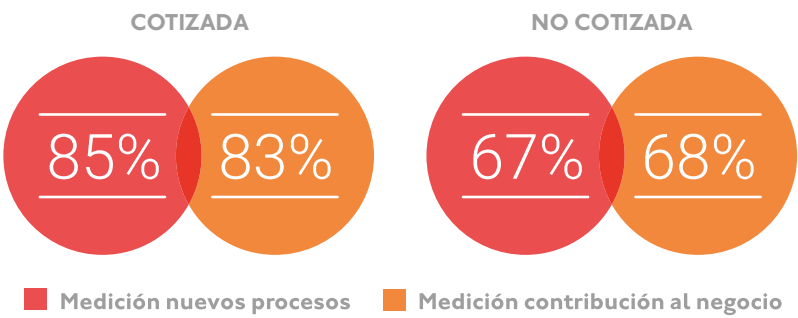
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS



Al igual que el tamaño de la empresa, el alcance de su actividad muestra diferencias muy significativas. **La empresa con actividad sólo nacional muestra niveles de innovación mucho más bajos que los que presentan las multinacionales.** Dentro de esta última categoría, la multinacional de origen español presta mayor atención a la medición de la contribución al negocio frente a la multinacional de origen extranjero que centra en mayor grado su atención en la medición más cualitativa.



Por último, es muy significativa la diferencia entre las empresas cotizadas y las no cotizadas, fácilmente asociada a los mayores requerimientos de control y reporte que conlleva la participación en los mercados de valores.



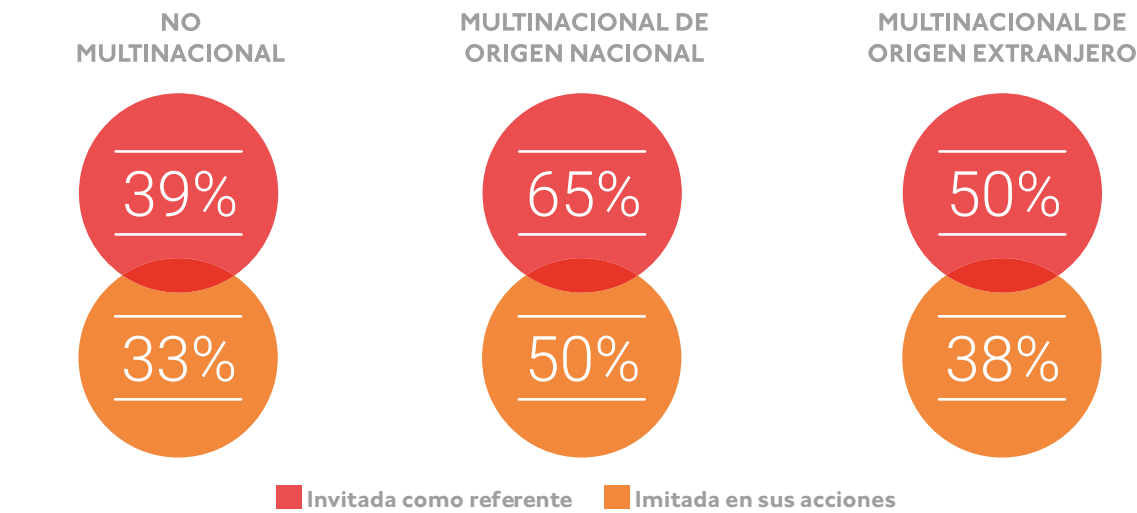
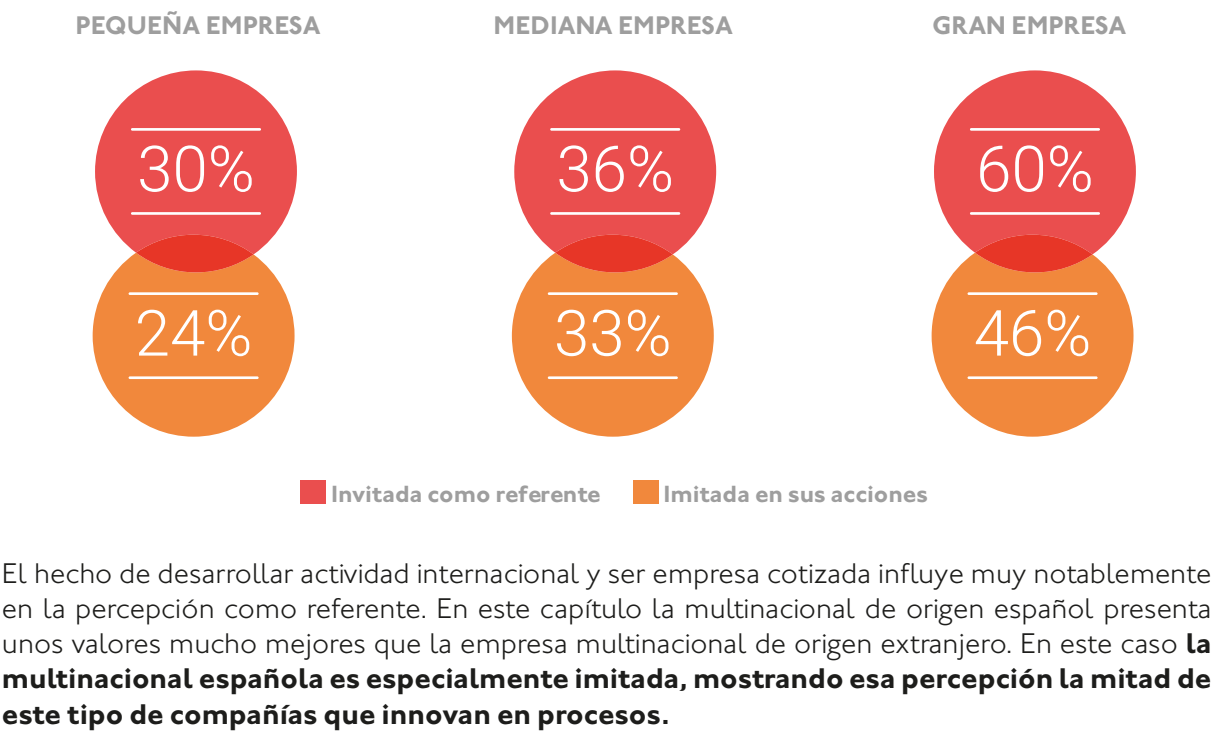
En el apartado de la medición de la innovación en proceso es muy relevante la mínima diferencia existente entre la innovación de actividad y de contribución bajo los criterios de tamaño y tipo de propiedad. Este hecho puede apuntar una realidad muy interesante, bajo criterios de tamaño y control similares, **las empresas que desarrollan sistemas de medición de su innovación en proceso construyen sistemas integrales con medidas tanto de actividad como de contribución**, un hecho que habla muy favorablemente de dichos modelos de control de la innovación.

3 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 se diferencia notablemente en sus valores de la media y pequeña empresa.

2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

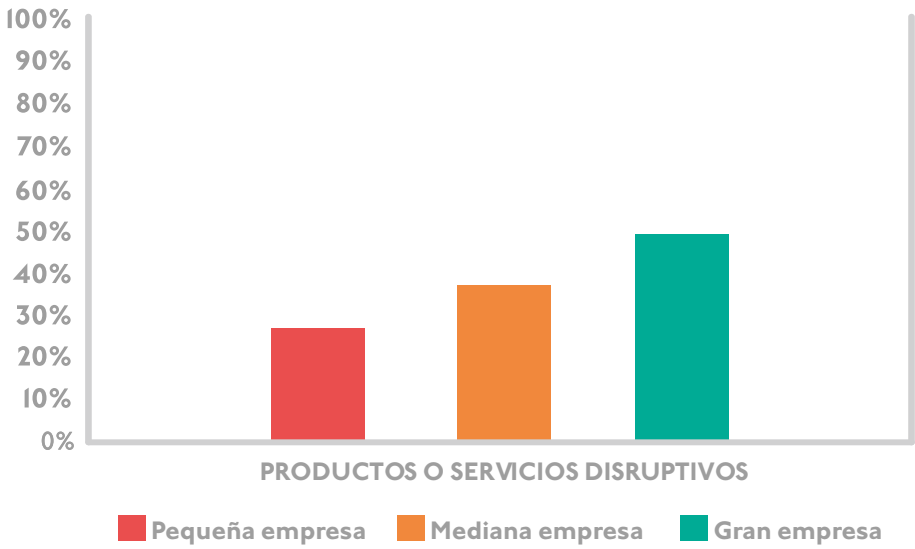
La innovación en procesos



4 Capacidad de disrupción

La capacidad de disrupción a través de la generación de procesos disruptivos se incrementa de forma sostenida con el tamaño de la empresa, hasta alcanzar un 49% 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.

GENERACIÓN DE PROCESOS DISRUPTIVOS



La multinacional de origen español muestra una mayor capacidad para generar disrupción a través de sus procesos, 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 duplica en su capacidad de disrupción en procesos a la empresa española local.



2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en modelo de negocio

Pese a ofrecer un carácter aparentemente mucho más radical, 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.

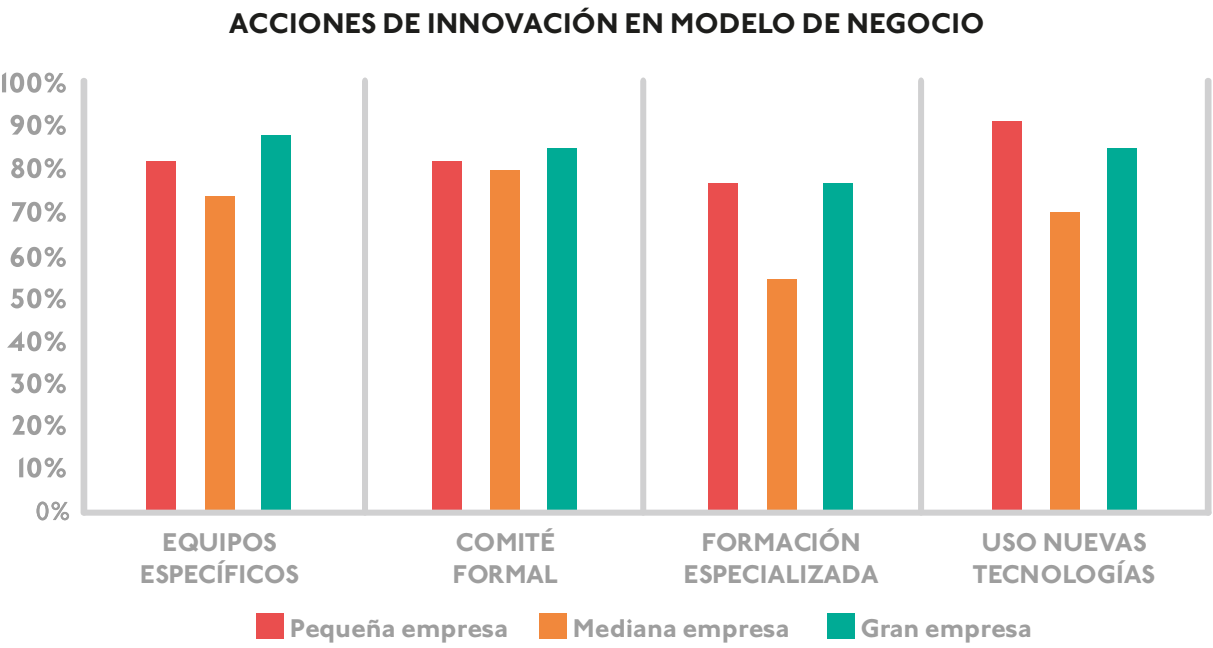
1 Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en modelo de negocio

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?

El perfil de acciones dirigidas a la innovación en modelo de negocio presenta características singulares en comparación con los otros dos tipos de innovación. La pequeña empresa valora especialmente el uso de nuevas tecnologías, la mediana empresa prima la creación de comités formales con participación de la alta dirección y la gran empresa prioriza a los equipos específicos.

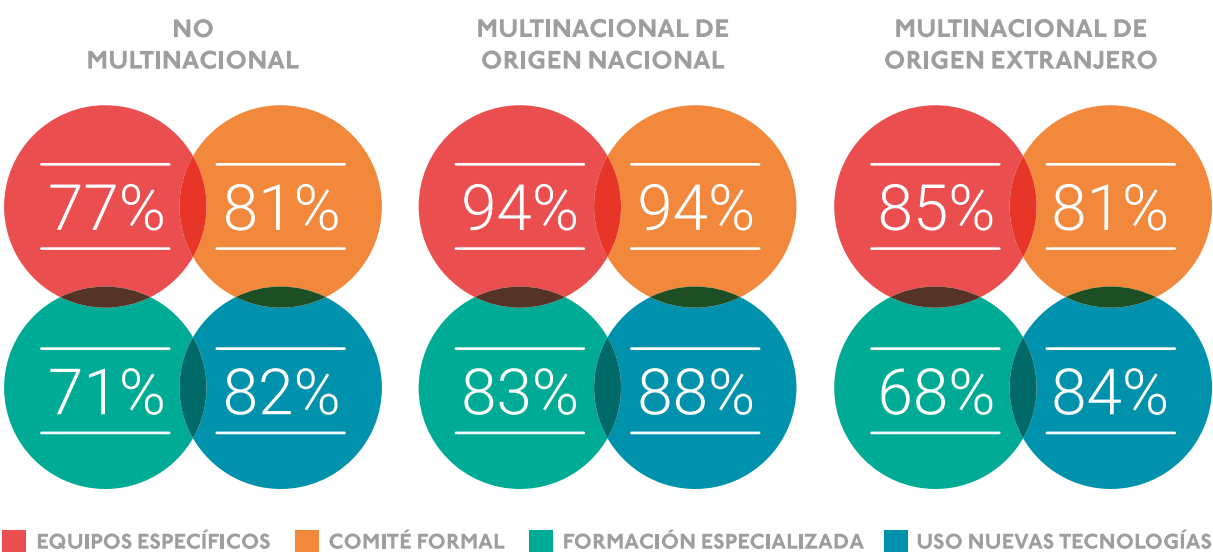
En la innovación en modelo de negocio, la mediana empresa presenta un perfil caracterizado por grados de uso menores que el resto de empresas es todas las acciones. Esta diferencia es especialmente significativa en el muy bajo uso de formación especializada (54%) y un uso que apenas supera el 70% de nuevas tecnologías para generar innovación en modelo de negocio.



Al contrario de lo que sucede con los otros tipos de innovación, en este caso la pequeña y la gran empresa nos muestran modelos de uso mecanismos muy similares. La paridad más destacable es el recurso a la formación especializada que contrasta con las fuerte diferencias vistas en el resto de las innovaciones.

Un aspecto compartido por todas las empresas en la innovación en modelo de negocio es el alto uso de comités formales con participación de la alta dirección, que en todos los casos supera el 80%. La relevancia estratégica de este tipo de innovación justifica sobradamente el uso de mecanismos de gobierno con alta implicación de la alta dirección.

Considerando el alcance de la actividad de la compañía, el uso de nuevas tecnologías es la acción con un grado de uso más homogéneo, ya que en todos los casos se sitúa por encima del 82% siendo además el mecanismo más valorado en la empresa española no multinacional. La multinacional de origen español apuesta por grados de uso superiores al 94% de equipos específicos y comités formales con la participación de la alta dirección. Finalmente, la empresa multinacional de origen extranjero desarrolla en mayor medida equipos específicos y penaliza de forma notable la formación especializada.



Considerando la propiedad de la compañía, las empresas cotizadas muestran un mayor grado de uso que las no cotizadas en el conjunto de acciones. La menor diferencia entre ambos tipos de empresa se da en el uso de comités formales, con valores del 87% en un caso y 84% en otro. La diferencia más significativa la encontramos en formación especializada donde el grado de uso en la cotizada es de un 87%, 19 punto porcentuales por encima de la no cotizada.

2 La medición de la innovación en modelo de negocio

La naturaleza estratégica de la innovación en modelo de negocio hace que la medición de la misma 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. Dicha contribución es medida de forma directa como la medición de la aportación que están teniendo nuevos modelos de negocio ya lanzados a la facturación actual de la compañía.

2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

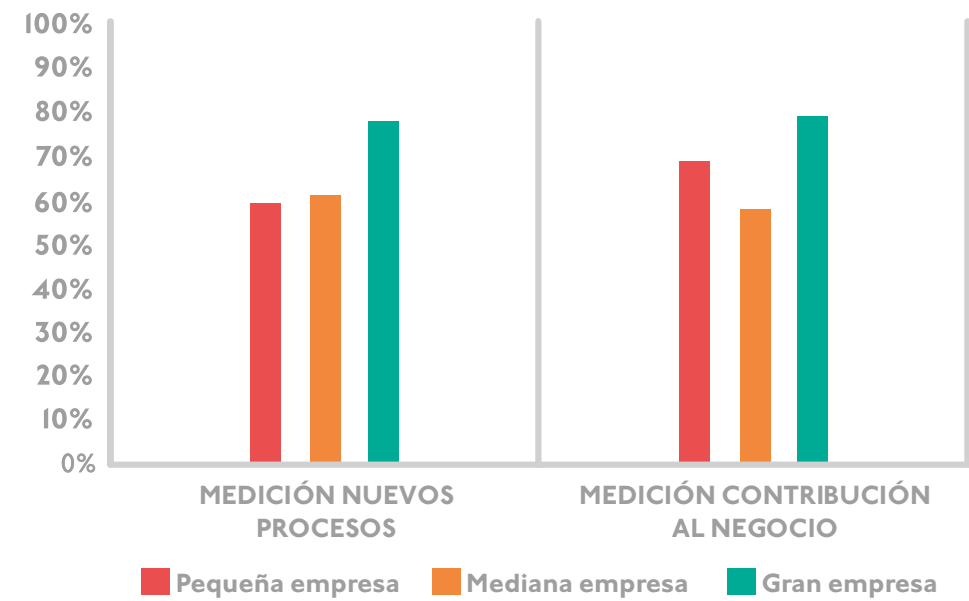
La innovación en modelo de negocio

La contribución en el largo plazo refleja de forma más contundente el impacto estratégico de la innovación en modelo de negocio. Se trata de que 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.

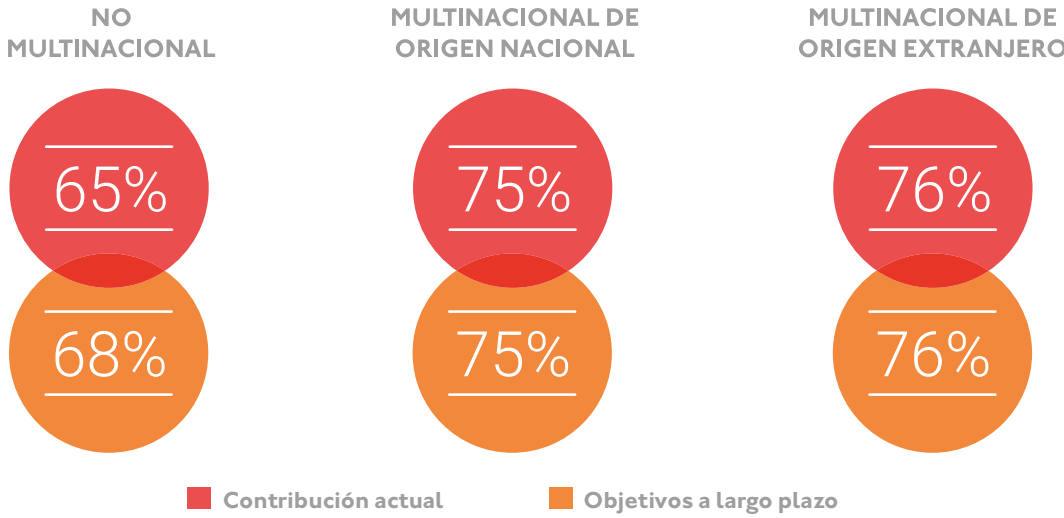
A tenor de las respuestas, se aprecia como el comportamiento en relación con ambos tipos de medición de la innovación en modelo de negocio es muy distinto. **La medición de la contribución en el corto plazo crece de forma sostenida al incrementarse el tamaño de la empresa.** Por el contrario, la medición del impacto en el largo plazo está más presente en la pequeña y gran empresa que en la mediana.

Otra muestra de esta diferencia entre la mediana empresa por un lado, y la pequeña y grande por otro, es la mayor o menor atención relativa prestada a ambas mediciones. Mientras que la mediana empresa mide en mayor grado la contribución actual frente a la contribución en el largo plazo, la pequeña y gran empresa dota de mayor relevancia a la medición de los objetivos en el largo plazo frente a la contribución en el corto plazo.

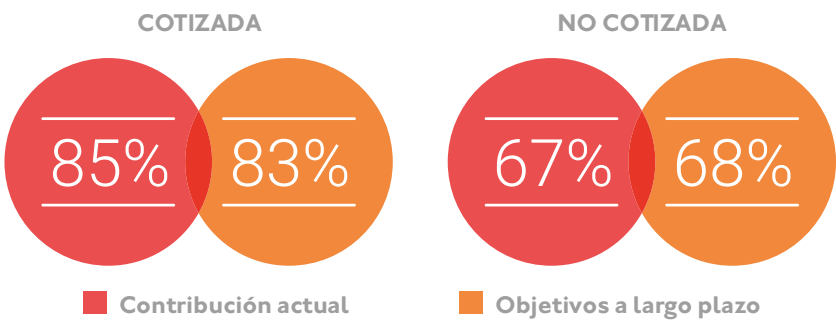
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESO



La medición de la innovación en modelo de negocio muestra un patrón muy similar al del resto de innovaciones quedando clara la diferencia entre la empresa multinacional y la empresa con actividad puramente española. **Las empresas multinacionales presentan grados de medición de la innovación superiores a los de la empresa española local,** con diferencias que se sitúan en torno a los diez puntos porcentuales.



Entre las multinacionales, **cabe destacar la práctica igualdad entre ambos tipos de medición de la contribución de la innovación en modelo de negocio.** Este resultado apunta a la existencia de sistemas de medición integrales de este tipo de innovación y que ambos tipos de multinacionales hacen uso de esquemas de control similares, dadas la muy reducida diferencia entre ambas. Por último, en este caso es muy significativa la diferencia entre las empresas cotizadas y las no cotizadas, fácilmente asociada a los mayores requerimientos de control y reporte que conlleva la participación en los mercados de valores.



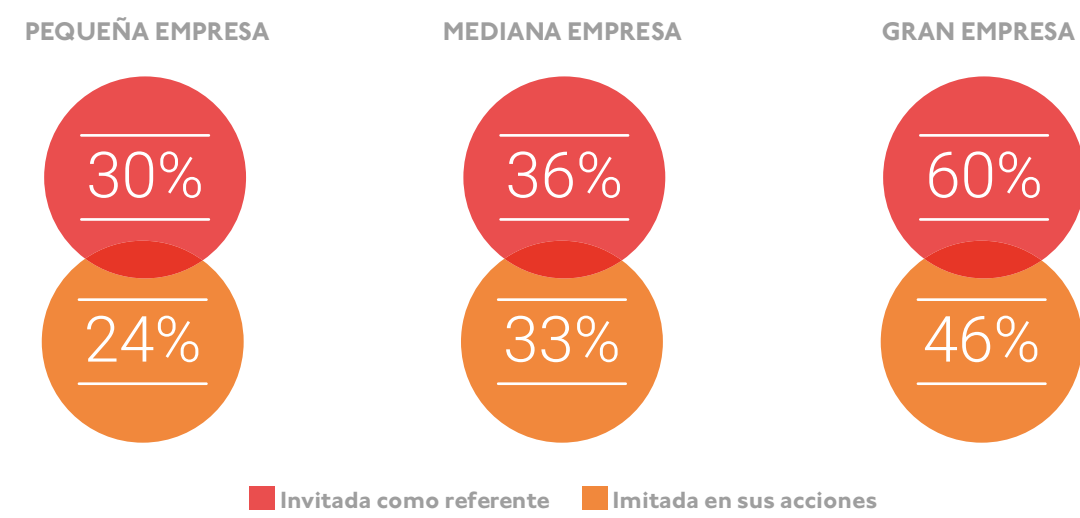
3 Posición referente

El posicionamiento como referente en innovación en modelo de negocio es claramente ocupado por la gran empresa. Tanto en términos de ser invitada como referente o en ver sus acciones en este ámbito imitadas, sus valores duplican los que muestra la pequeña empresa y se mantienen muy por delante de la mediana empresa.



2. La gestión de la innovación: Análisis pormenorizado

La innovación en modelo de negocio



Al igual que sucede con los otros tipos de innovación, la multinacional española es vista como la referente natural en la innovación en modelo de negocio. Ambos tipos de multinacional se sitúan muy por delante de la empresa española local.

Es importante destacar como la empresa multinacional de origen español muestra su mayor diferencia con la multinacional de origen extranjero en el grado en que ve imitadas sus acciones para innovar en modelo de negocio. Una mayor facilidad de acceso a la existencia de esta innovación y cercanía a sus protagonistas pueden explicar este hecho.

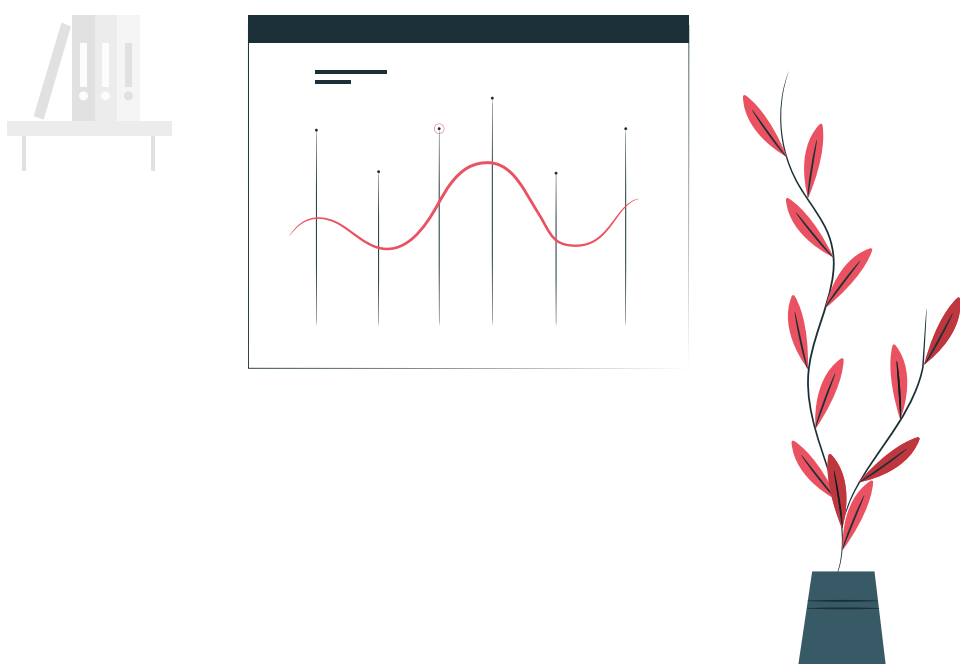
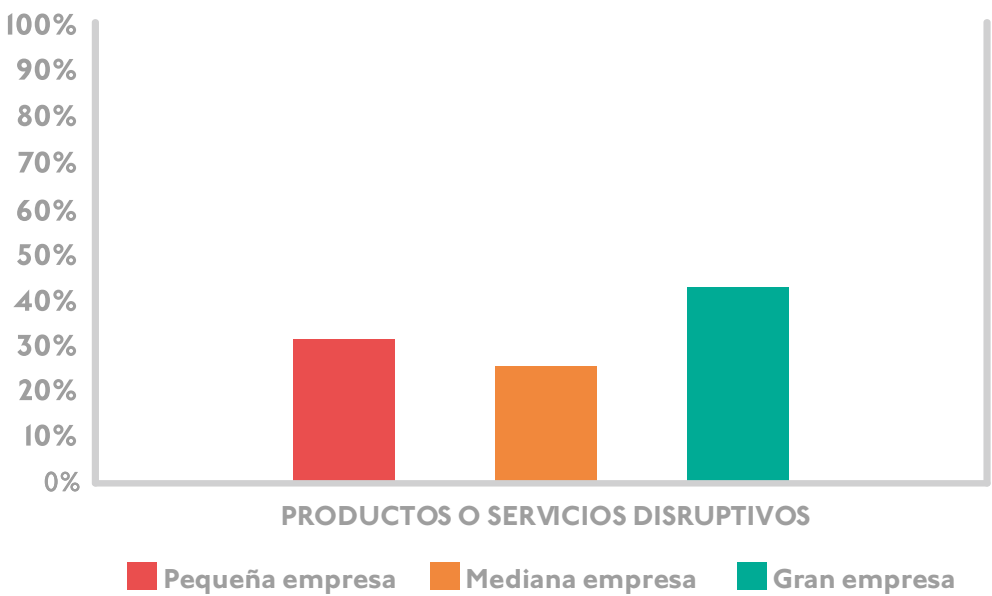


4 Capacidad de disrupción

La generación de modelos de negocio con carácter disruptivo es especialmente notable en la gran empresa, seguido por la pequeña y la mediana. Un 44% de la gran empresa que desarrolla este tipo de innovación reconoce haber generado modelos de negocio capaces de romper con las reglas competitivas dominantes en su industria.

En el caso de la pequeña empresa este valor se sitúa en torno al 34%, y un análisis en detalle de la respuesta vincula claramente esta capacidad al uso de nuevas tecnologías.

GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO DISRUPTIVOS



3. La gestión de la innodiversidad

En el inicio de este estudio la innodiversidad había quedado definida en palabras de los autores como “la capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad”. Un adecuado estudio 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 adjetivo que constituye la misma esencia de la innodiversidad: conjuntamente. La innodiversidad no sólo implica la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad, si no que dicha gestión se realice de forma conjunta. Las respuestas aportadas por las empresas se analizarán en el apartado que hemos titulado “La presencia de la innodiversidad”.

La segunda de las cuestiones nos debe acercar a la praxis de la gestión de la innodiversidad. Las preguntas planteadas a las compañías siguen un esquema que ya es familiar para el lector: se consultará sobre las acciones o políticas que se están utilizando, la existencia de mecanismos de medición 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”.

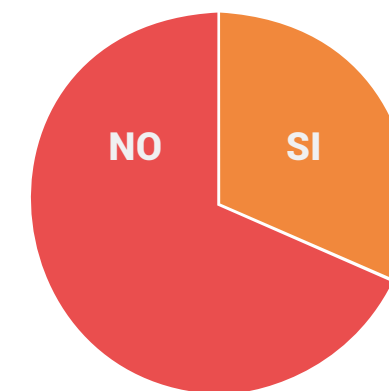


La presencia de la innodiversidad

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. Tan sólo un 31% de las compañías reconocen la existencia de un diálogo entre innovación y diversidad.

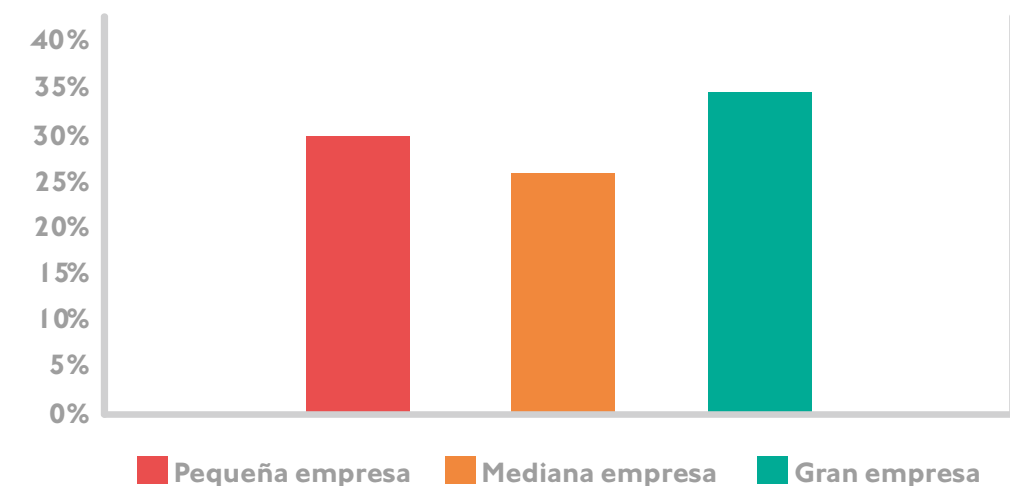
DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD



La gran empresa lidera el desarrollo de la innodiversidad, con una presencia en torno al 34%. A este grupo le sigue la pequeña empresa con un valor del 30% y la mediana empresa con un 26%. Este resultado, junto con el grado de diferencias entre los tres grupos de empresas considerados apuntan a que el tamaño de la empresa no es el principal determinante en el desarrollo de la innodiversidad.

De hecho, la existencia de la “pequeña empresa ilustrada” en el ámbito de la innodiversidad quedará confirmada cuando valoremos cómo se está gestionando el alineamiento entre la innovación y la diversidad.

DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA



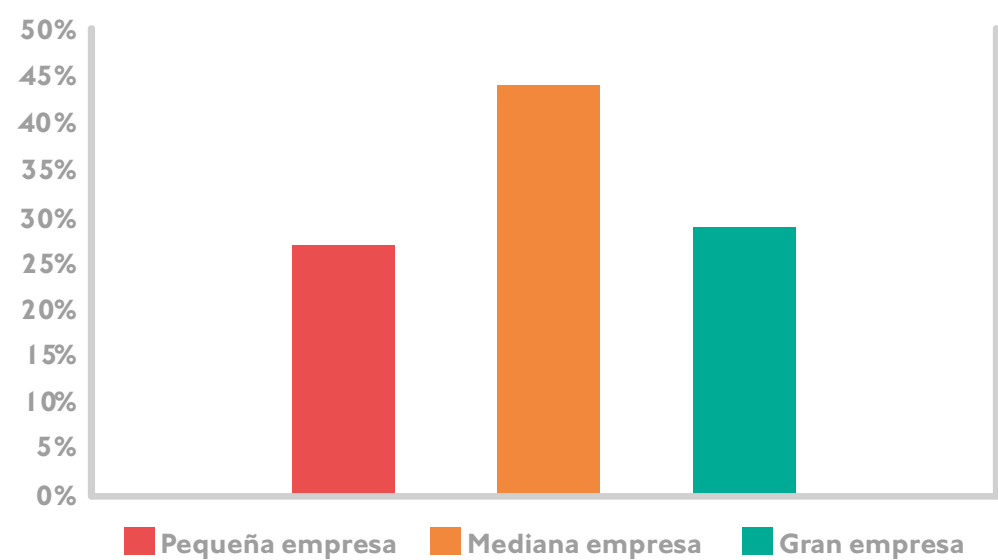
3. La gestión de la innodiversidad

La presencia de la innodiversidad

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 44% de dichas empresas que reconocen haber establecido un diálogo entre diversidad e innovación.

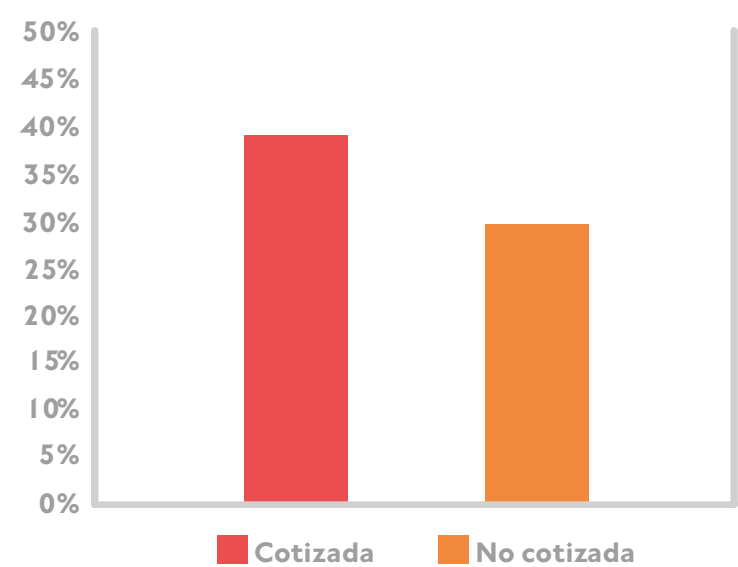
Por otro lado, la pequeña y gran empresa muestran un comportamiento muy similar en relación con la innodiversidad, con un nivel que se sitúa en el 27% y el 29% respectivamente.

DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



Si atendemos 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 39% en el primer caso frente a un 30% en el segundo.

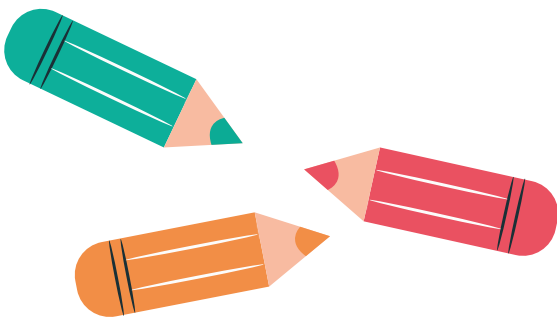
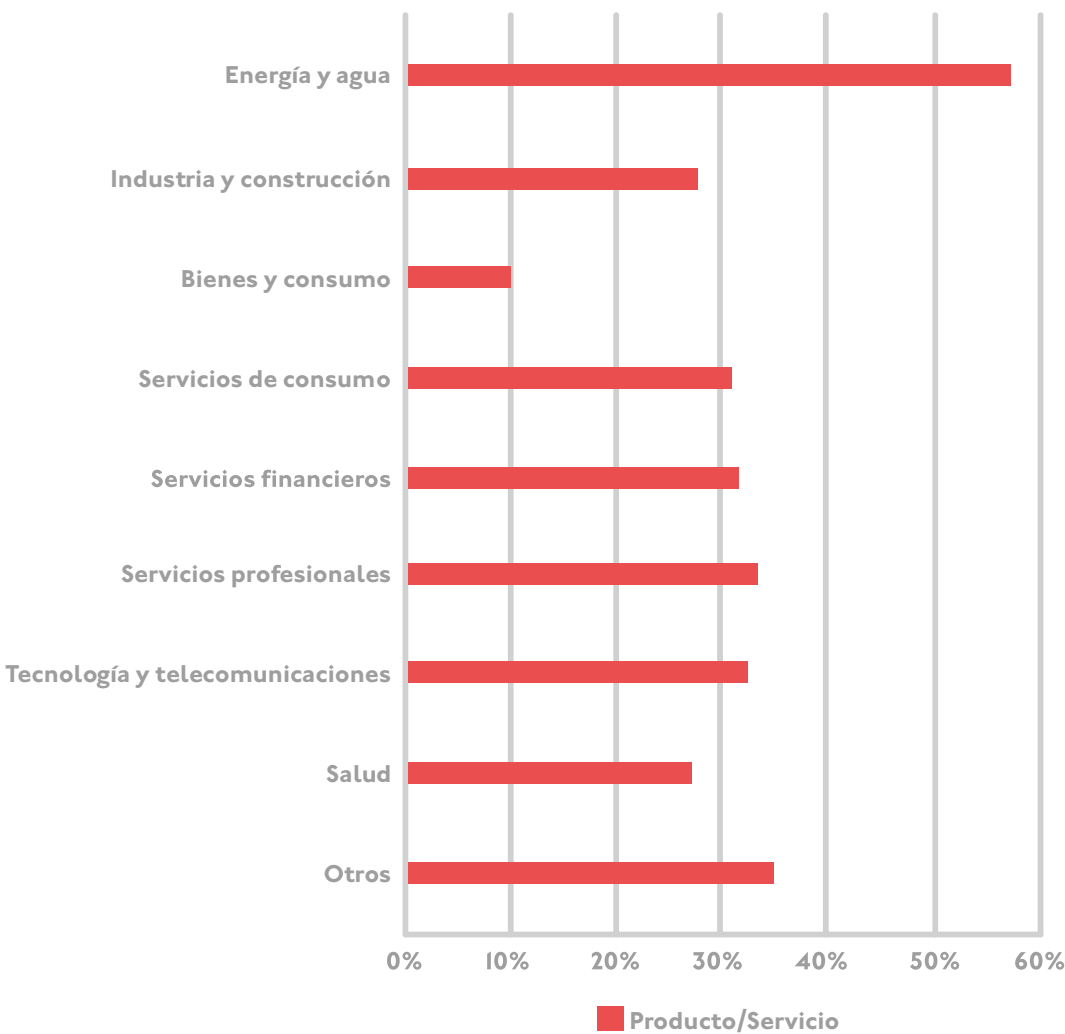
DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR TIPO DE PROPIEDAD



En términos de existencia de un diálogo entre innovación y diversidad, las diferencias sectoriales son muy significativas. Los mejores resultados han sido recogidos en el sector de energía y agua con un 57% de las compañías desarrollando la innodiversidad. En el extremo opuesto se hayan los productores de bienes de consumo, donde apenas un 10% de las empresas han iniciado el camino de la innodiversidad.

El resto de sectores se mueve en un rango de valores relativamente estrecho entre el 30% y 35% de las compañías con actividad de innodiversidad. Este rango constituye el valor modal de la empresa española.

DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR SECTOR DE ACTIVIDAD



3. La gestión de la innodiversidad

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 la innodiversidad parte de conocer cuáles son las acciones que se están llevando a cabo el desarrollo y éxito de este alineamiento entre las dos gestiones. A ello le sigue profundizar en la existencia de mecanismos que permitan medir dicho alineamiento. Finalmente se valorará si la empresa es considerada como un referente en su gestión de dicho alineamiento.

1

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 presencia de responsables de innovación y diversidad 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:

1. ¿Están presentes tanto el responsable de innovación como el responsable de diversidad en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?

Un segundo nivel de acciones centran 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:

2. ¿Interactúan formal o informalmente los equipos responsables de innovación y diversidad?

3. ¿Se tiene en cuenta la opinión de los responsables de diversidad a la hora de crear un equipo que deba lanzar un nuevo proceso, producto o negocio?

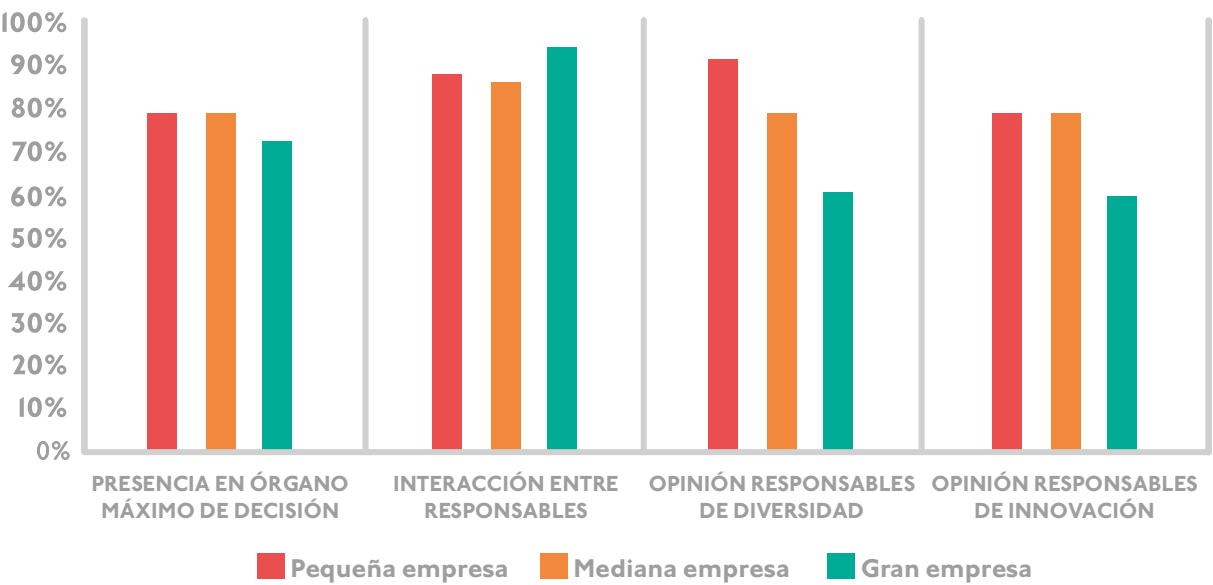
4. ¿Se tiene en cuenta la opinión de los responsables de innovación a la hora de crear un equipo que deba impulsar la inclusión?

Las respuestas de las compañías muestran un modelo muy disperso de uso de acciones vinculadas a la gestión del alineamiento entre innovación y diversidad. En conjunto, **la existencia de interacción formal o informal entre ambos responsables es el mecanismo organizativo más utilizado en la gestión del alineamiento.**

La presencia de ambos responsables en el máximo órgano de gobierno corporativo es el segundo mecanismo más utilizado con diferencias entre empresas de distinto tamaño poco significativas.

Las otras dos acciones vinculadas a la coordinación entre funciones muestran variaciones mucho más significativas. **En el caso de la consideración de la opinión de los responsables de diversidad en lanzamientos innovadores resulta muy significativa su dependencia inversa respecto al tamaño.** Mientras que en la pequeña empresa esta acción está presente en más del 90% de las empresas que gestionan la innodiversidad, en la gran empresa este valor apenas supera el 60%.

ACCIONES DE INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO



Por su parte, cuando se atiende a **la consideración de la opinión de los responsables de innovación en lanzamiento de actividades que fomente la inclusión se observa la existencia de un notable uso de la misma entre la pequeña y mediana empresa con valores muy similares en torno al 78%**, frente a la gran empresa donde se sitúan en torno al 60%.

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, de nuevo la diversidad es la norma. En todos los casos, **el recurso a la interacción formal o informal entre responsables de innovación y diversidad es la acción más frecuentemente utilizada** alcanzado al 100% de la empresa multinacional no española.

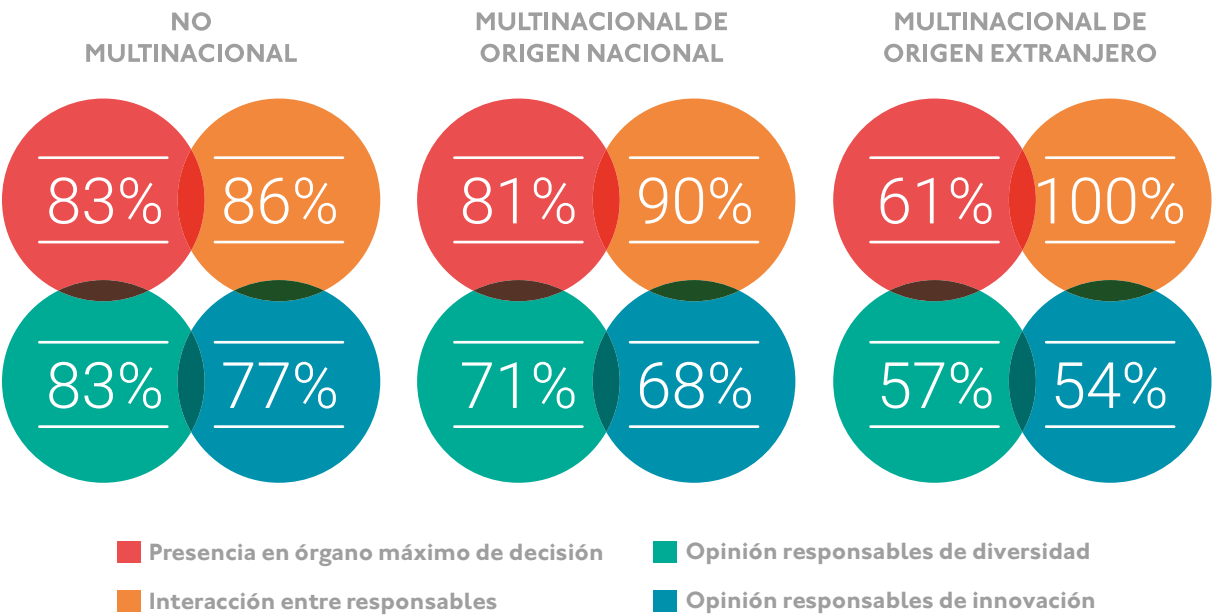
En su conjunto, **la empresa española local muestra un perfil más homogéneo con menores diferencias en el uso de distintos tipos de acciones.** En este caso la menos utilizada corresponde a recabar la opción de los responsables de innovación en la creación de equipos que fomenten la inclusión.

Por su parte, **la multinacional de origen español presta especial atención a la presencia de ambos responsables en el órgano máximo de decisión junto con la interacción formal o informal entre ambos.** El recabar de la opinión de ambos responsables queda en un claro segundo lugar con valores en ambos casos muy similares.

3. La gestión de la innodiversidad

La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad

Finalmente, la multinacional de origen extranjero muestra, como se ha comentado, una total unanimidad en el uso de la interacción formal e informal entre responsables quedando el resto de acciones muy por debajo. De hecho, en el resto de mecanismos, la empresa multinacional de origen extranjero presenta los menores grados de uso a notable distancia del resto de empresa. A modo de ejemplo, la presencia en el máximo órgano de gobierno se sitúa en este caso en un 61% frente a valores ligeramente superiores al 80% en el resto de categorías.



2 La medición de la gestión del alineamiento entre la innovación y la diversidad

En la medición de la gestión del alineamiento se han considerado dos dimensiones complementarias: contribución y reconocimiento. La contribución se explora mediante dos cuestiones que validan la medición de la contribución de la gestión de la diversidad al éxito de la gestión de la innovación; y recíprocamente, la contribución de gestión de la innovación al éxito de la gestión de la diversidad. En su enunciado literal, las cuestiones planteadas ha sido:

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, la dimensión de 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. **En esta segunda categoría de**

cuestiones, las preguntas que han respondido las empresas son:

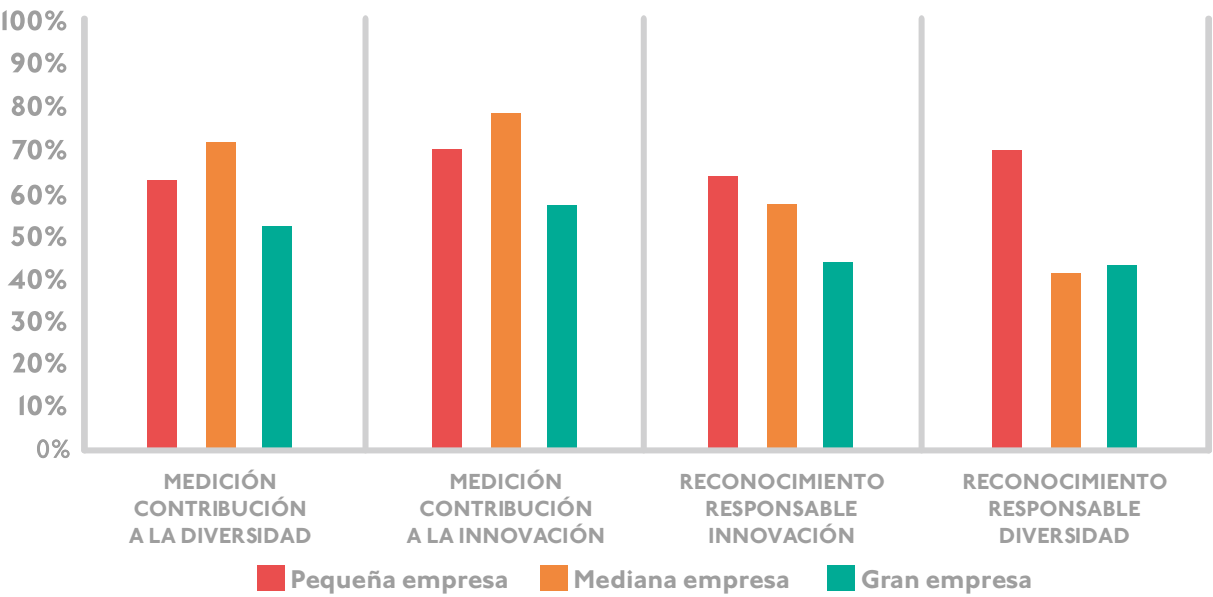
3. ¿Existe un reconocimiento para el responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad en sus decisiones/acciones/políticas?
4. ¿Existe un reconocimiento para el responsable de diversidad por incorporar criterios de innovación en sus decisiones/acciones/políticas?

Las respuestas a estas cuestiones aportadas por las compañías se caracterizan de nuevo por una notable diversidad, aunque es posible destacar algunos patrones de interés. **El patrón de uso de mecanismos de medición más equilibrado corresponde a la pequeña empresa**, donde el grado de uso de todos los mecanismos se sitúa en un rango entre el 60% y el 70%.

La mediana empresa muestra los mejores resultados en el uso de mecanismos que miden la contribución con valores superiores al 70% de las empresas de este tipo que gestionan la innodiversidad. Sin embargo, penaliza de forma significativa los mecanismos de medición de reconocimiento cuyo grado de uso apenas supera el 40%.

Finalmente, la gran empresa muestra los mejores niveles de uso de mecanismos de medición en prácticamente todos los casos, aunque con resultados ligeramente mejores en los mecanismos de medición de contribución frente a los mecanismos de medición de reconocimiento.

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL ALINEAMIENTO

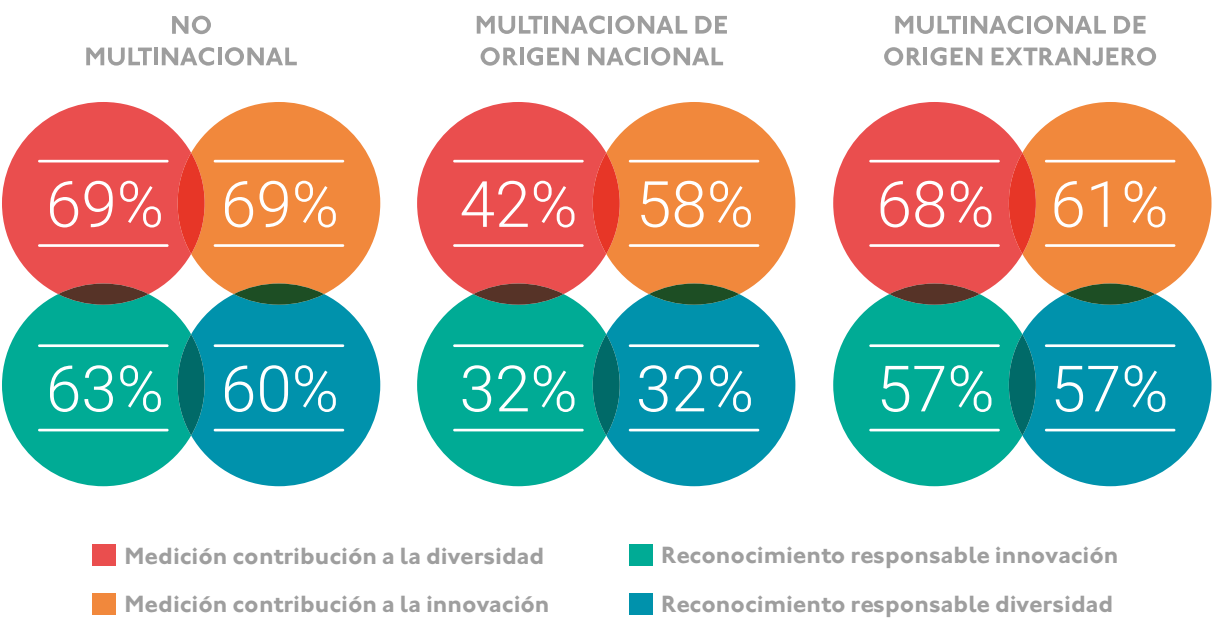


Al considerar el alcance de la actividad de la compañía **queda de manifiesto como la empresa española local presenta un uso muy homogéneo en su uso de mecanismos de medición**. Además, en este caso, los dos mecanismos de medida de contribución propuestos son utilizados de igual forma.

Las empresas multinacionales destacan por que su uso de los dos mecanismos de medición de reconocimiento es el prácticamente mismo. Si atendemos a la multinacional de origen español el grado de uso de mecanismos de reconocimiento se sitúa en el 32%, mientras que en la multinacional de origen extranjero se eleva hasta un 57%.

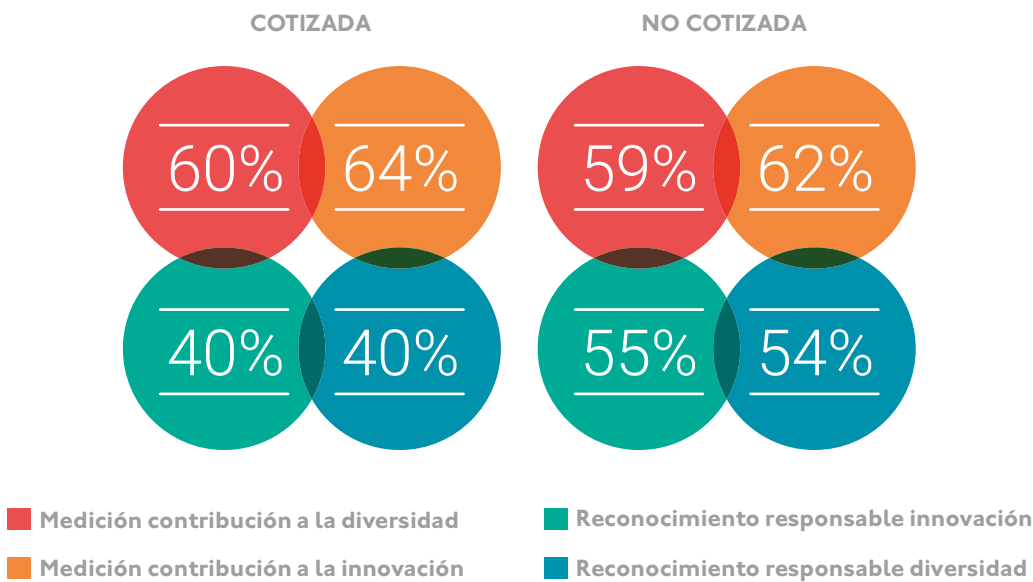
3. La gestión de la innodiversidad

La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad



Por último, el comportamiento más singular se da al valorar las diferencias entre empresas cotizadas y no cotizadas. El grado de uso de mecanismos de medición de la contribución son similares en ambas categorías con una ligera ventaja para la empresa cotizada.

Las diferencias son mucho más significativas cuando se valoran el uso de mecanismos de medición del reconocimiento. En este caso, de forma muy significativa, la empresa no cotizada supera a la cotizada.

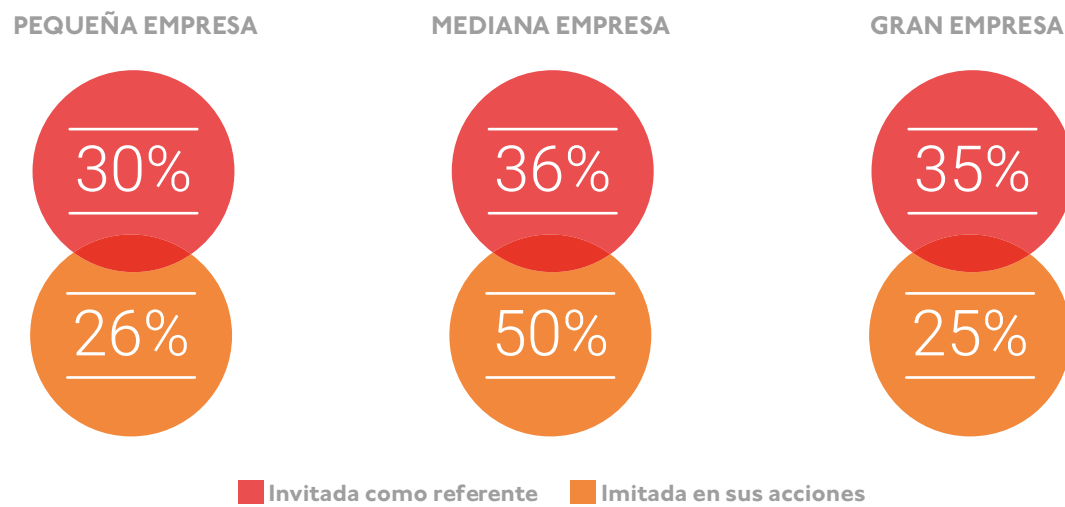


3 Posición referente

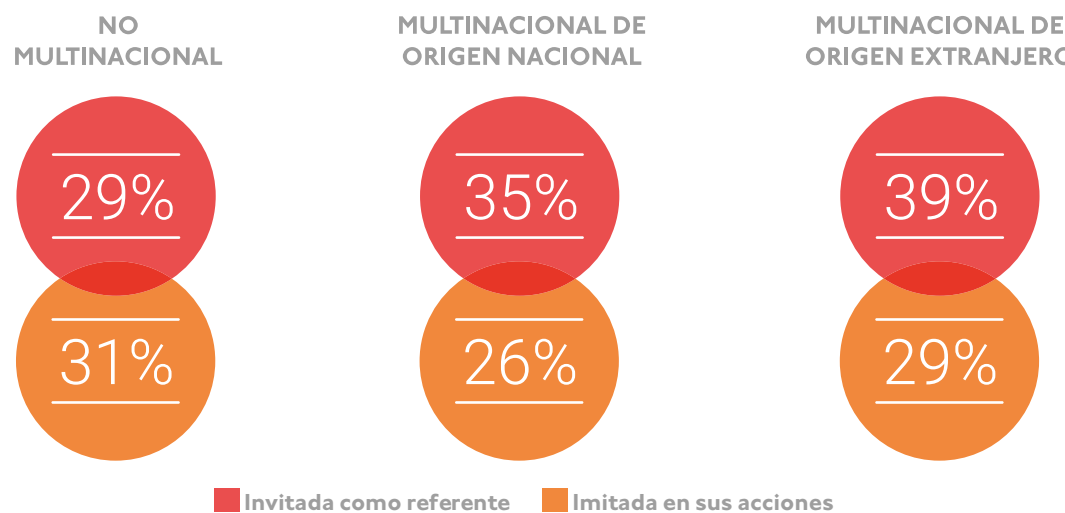
Con relación a ser considerada como una empresa referente en la gestión del alineamiento entre la innovación y diversidad, los datos apuntan a que en este caso el tamaño de la empresa no es un factor significativo.

El reconocimiento como referente que suponer ser invitado en calidad del mismo es prácticamente igual en la mediana y gran empresa con valores en torno al 36%, y ligeramente inferior en la pequeña donde se sitúa en el 30%.

Sin embargo, el grado de imitación de actividades de gestión del alineamiento es especialmente significativo en la mediana empresa donde alcanza a la mitad de las compañías que gestionan la innodiversidad. En el caso de la empresa pequeña y grande este grado de imitación se reduce a la mitad.



Si se atiende al alcance de la actividad de la compañía, **la multinacional de origen extranjero muestra un mayor grado de reconocimiento como referente bajo la forma de invitación. Sin embargo, es la empresa española local, la que reconoce ser más imitada en sus acciones de gestión del alineamiento entre innovación y diversidad.**



4. El índice de innodiversidad y sus subíndices

El Índice de la Innodiversidad es un instrumento de análisis y diagnóstico que cuantifica como 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 (World Economic Forum, 2019)²⁵.

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.



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.**

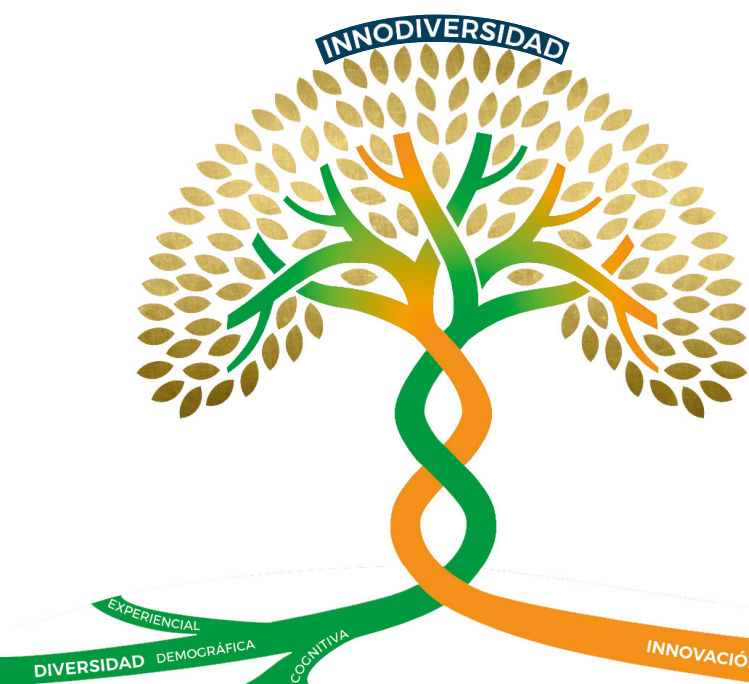
En este punto ha de destacarse que el diseño de las cuestiones planteadas parte de la identificación previa de las mejores prácticas y políticas utilizadas en la gestión de la diversidad, innovación y alineamiento de ambas con carácter global. Estas prácticas de referencia permiten la creación de un 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 y está realizando todas las actividades posibles identificadas en el índice.

El diseño del índice parte de una premisa que es muy relevante, se trata de un diseño que asume una ponderación de las respuestas de acuerdo a un modelo de madurez en la gestión. Bajo este modelo, en el cálculo de un subíndice dado, las preguntas correspondientes a políticas y acciones desarrolladas ponderan un valor del 70%, las cuestiones referentes a medición lo hacen con un 20%, y finalmente, las cuestiones de referente lo hacen con un 10%. Con ello se recoge la relevancia relativa de cada una de estas fases en cualquier modelo de madurez: acción, medición y difusión. 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 Diversidad 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.

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.



²⁵ World Economic Forum (2019) Global Competitiveness Report 2019, Appendix I Methodology and Technical Notes.

5. Conclusiones finales

En las páginas precedentes el lector ha podido visualizar una foto completa de la gestión de la diversidad, innovación e innodiversidad en la empresa española. Esta fotografía pone de manifiesto los esfuerzos realizados y su naturaleza expresados como políticas puestas en marcha, medidas y percibidas con referentes dignos de ser conocidos e imitados.

El uso del Índice de la Innodiversidad nos permite ir más allá y mirar hacia adelante. Cada uno de los subíndices nos informa 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:

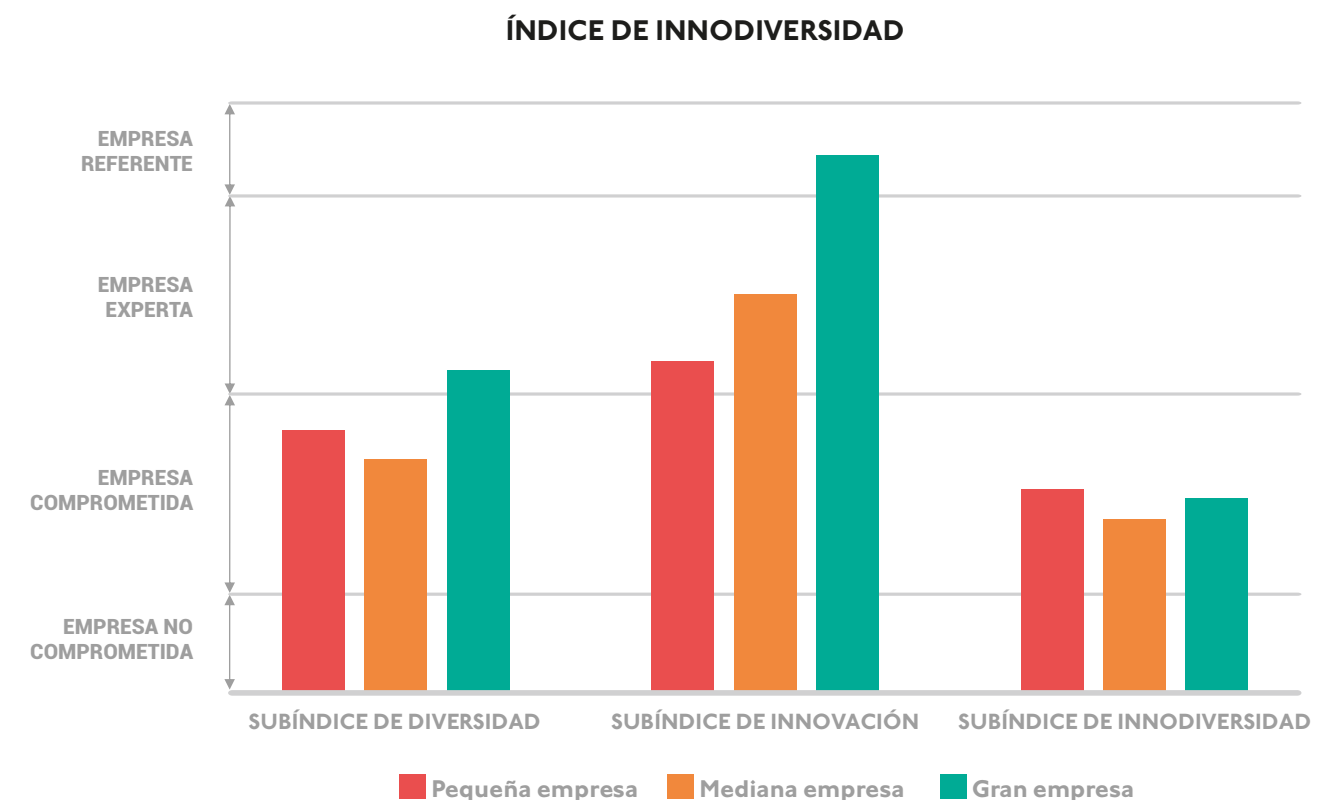
- 1 **Empresas que no tienen la innodiversidad o sus distintos componentes en su agenda (menos de un punto).**
- 2 **Empresa comprometida que corresponde a aquellas empresas que han comenzado la implantación de políticas y acciones, pero sin abordar de forma significativa su medición (entre uno y tres puntos).**
- 3 **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).**
- 4 **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).**



En la gestión de la innovación, la media de las compañías tiene la condición de experto. En este camino, la gran empresa española está actuando como referente para el resto de las compañías.

En la gestión de la diversidad, la media es de empresa comprometida. Ello nos indica que la empresa española ha comenzado a desarrollar acciones vinculadas a la gestión de la diversidad, pero estas acciones aún son limitadas y pendientes de su medición posterior. Un análisis detallado de este sub-índice invita al optimismo. En diversidad demográfica la gran empresa en relación con su gestión del talento femenino alcanza la valoración de referente, marcando el camino a seguir. Si valoramos la diversidad experiencial, tanto la pequeña como la gran empresa han alcanzado una valoración de expertas, mostrándonos como las mayores oportunidades de mejora se encuentran en una mayor medición de actividades, y de una mayor capacidad para ser percibidos como referentes.

El subíndice de gestión de la innodiversidad nos apunta a que la empresa en el tejido empresarial español ha comenzado a comprometerse a gestionar el alineamiento entre la innovación y la diversidad. En este caso la empresa que está marcando el camino a seguir es la “pequeña empresa ilustrada” que está implantando acciones y políticas conjuntas de gestión con sus correspondientes mecanismos de medición.



El análisis de los indicadores propuestos por sector de actividad nos ilustra otro elemento que invita al optimismo: existen lo que podemos denominar “empresas emblemáticas” que aportan referentes, prácticas y aprendizajes consolidados.

En la gestión de la diversidad, podemos apreciar como los servicios financieros son claros referentes en la gestión de su talento femenino o como energía y agua pueden ser catalogado como referente en la gestión de la diversidad experiencial en su conjunto.

5. Conclusiones finales

Porsu parte, en la gestión de la innovación, energía y agua, servicios financieros y tecnología y telecomunicaciones ofrecen magníficos ejemplos de empresas emblemáticas que consiguen puntuaciones que los justifican como claros referentes en la innovación en modelos de negocio. En el ámbito de la innovación en producto/servicios encontramos la presencia de estas empresas emblemáticas en sectores como salud o servicios profesionales.

Los servicios profesionales, intensivos en talento están actuando como punta de lanza en la gestión de la innodiversidad, tanto en el desarrollo de políticas como en la medición del impacto de las mismas.

Para terminar, más allá de la valoración que merecen los datos rogamos al lector que nos permita una valoración muy personal. El entusiasmo que hemos visto tanto por la cantidad como por la relevancia de las empresas que han participado en este primer estudio, indica el interés que tiene la empresa española en avanzar en sus políticas de innodiversidad y el esfuerzo que está dispuesto a dedicar a ello.

Y para terminar un colofón internacional, la acogida que el modelo de innodiversidad está teniendo fuera de nuestras fronteras nos hace vislumbrar que la empresa española puede abrir caminos a otras organizaciones de otros países y convertirse en referente de innodiversidad.



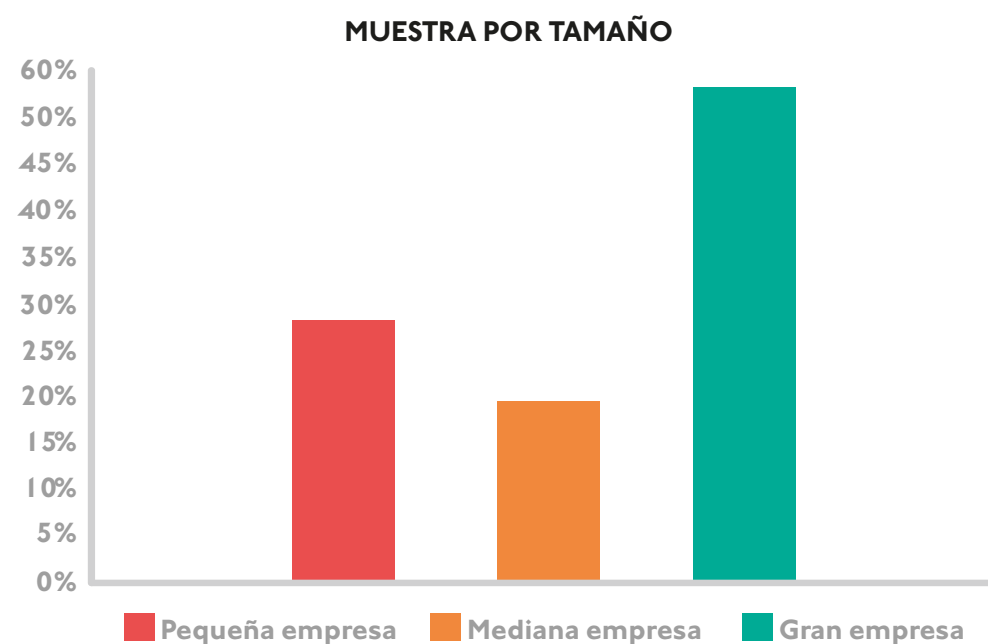
MUESTRA Y METODOLOGÍA



1. Empresas presentes en la muestra

El instrumento de investigación utilizado ha sido el Árbol de la Innodiversidad <https://www.innodiversidad.es/#/main> una herramienta digital de autodiagnóstico que ha sido cumplimentada a la fecha de este informe por 297 empresas.

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. De acuerdo a este primer criterio, las 297 participantes se dividen entre 166 grandes empresas, 54 medianas y 77 pequeñas.

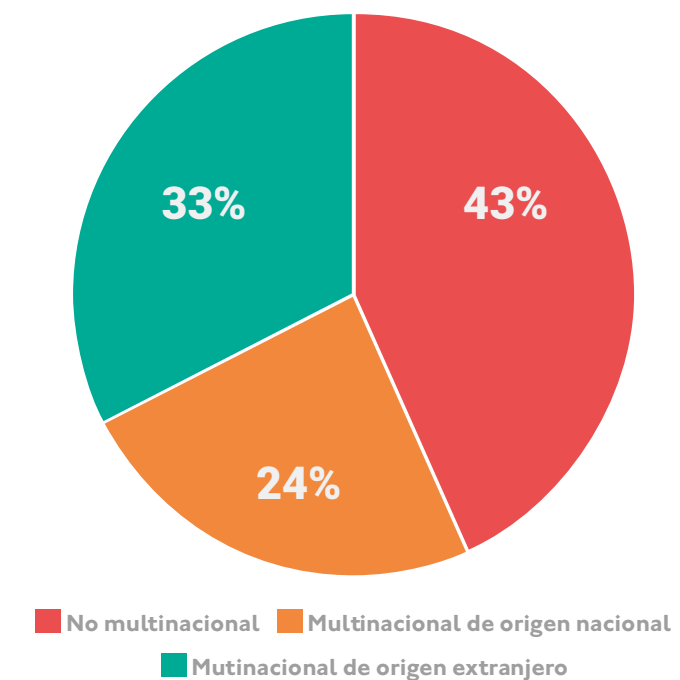


En este primer informe se ha hecho un esfuerzo especial por captar a la gran empresa, con resultados muy positivos, y las respuestas obtenidas proporcionan una aproximación muy válida a la realidad de la innodiversidad en la gran empresa que opera en España.

La respuesta obtenida en la mediana empresa no es tan significativa, pero permite identificar tendencias de su comportamiento muy interesantes. Finalmente, la respuesta de la pequeña empresa no nos permite hacer un análisis de la situación general de la pequeña empresa en España, pero si nos permite ver un dato curioso y es el hecho que las pequeñas empresas que han respondido presentan índices muy altos en todas las variables, lo cual indica que las empresas pequeñas que han respondido, están muy concienciadas del valor de la inno-diversidad, lo que hemos llamado "la pequeña empresa ilustrada".

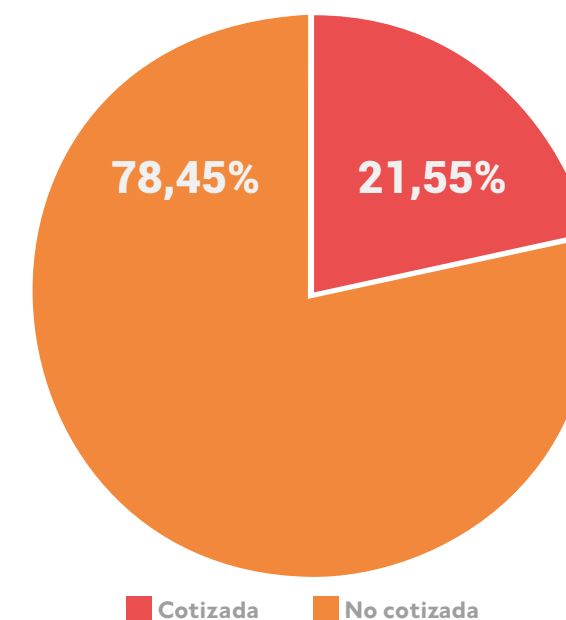
El criterio de tamaño ha sido complementado por los criterios de propiedad y alcance de su actividad. Nos parece también altamente representativo, la distribución de las empresas por alcance de actividad. Como vemos en el gráfico hay un total de 67% de empresas españolas de las que 24% son multinacionales, y un 33% de empresas multinacionales de origen no español. Como veremos en los siguientes capítulos una de las conclusiones del estudio es que la empresa multinacional española despunta en muchas de las variables de la gestión de la diversidad e innovación.

MUESTRA POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



Atendiendo a la propiedad, encontramos 64 empresas cotizadas que suponen un 21% de la muestra. El volumen de empresas cotizadas que han formado parte de este estudio sobre el total de empresas de este tipo en España permite una notable representatividad en los resultados de este grupo.

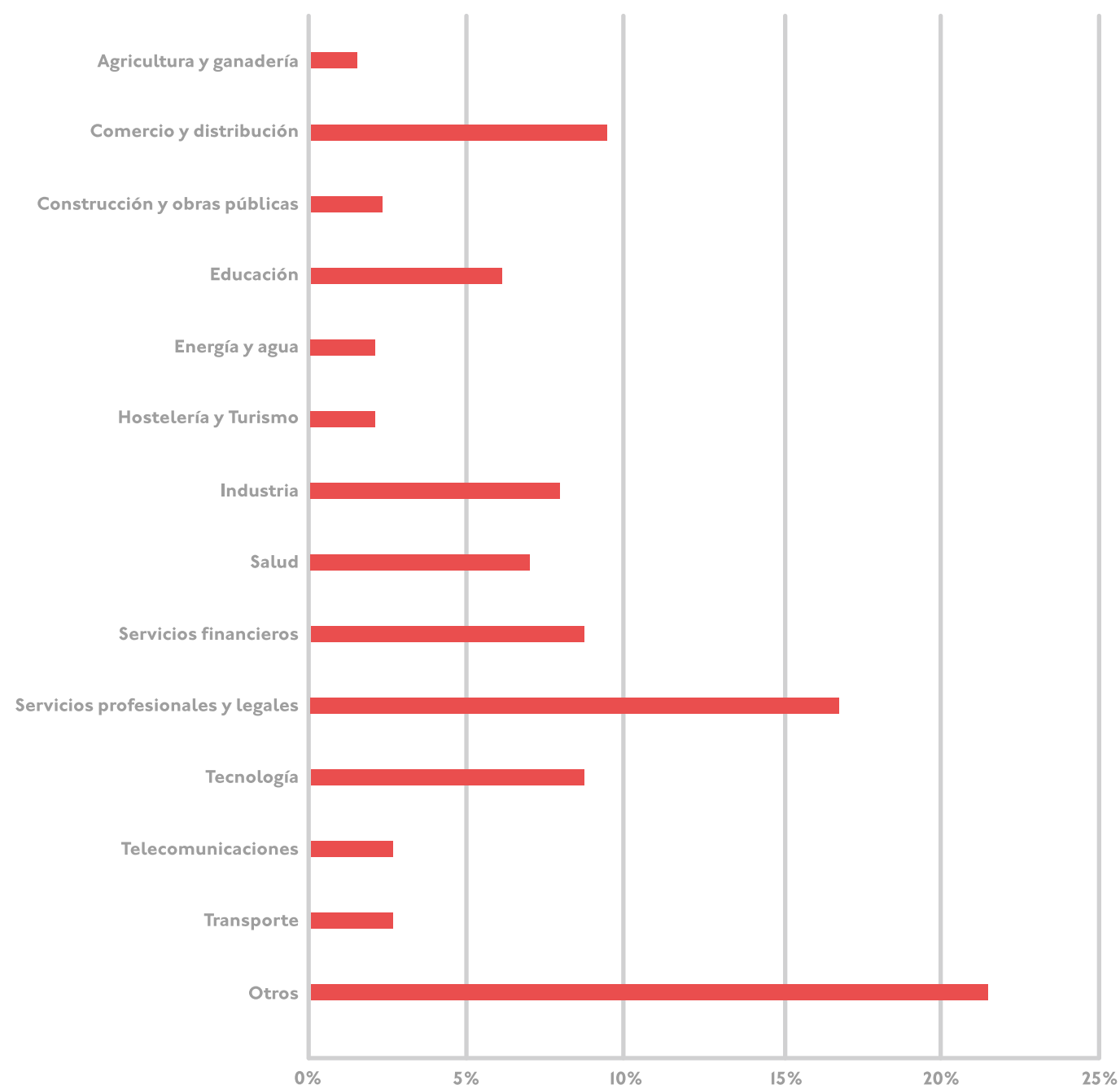
MUESTRA POR TIPO DE PROPIEDAD



1. Empresas presentes en la muestra

En cuanto a sectores, estimamos que hay una representación muy variada que representa, entendemos que fielmente, la realidad del entorno empresarial español. Algunos datos son significativos como la participación de empresas de tecnología y telecomunicaciones con 34 participantes, que se suma a otros sectores de gran calado en nuestro tejido industrial como el de servicios de consumo con 84 empresas, servicios profesionales y legales con 50 empresas, servicios financieros con 29 o salud con 21 empresas. La representación de la actividad industrial también es significativa con 35 empresas.

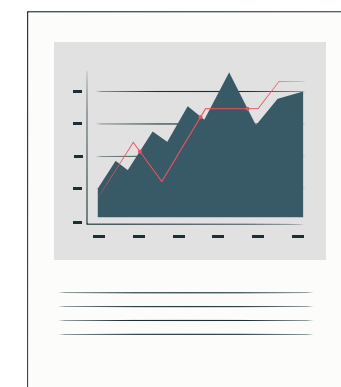
MUESTRA POR SECTOR



2. Expertos participantes en la encuesta cuantitativa

La gestión de la innodiversidad no puede ser reducida únicamente a cifras. Su desarrollo y éxito como contribución a la competitividad de nuestras compañías parte de un componente profundamente humano: el propósito.

Como una primera aproximación a este propósito, la investigación cuantitativa ha sido complementada con entrevistas a expertos que desde atalayas muy distintas aportan una luz personal sobre la innodiversidad. A ellos les agradecemos su colaboración y su aportación a la hora de comprender tanto la realidad de la innodiversidad como sus desafíos. En las siguientes páginas, el lector podrá ser partícipe de dicha visión.



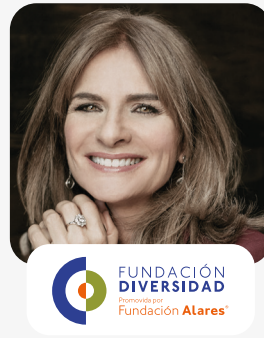
Giuseppe Tringali

Vicepresidente del International Advisory Board de ie

El valor de la diversidad está en sumar y aportar diversos puntos de vista y por lo tanto enriquecer el conocimiento de la empresa al fin de tomar las mejores decisiones o iniciativas. El valor de la innovación al día de hoy es uno de los elementos más importante. La competitividad y la disrupción son tan potentes que innovar es la única opción para sobrevivir y poner al día constantemente el propio modelo de negocio, atentos a las nuevas y siempre más exigentes necesidades de los consumidores.

Donde las hay, la diversidad y la innovación aportan a la organización frescura, capacidad crítica, distintas percepciones y visiones y diversas intuiciones. Cuando esto fantásticamente ocurre lo importante es saber hacer síntesis y trabajando por objetivos saber elegir la mejor opción. Aquí los líderes juegan su papel más importante.

2. Expertos participantes en la encuesta cuantitativa



María Eugenia Girón
Presidente de Fundación para la Diversidad

Está demostrado en estudios de referencia que existe un “business case de la diversidad”. La diversidad conecta con las necesidades del negocio, en tanto que si se gestiona adecuadamente mejora la productividad y el engagement de la plantilla e indudablemente favorece la innovación.

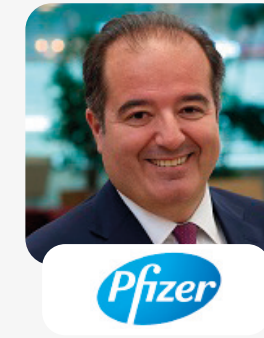
A mejor gestión de la diversidad, mayores niveles de inclusión, más capacidad de innovación y más competitividad. Desde la Fundación para la Diversidad estamos muy comprometidos con visibilizar y demostrar que existe un business case de la diversidad y el Árbol de la Innodiversidad justamente abona a esta reflexión.



Helena Herrero
Presidente de HP para España y Portugal

La experiencia a lo largo de los años nos ha demostrado que los equipos diversos son también más innovadores y creativos, más capaces de aportar experiencias, visiones y perspectivas diferentes que favorecen la resolución de problemas. La sociedad es diversa y, por tanto, las empresas tienen que ser diversas para atraer el mejor talento y convertirlo en el motor de la innovación, conectando con los nuevos consumidores y generando nuevas ideas que influyan positivamente en la sociedad y en las personas.

En HP estamos convencidos de que la diversidad, en la medida que ayuda a impulsar la innovación, es imprescindible para competir en un mercado tan cambiante como el actual. La apuesta por innovación y la diversidad y nuestro convencimiento de que sólo la unión de ambas podrá generar un ecosistema de crecimiento social y económico, nos permitirá dar respuesta a los retos que deberemos afrontar para construir un futuro mejor.



Sergio Rodríguez Márquez
Director General de Pfizer España

La innovación y la diversidad son pilares estratégicos en nuestra organización. En Pfizer no solo hablamos de diversidad, hablamos de inclusión, ya que una empresa puede ser diversa, pero no inclusiva. Por tanto, la diversidad y la inclusión nos hacen aprovechar todo el talento de las personas, tener una mentalidad abierta donde todas las opiniones e ideas son bienvenidas. Esto, sin duda, genera un clima que favorece la innovación en la empresa.

Cuando innovamos tenemos el objetivo de buscar la excelencia en la generación de un cambio que añada valor y utilidad en la realidad de nuestros públicos. Llevamos a cabo este objetivo siguiendo una metodología ágil que nos enfrente a nuevos retos y ponga en duda nuestros esquemas para provocar una disrupción en los paradigmas establecidos.



Jaime Malet
Presidente de AmChamSpain

Nuestra entidad, AmChamSpain, recogió el testigo de sus miembros, grandes empresas estadounidenses y españolas, hace 10 años fundando uno de los primeros comités formado por mujeres líderes empresariales con el fin de promover la diversidad en las organizaciones y en sus órganos de gobierno corporativo.

Muchos de nuestros socios ya eran pioneros entonces en términos de innovación y fomento de la diversidad. Esto nos ha dado la oportunidad de compartir y visibilizar sus mejores prácticas a través de encuentros, actividades de networking, programas de desarrollo de talento femenino, etc.

2. Expertos participantes en la encuesta cuantitativa



Nieves Briz

Presidente de International Women's Forum Spain

La diversidad debe ser un valor central, una cultura y no solo un concepto teórico. Las empresas deben tomar conciencia de cómo la diversidad empresarial enriquece a las compañías y aporta beneficios que fortalecen la estructura de las organizaciones, tanto a nivel humano como a nivel de negocio.

No solo se fortalecen los valores de la empresa, sino que los equipos superan dificultades con mayor facilidad, las personas se sienten más comprometidas con el proyecto, se eleva la productividad, y se abren canales de comunicación que de otra forma no tendrían lugar. A mayor heterogeneidad, mayores puntos de vista y estrategias mejor delineadas.



APÉNDICE: LOS ÍNDICES DE INNODIVERSIDAD EN CIFRAS



1. Índices de innodiversidad por tamaño de empresa

Pequeña empresa

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:

- 1 Subíndice de Diversidad
- 2 Subíndice de Innovación
- 3 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 de el 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 donde se encuentran las mayores oportunidades de mejora.



SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD 2,7

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA 3,1

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	5,4	4,2	4,4	5,1
Talento LGTBI	2,3	1,7	1,0	2,1
Talento Personas con Discapacidad	2,9	2,0	2,1	2,7
Talento Senior	2,7	2,0	1,6	2,4

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL 3,4

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	4,9	2,1	2,0	4,1
Experiencia en la empresa	4,5	2,3	1,6	3,8
Diversidad Formativa	3,8	2,0	1,6	3,2
Diversidad Cultural	2,9	1,2	1,1	2,4

DIVERSIDAD COGNITIVA 1,6

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	1,6	1,1	1,1	1,4
Personalidad	1,8	1,0	1,0	1,5
Liderazgo	2,3	1,2	1,0	1,9
Pensamiento Crítico	1,6	1,0	0,8	1,4

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN 3,4

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	4,2	3,2	1,9	3,7
Innovación en Procesos	3,6	2,7	1,3	3,2
Innovación en Modelos de Negocio	3,8	2,9	1,4	3,4

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD 2,1

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,3	2,0	0,8	2,1

1. Índices de innodiversidad por tamaño de empresa

Mediana empresa

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD2,4

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA2,4

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	4,3	4,1	2,8	4,1
Talento LGTBI	1,5	0,8	0,4	1,3
Talento Personas con Discapacidad	2,8	2,4	1,4	2,6
Talento Senior	1,9	1,3	1,0	1,7

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL3,3

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	4,9	1,6	1,1	3,8
Experiencia en la empresa	5,0	2,4	1,4	4,1
Diversidad Formativa	4,1	2,0	1,0	3,4
Diversidad Cultural	2,5	1,1	0,8	2,1

DIVERSIDAD COGNITIVA1,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	2,1	0,6	0,3	1,6
Personalidad	1,5	0,9	0,5	1,3
Liderazgo	2,3	1,4	0,5	2,0
Pensamiento Crítico	1,5	1,0	0,4	1,3

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN4,3

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	5,0	4,7	2,6	4,7
Innovación en Procesos	4,9	4,2	2,2	4,5
Innovación en Modelos de Negocio	4,0	3,5	1,8	3,7

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD1,8

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,0	1,3	1,1	1,8

Gran empresa

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD3,3

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA3,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	6,1	5,7	5,2	5,9
Talento LGTBI	2,2	1,3	0,8	1,9
Talento Personas con Discapacidad	4,4	3,3	2,2	3,9
Talento Senior	2,5	2,3	1,6	2,4

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL3,9

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	6,0	1,4	2,0	4,7
Experiencia en la empresa	5,7	1,2	1,5	4,4
Diversidad Formativa	4,7	1,8	1,3	3,7
Diversidad Cultural	3,2	1,3	1,2	2,7

DIVERSIDAD COGNITIVA2,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	3,3	1,1	0,7	2,6
Personalidad	3,2	1,0	0,5	2,5
Liderazgo	4,2	1,9	1,4	3,4
Pensamiento Crítico	2,1	0,9	0,4	1,7

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN5,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	6,1	5,6	4,4	5,8
Innovación en Procesos	6,0	5,2	3,5	5,6
Innovación en Modelos de Negocio	5,4	5,0	3,2	5,1

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD2,0

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,3	1,5	1,0	2,0

2. Índices de innodiversidad por sector de actividad

Bienes de consumo

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD 2,1

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA 1,9

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	4,3	4,5	4,0	4,3
Talento LGTBI	0,0	0,0	0,0	0,0
Talento Personas con Discapacidad	2,4	2,5	2,0	2,4
Talento Senior	1,2	0,8	0,0	1,0

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL 3,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	4,3	1,0	1,0	3,3
Experiencia en la empresa	6,7	2,5	1,0	5,3
Diversidad Formativa	4,3	3,5	0,0	3,7
Diversidad Cultural	2,0	0,5	0,5	1,6

DIVERSIDAD COGNITIVA 1,0

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	1,0	1,0	0,5	1,0
Personalidad	1,0	0,0	1,0	0,8
Liderazgo	2,7	1,5	1,5	2,3
Pensamiento Crítico	0,0	0,0	0,0	0,0

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN 4,9

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	6,3	6,5	4,0	6,1
Innovación en Procesos	5,3	5,0	1,7	4,8
Innovación en Modelos de Negocio	4,3	3,5	1,7	3,8

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD 0,2

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	0,3	0,0	0,0	0,2

Energía y agua

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD 4,0

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA 3,2

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	5,7	6,1	6,4	5,9
Talento LGTBI	0,4	0,7	0,0	0,4
Talento Personas con Discapacidad	3,4	2,9	2,4	3,2
Talento Senior	3,1	4,3	3,3	3,4

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL 5,2

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	7,6	0,7	1,4	5,6
Experiencia en la empresa	6,7	2,9	0,0	5,2
Diversidad Formativa	8,1	4,3	2,1	6,7
Diversidad Cultural	4,3	1,4	0,0	3,3

DIVERSIDAD COGNITIVA 3,8

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	5,7	1,4	0,0	4,3
Personalidad	4,8	1,4	0,0	3,6
Liderazgo	6,2	2,9	2,9	5,2
Pensamiento Crítico	2,9	1,4	0,0	2,3

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN 7,7

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	7,5	7,1	5,7	7,3
Innovación en Procesos	7,9	7,1	5,2	7,5
Innovación en Modelos de Negocio	8,6	8,6	6,2	8,3

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD 2,8

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,6	0,7	1,4	2,8

2. Índices de innodiversidad por sector de actividad

Industria y construcción

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD 1,9

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA 2,1

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	4,3	3,8	2,4	4,0
Talento LGTBI	0,8	0,4	0,1	0,6
Talento Personas con Discapacidad	2,2	1,4	1,1	1,9
Talento Senior	1,7	1,6	0,9	1,6

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL 2,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	4,6	0,0	0,3	3,2
Experiencia en la empresa	4,6	0,0	0,1	3,2
Diversidad Formativa	2,9	0,0	0,4	2,0
Diversidad Cultural	2,4	0,1	0,1	1,7

DIVERSIDAD COGNITIVA 1,0

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	2,0	0,1	0,0	1,4
Personalidad	1,1	0,1	0,0	0,8
Liderazgo	1,7	0,0	0,0	1,2
Pensamiento Crítico	0,6	0,0	0,0	0,4

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN 4,2

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	4,9	4,3	2,9	4,6
Innovación en Procesos	4,9	4,0	2,6	4,5
Innovación en Modelos de Negocio	3,9	3,4	2,3	3,7

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD 1,2

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,4	0,7	0,6	1,2

Servicios de consumo

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD 3,3

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA 3,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	5,5	4,6	4,4	5,2
Talento LGTBI	3,0	2,1	1,0	2,6
Talento Personas con Discapacidad	4,0	2,8	1,7	3,5
Talento Senior	2,9	2,1	1,7	2,6

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL 3,8

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	4,9	2,4	2,4	4,2
Experiencia en la empresa	4,8	2,3	2,3	4,0
Diversidad Formativa	4,5	2,4	2,1	3,9
Diversidad Cultural	3,4	1,9	2,3	3,0

DIVERSIDAD COGNITIVA 2,6

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	2,8	1,7	1,3	2,5
Personalidad	3,3	1,4	1,0	2,7
Liderazgo	3,9	2,3	1,4	3,4
Pensamiento Crítico	2,1	1,5	1,0	1,9

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN 4,3

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	4,6	4,0	3,3	4,4
Innovación en Procesos	4,5	4,0	2,7	4,2
Innovación en Modelos de Negocio	4,8	4,4	2,6	4,5

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD 2,0

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,2	1,6	1,4	2,0

2. Índices de innodiversidad por sector de actividad

Servicios financieros

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD	3,6
-------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	3,8
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	6,4	6,5	6,2	6,4
Talento LGTBI	2,5	1,6	1,3	2,2
Talento Personas con Discapacidad	4,4	3,4	2,6	4,0
Talento Senior	2,5	3,1	2,5	2,6

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	3,6
-------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	5,4	1,0	2,4	4,2
Experiencia en la empresa	5,3	1,2	1,7	4,1
Diversidad Formativa	4,1	1,2	1,7	3,3
Diversidad Cultural	3,6	1,4	1,7	2,9

DIVERSIDAD COGNITIVA	3,1
----------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	3,9	1,2	1,6	3,1
Personalidad	2,8	1,0	1,2	2,3
Liderazgo	4,7	2,2	2,4	4,0
Pensamiento Crítico	3,7	1,9	0,7	3,0

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN	5,7
-------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	5,8	5,5	5,1	5,7
Innovación en Procesos	5,9	5,7	4,4	5,7
Innovación en Modelos de Negocio	5,9	5,7	4,0	5,6

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD	1,8
-----------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,1	1,6	0,9	1,8

Servicios profesionales

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD	3,4
-------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	3,6
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	6,1	5,6	5,3	5,9
Talento LGTBI	2,3	1,1	0,8	1,9
Talento Personas con Discapacidad	4,3	2,7	2,9	3,8
Talento Senior	3,1	2,1	2,4	2,8

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	4,2
-------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	6,1	2,1	2,2	4,9
Experiencia en la empresa	5,5	2,0	2,0	4,4
Diversidad Formativa	5,2	2,5	1,7	4,3
Diversidad Cultural	3,8	1,7	0,9	3,1

DIVERSIDAD COGNITIVA	2,2
----------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	2,5	1,1	0,9	2,1
Personalidad	2,6	1,2	0,7	2,1
Liderazgo	3,6	1,8	1,1	3,0
Pensamiento Crítico	2,0	0,7	0,6	1,6

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN	4,6
-------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	5,8	4,9	2,5	5,3
Innovación en Procesos	5,3	3,9	1,9	4,6
Innovación en Modelos de Negocio	4,4	3,4	2,0	4,0

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD	2,7
-----------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,0	2,3	1,2	2,7

2. Índices de innodiversidad por sector de actividad

Salud

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD2,5

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA2,9

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	5,4	4,9	4,1	5,2
Talento LGTBI	1,5	0,9	0,8	1,3
Talento Personas con Discapacidad	3,0	2,8	1,1	2,8
Talento Senior	2,7	2,0	0,9	2,4

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL2,8

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	5,8	1,4	1,4	4,4
Experiencia en la empresa	4,7	1,4	0,5	3,6
Diversidad Formativa	2,4	1,4	0,5	2,0
Diversidad Cultural	1,2	1,4	0,5	1,2

DIVERSIDAD COGNITIVA1,7

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	1,7	0,9	0,5	1,4
Personalidad	2,1	1,4	0,5	1,8
Liderazgo	2,7	1,6	0,9	2,3
Pensamiento Crítico	1,4	0,9	0,5	1,2

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN4,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	5,9	4,3	4,1	5,4
Innovación en Procesos	5,2	3,9	2,4	4,7
Innovación en Modelos de Negocio	3,8	3,2	1,7	3,4

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD1,8

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,9	1,8	0,7	1,8

Tecnología y comunicaciones

SUBÍNDICE DE DIVERSIDAD3,4

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA3,5

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Talento Femenino	6,3	5,6	4,6	6,0
Talento LGTBI	2,8	1,5	1,0	2,4
Talento Personas con Discapacidad	4,3	3,2	2,3	3,9
Talento Senior	2,1	1,9	0,9	1,9

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL4,3

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Experiencia en el sector	6,6	1,9	2,2	5,2
Experiencia en la empresa	6,2	1,8	2,1	4,9
Diversidad Formativa	5,2	2,6	1,5	4,3
Diversidad Cultural	3,2	1,3	1,0	2,6

DIVERSIDAD COGNITIVA2,3

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Resolución de Problemas	2,8	0,9	0,3	2,2
Personalidad	3,1	1,0	0,3	2,4
Liderazgo	3,7	1,8	1,0	3,1
Pensamiento Crítico	1,9	0,9	0,3	1,5

SUBÍNDICE DE INNOVACIÓN5,8

	Acciones	Medición	Referente	Agregado
Innovación en Producto/Servicio	6,5	6,2	5,0	6,3
Innovación en Procesos	6,5	5,7	3,9	6,1
Innovación en Modelos de Negocio	5,5	4,9	3,3	5,2

SUBÍNDICE DE INNODIVERSIDAD2,2

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,5	1,6	1,3	2,2



Para consultar el INFORME ONLINE por favor ir a :

<https://centerfordiversity.ie.edu>



<http://fundaciondiversidad.org>



LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019 INFORME