



Para consultar el INFORME ONLINE por favor ir a :

<https://centerfordiversity.ie.edu>



<http://fundaciondiversidad.org>

# LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019

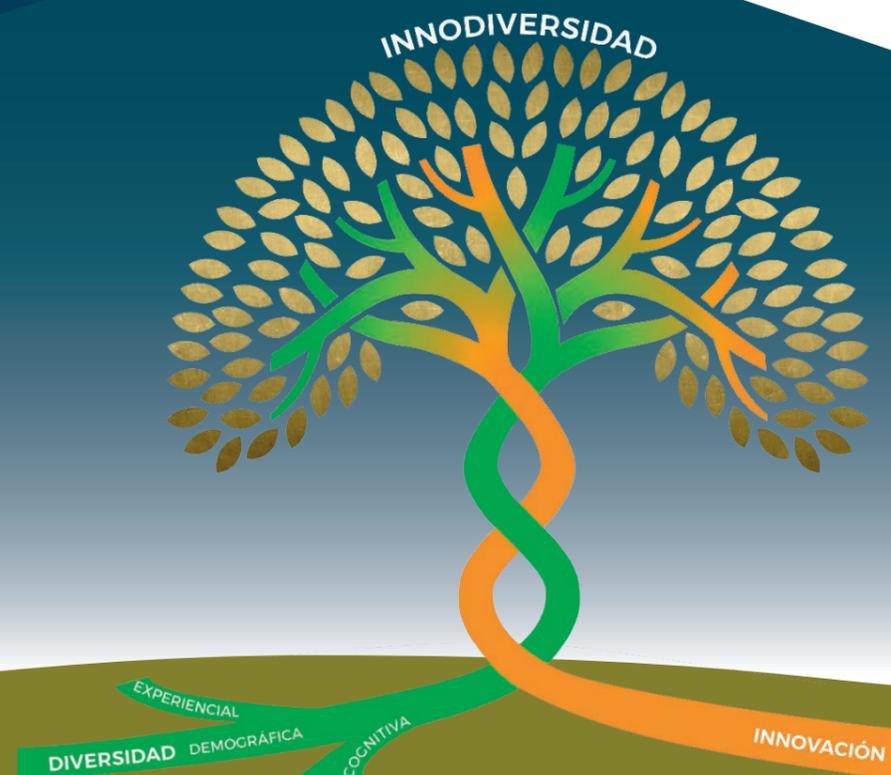
## RESUMEN

Celia de Anca y  
Salvador Aragón

Autores



LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO  
EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019  
RESUMEN



# Introducción

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 su Centro de Diversidad, 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 con el fin de 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 en todo el territorio nacional. En la Fundación queremos apoyarnos en la ciencia para construir el “business case” de la diversidad y este estudio pionero es un paso fundamental en este camino.

En el mismo se 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.



Mª Eugenia Girón  
Presidente  
Fundación para la Diversidad





## Celia De Anca

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

Celia de Anca es actualmente la Directora del Saudi 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.



# Índice



INTRODUCCIÓN	2
LOS AUTORES	4
<b>1</b> La InnoDiversidad	8
<b>2</b> El Índice de InnoDiversidad	12
<b>3</b> La Gestión de la Diversidad 	16
<b>4</b> La Gestión de la Innovación 	32
<b>5</b> La Gestión del alineamiento entre Diversidad e Innovación  + 	44
<b>6</b> Conclusiones	52
<b>7</b> Empresas de la Muestra	56
ANEXO I	60



# 1. La Innodiversidad



# 1. La Innodiversidad

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

Celia de Anca, Salvador Aragón

El modelo de Innodiversidad, desarrollado por el Centro de la Diversidad de IE Business School, está basado en tres afirmaciones, que tanto la literatura de gestión cómo las propias investigaciones del Centro han demostrado<sup>1</sup>:

## Las empresas que gestionan...



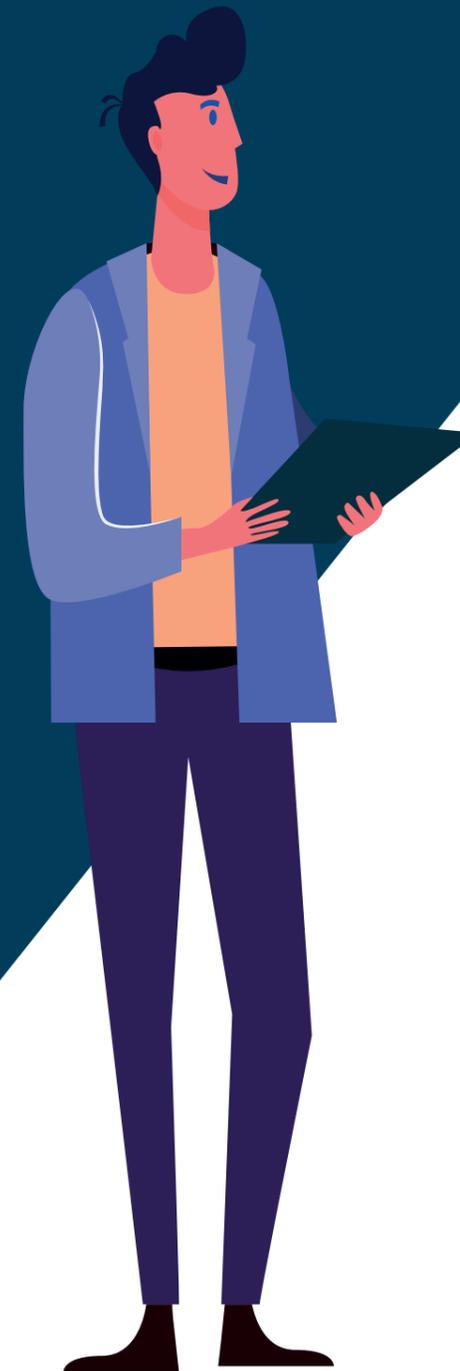
Este modelo innovador se ha podido poner en práctica en el tejido empresarial español, gracias al marco proporcionado por el Diversity Lab, de la Fundación IE y de la Fundación para la Diversidad, el apoyo de las empresas Pfizer y HP, y la colaboración de la AmChamSpain.



El modelo utiliza una metodología innovadora, el **Árbol de la Innodiversidad** que por medio de un sencillo “juego de árboles electrónico” permite a la empresa un autodiagnóstico, que mide, compara y encuentra pautas de mejora en la gestión de la diversidad, la innovación y la innodiversidad. Por otra, los resultados agregados permiten analizar periódicamente el entorno empresarial español.

<sup>1</sup> de Anca C. & Aragón 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>

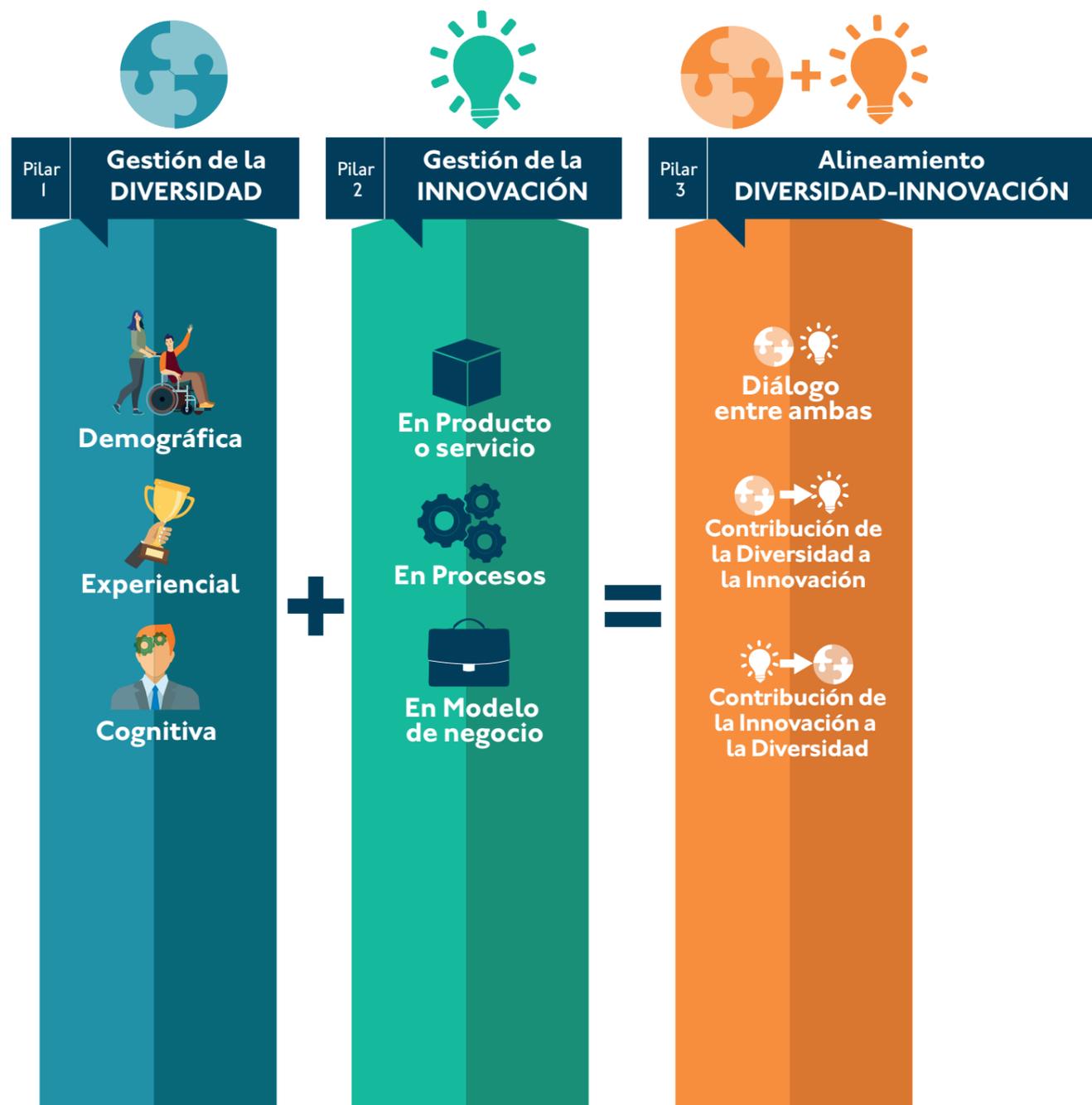
# 2. El Índice de Innodiversidad



## 2. El Índice de Innodiversidad

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<sup>2</sup>.

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 sub-índice 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 un proceso. En primer lugar, para cada uno de los componentes de cada pilar se pregunta a las empresas sobre tres aspectos claves:

- Áreas a las que se está prestando atención o políticas que se están desarrollando para gestionar cada uno de los componentes.
- Grado de medición del resultado de esas políticas.
- 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 patrón aspiracional.

Cada respuesta positiva dada por la empresa en estos tres aspectos suma un punto. El resultado final para cada empresa es la suma de puntos conseguidos en relación con cada uno de los pilares. El cálculo del subíndice correspondiente se realiza dividiendo la suma de puntos de la empresa por el máximo de puntos posibles. De esta forma, la puntuación de una empresa puede ir, desde 0 si no desarrolla actividad alguna, hasta 10 si está realizando todas las actividades posibles identificadas en el índice.

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 innodiversidad no es tanto indicar el estado actual de una empresa o de forma agregada de un sector, si no la dimensión de las oportunidades de mejora que existen en el camino de la gestión de la Diversidad, de la Innovación y de la Innodiversidad en la empresa española.

# 3. La gestión de la Diversidad



# 3. La gestión de la Diversidad

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:

 <h3>Diversidad Demográfica</h3>	 <h3>Diversidad Experiencial</h3>	 <h3>Diversidad Cognitiva</h3>
<p>Gestiona la inclusión del <b>talento de: género</b>, personas del colectivo <b>LGTBI</b>, personas con <b>discapacidad</b>, y personas <b>senior</b>.</p>	<p>Gestiona la diversidad de experiencias de los empleados que integran una organización: <b>experiencias vividas en el sector</b> de actividad, experiencia <b>en la propia empresa</b>, experiencia <b>formativa</b>, y experiencia <b>cultural</b>.</p>	<p>Gestiona la diversidad de modelos cognitivos de las personas que integran la organización: aquí hablamos de diversidad de tipologías en: <b>la resolución de problemas, personalidad, liderazgo y pensamiento crítico</b>.</p>

En resumen, el informe señala una variedad considerable en la gestión de la diversidad en el tejido empresarial español.

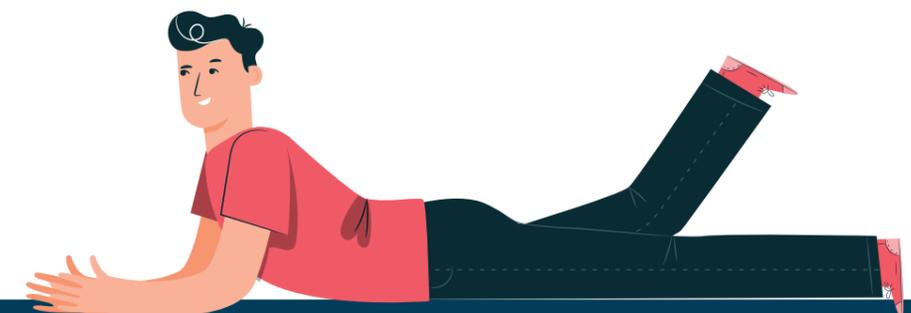
En cuanto al tamaño se observa que la gran empresa domina todas las categorías de la diversidad experiencial y cognitiva, así como la diversidad de género y del talento de personas con discapacidad (dentro de la categoría de diversidad demográfica). La pequeña empresa, por su parte, asume el liderazgo de la diversidad del colectivo LGTBI y del talento senior (dentro de la categoría de la diversidad demográfica), y detecta también el liderazgo en la inclusión de parámetros de medición en muchas categorías.

Podemos también apreciar el liderazgo de la multinacional nacional en la diversidad experiencial y cognitiva, y en la diversidad de género. La multinacional de origen extranjero tiene el liderazgo en la atención al colectivo LGTBI (dentro de la categoría de diversidad demográfica), y la empresa no multinacional tendría el liderazgo de la atención al talento senior (una de las categorías de la diversidad demográfica).

Por sectores: se detecta un especial interés en su atención a la diversidad demográfica, en los sectores de tecnología y telecomunicaciones, financiero, servicios de consumo y servicios profesionales, mientras que en la diversidad experiencial y cognitiva destacan, sobre todo, las empresas de agua y energía, así como las de servicios financieros.

Veamos cada uno de estos puntos en más detalle.

**Finalmente es interesante observar que en todas las categorías de la diversidad lidera la empresa cotizada sobre la no cotizada.**



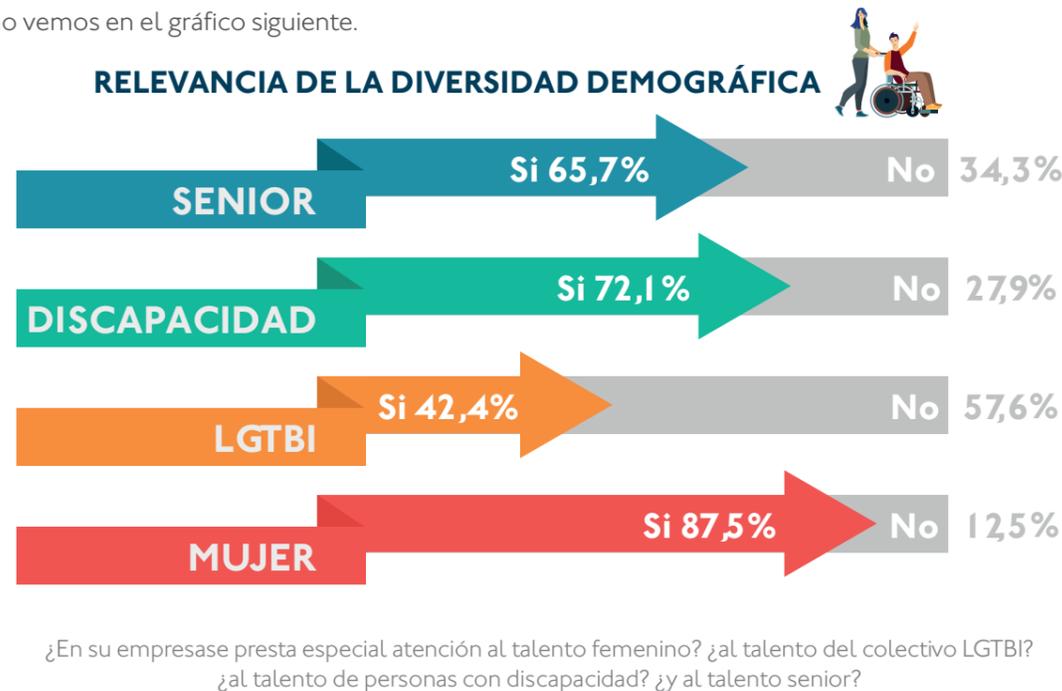
# 3. La gestión de la Diversidad



## Diversidad Demográfica

Los resultados indican que **más del 87% de las empresas que han participado incluyen la gestión de la diversidad de género en sus estrategias. El talento de personas con discapacidad es la segunda área que más interés despierta con el 72% de las empresas respondiendo afirmativamente y el 66% de las empresas declaran prestar atención a la diversidad del talento senior.** Por último, sorprende el **bajo interés sobre el talento LGTBI ya que más del 58% de las empresas participantes declaran no prestar atención particular a la gestión de este colectivo.**

Como vemos en el gráfico siguiente.



Si analizamos el interés por la diversidad demográfica según los diferentes tipos de empresa nos encontramos los siguientes datos:

- En el **análisis por tamaño de empresa** resulta interesante ver que en la muestra sobresale la pequeña empresa en su atención al colectivo de personas LGTBI y al colectivo senior. Mientras que en áreas como mujer o talento de personas con discapacidad es la gran empresa la que lidera.
- En el **análisis por alcance** comprobamos que la empresa no multinacional destaca sobre la empresa multinacional, sea esta de origen nacional o extranjero, en su interés por gestionar la diversidad del talento senior. Por otro lado, la multinacional de origen nacional destaca en el área de género, así como en la gestión del talento de personas con discapacidad, mientras que la multinacional de origen extranjero lidera la atención al colectivo LGTBI.
- Podemos apreciar también en este primer nivel de análisis una marcada distinción en **la empresa cotizada que en general presta una mayor atención a todas las diversidades.**

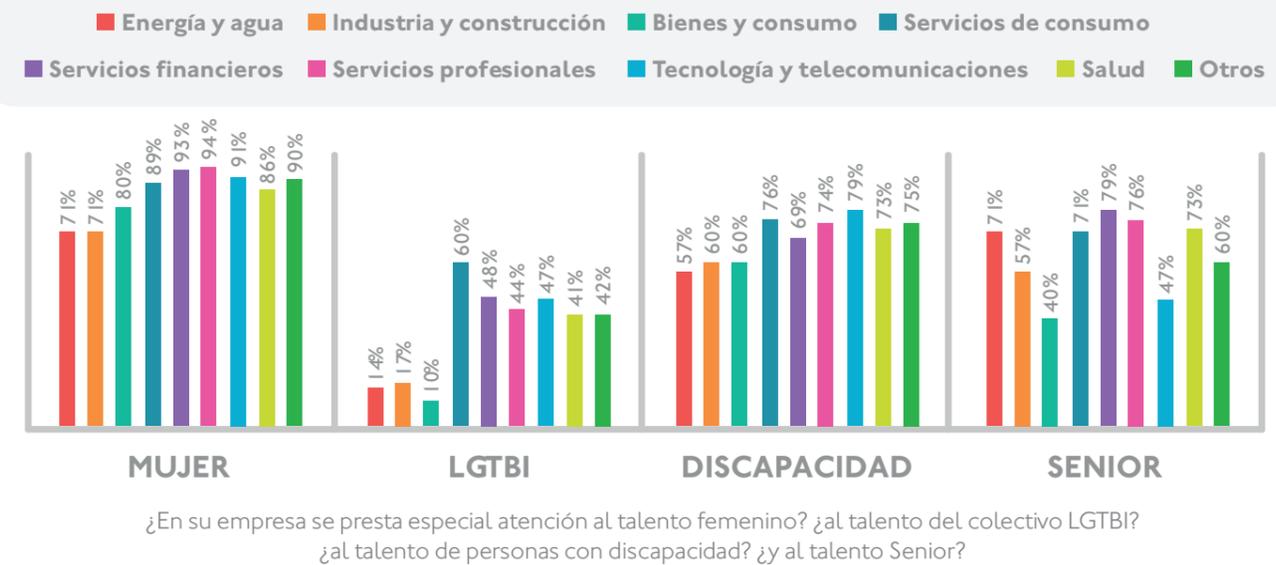
El análisis por sectores muestra que el interés principal para todos ellos es la diversidad de género, en un rango que va desde el 94% de empresas de servicios profesionales, a un 71% de empresas del sector de energía y agua.

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% en el 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.

En la diversidad LGTBI, vemos que el sector que más interés le presta es el sector de servicios de consumo con 60% y el más bajo con un 10% es el sector de bienes de consumo.

## RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA POR SECTOR





# Diversidad Demográfica

## Políticas de Inclusión de la Diversidad demográfica



### Talento DE GÉNERO

En diversidad de género existen claramente tres prácticas destacadas de inclusión: la inserción de medidas para el reclutamiento en igualdad (90% de la empresa grande y pequeña y 86% de la empresa mediana), para la igualdad en la promoción interna (85% gran empresa, 78% mediana y 82% pequeña) y para asegurar la igualdad en los procesos de formación (90% gran empresa 82% mediana y 87% pequeña).

En cuanto a las políticas de la gestión del talento LGBTI, destacan la inclusión de medidas para el reclutamiento y promoción de personas del colectivo (60% pequeña empresa, 63% mediana, 55% gran empresa), como para la implantación de procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación (72% gran empresa, 63% mediana 50% pequeña).

### Talento LGBTI



### Talento DISCAPACIDAD

En la gestión del talento de personas con discapacidad las políticas más aceptadas entre las empresas son la inclusión en el proceso de reclutamiento (61% gran empresa, 70% mediana y 67% pequeña) y la promoción interna en igualdad (72% gran empresa 70% mediana y 59% pequeña).



### Talento SENIOR

En cuanto al talento senior, la política estrella en todos los tipos de empresas es la formación al colectivo senior en programas de nuevas tecnologías, política que siguen más del 55% de las empresas que han respondido en todas las categorías.



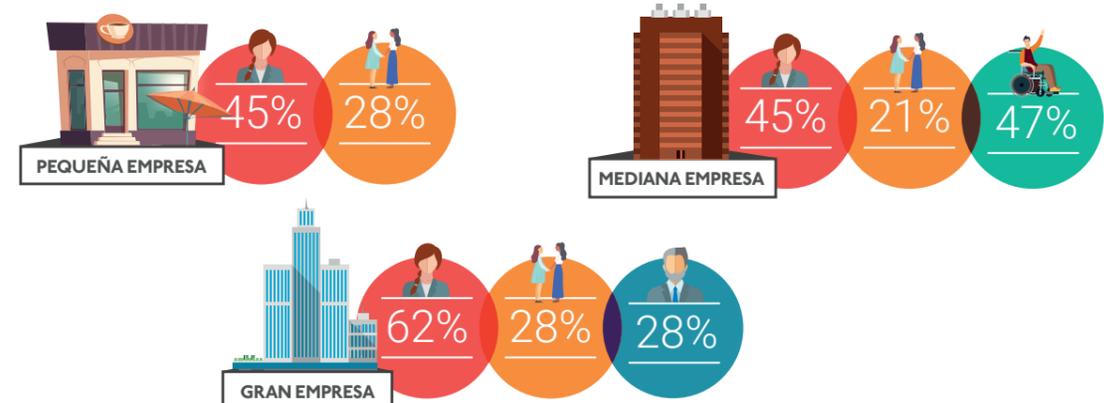
## Medición de las políticas de gestión de la diversidad demográfica

Una de los aspectos positivos que el informe destaca, es el hecho que un 62% de la gran empresa y el 45% de la mediana y pequeña declaran disponer de indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad de género.



Sin embargo, en otras áreas de la diversidad la práctica de medir el impacto no esta tan extendida, ya que solamente el 28% de empresas grandes y pequeñas y un 21% de las medianas empresas tienen implantados mecanismos para medir el impacto de estas políticas en el colectivo LGBTI aunque un aspecto positivo, es el hecho de la existencia de parámetros de medición y seguimiento de casos reportados de discriminación por 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). El 47% de empresas medianas declaran tener indicadores para medir el impacto de las medidas para la gestión del talento de personas con discapacidad.

Finamente solamente el 28% de la gran empresa, declaran tener implantados mecanismos de medición de la eficacia de las políticas de gestión del talento senior.



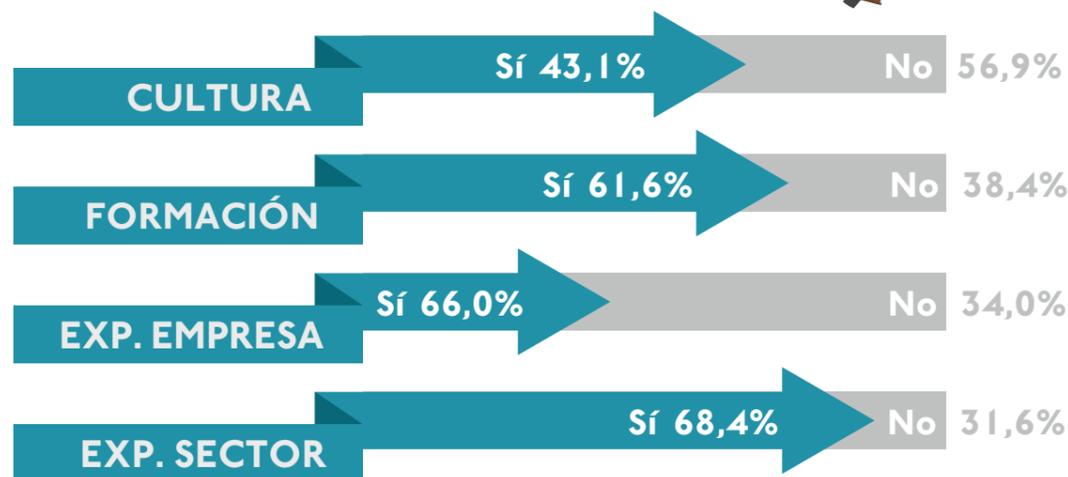
### 3. La gestión de la Diversidad



#### Diversidad Experiencial

La diversidad experiencial tiene menos acogida en la empresa española que la diversidad demográfica. Así, un 68% de las empresas gestiona la diversidad experiencial de sector (la diversidad experiencial más gestionada), frente a un 87% que pone atención en la diversidad de género (la diversidad de género más gestionada).

#### RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL



¿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?

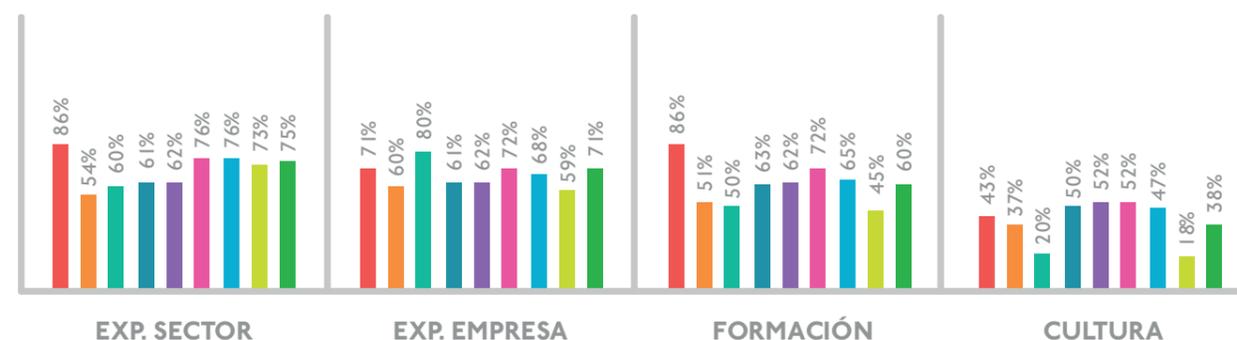
Analizando en el detalle según el tipo de empresa nos encontramos los siguientes datos de interés:

- **La gran empresa lidera claramente todas las categorías. 71% de las grandes empresas de la muestra declaran prestar atención a la diversidad por sector y por experiencia en la empresa, 66% a la diversidad formativa y 47% a la diversidad cultural.**
- **Destaca la multinacional nacional que lidera claramente todas las categorías**, con 75% en la diversidad de sectores, 70% en el caso de diversidad de trabajo en la propia empresa, 68% en el caso de diversidad de formación, y 56% en el caso de diversidad cultural.
- **La empresa cotizada es la que más interés tiene en gestionar la diversidad experiencial.**

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.

#### RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL POR SECTOR

■ Energía y agua 
 ■ Industria y construcción 
 ■ Bienes y consumo 
 ■ Servicios de consumo 
 ■ Servicios financieros 
 ■ Servicios profesionales 
 ■ Tecnología y telecomunicaciones 
 ■ Salud 
 ■ Otros



¿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?





## Diversidad Experiencial

### Políticas de gestión de la diversidad experiencial

En el caso de la diversidad experiencial, la unidad de medida no es la persona sino el equipo, medimos por tanto la inclusión de la diversidad experiencial como base para la composición de equipos, principalmente equipos de alta dirección, ventas o técnicos.

- En el caso de la experiencia en el sector es la gran empresa, la que más incentiva la inclusión de criterios de diversidad de experiencias en el sector, 86% en la alta dirección, 79% en ventas y 87% en equipos técnicos.
- Sin embargo, si analizamos el criterio de gestión de la diversidad en la propia empresa, es la mediana empresa quien domina la inclusión de criterios en alta dirección (84%), en los equipos de ventas (81%), y en los equipos técnicos es también la mediana empresa (88%).
- En la diversidad de experiencias formativas, es también la mediana empresa la que en mayor número declara incluir criterios de diversidad en equipos de ventas (71%) y equipos técnicos (93%), mientras que la gran empresa lidera la inclusión de criterios en los equipos de alta dirección (75%).
- En la diversidad cultural, son tanto la empresa mediana como la pequeña las que lideran la inclusión de la experiencia cultural como elemento a la hora de diseñar equipos de alta dirección (74%), ventas (68%) y equipos técnicos (74%).

### Medición de las políticas de gestión de la diversidad experiencial

**En la diversidad experiencial, es importante medir el impacto de esa diversidad en los resultados del equipo y en la permanencia de los miembros del equipo.**

**Encontramos aspectos interesantes, en especial la relevancia de la mediana y pequeña empresa frente a la gran empresa en relación a la inclusión de criterios de medición del impacto de las políticas de diversidad.**

La pequeña empresa declara medir el impacto en los resultados del equipo en la diversidad de sector en un 33% (frente a un 20% de la gran empresa, y un 19% de la mediana) y un 43% en el caso de la diversidad en la propia empresa (frente a un 41% de la mediana y a un 17% de la gran empresa). La mediana empresa destaca en la medición de los resultados de la diversidad formativa 36% (frente a un 35% de la pequeña alejadas las dos de la gran empresa (28%), igualmente es la mediana empresa quien domina en diversidad cultural 35% (frente a 34% pequeña y 23% gran empresa).

### Posicionamiento como referente en el contexto empresarial español

Como conclusión general se podría poner que no hay un alto nº de empresas que mida el impacto de la diversidad experiencial tanto en los resultados del equipo como en la permanencia de sus miembros. Es la pequeña empresa la que más mide el impacto de la diversidad experiencial.

Nos parece interesante destacar, que **tanto la mediana como la pequeña empresa tienen mucho que compartir en la excelencia de la gestión de la diversidad experiencial con la gran empresa, que en algunos de los parámetros analizados se encuentra por detrás.** Nos parece por tanto que una acción interesante a partir de este estudio, es realizar más intercambio entre los distintos tipos de empresas.



### 3. La gestión de la Diversidad

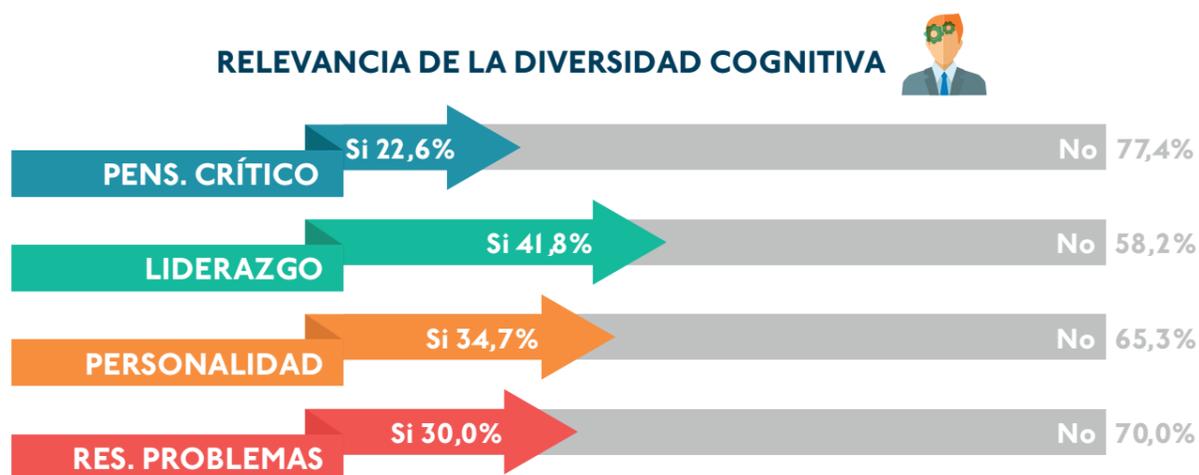


#### Diversidad Cognitiva

La diversidad cognitiva es generalmente la que más se valora tanto en la literatura como en la opinión de muchos directivos, ya que se considera clave a la hora de generar innovación<sup>3</sup>. Sin embargo, este estudio muestra que la diversidad cognitiva es la variable menos desarrollada en la estrategia empresarial.

Vemos en el gráfico que, a la hora de realizar algún tipo de prueba para comprobar la diversidad cognitiva de las diferentes variables analizadas, la diversidad de liderazgo es la que más respuestas positivas tiene con un 41,8%, muy lejos del 87% que prestaban atención al género (el caso más positivo de la diversidad demográfica) o del 68% de las empresas interesadas en diversidad experiencial de sectores (el caso más positivo de la diversidad experiencial).

En el caso menos favorable tendríamos la diversidad de pensamiento crítico a la que solamente un 22% de las empresas realizan algún tipo de prueba.



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

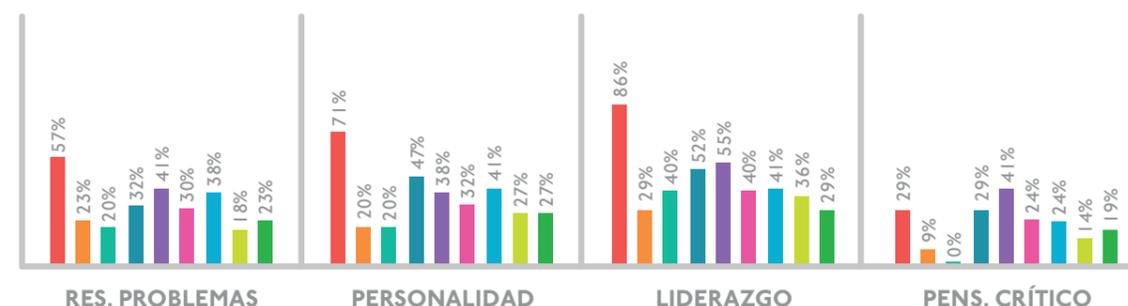
Analizando los datos según el tipo de empresas encontramos aspectos de interés:

- Es claramente la gran empresa la que lidera con un alto margen la inclusión de la dimensión cognitiva en sus estrategias (36% resolución de problemas, 43% diversidad de personalidades, 53% diversidad de liderazgo y 25% diversidad en cuanto a pensamiento crítico), quedando la mediana empresa y sobre todo la pequeña muy por detrás en esta variable.
- Como en el caso de la diversidad experiencial, y contrariamente al caso de la diversidad demográfica, es la multinacional nacional la que lidera con un alto margen la atención a la diversidad cognitiva (44% en resolución de problemas, 45% en personalidad, 58% liderazgo y 32% en pensamiento crítico).

- Es también el mismo caso que en el caso de las otras áreas de la diversidad el hecho que la empresa cotizada lidera por encima de la no cotizada.

Veamos finalmente el análisis por sector:

#### RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR SECTOR



¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad para la resolución de problemas, la personalidad, el tipo de liderazgo o el 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, y 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 innovación<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Page, S (2007) the Difference, Princeton University Press. UK.

<sup>4</sup> (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–3239 .



### Políticas de gestión de la diversidad cognitiva

Para poder evaluar el impacto de las políticas de diversidad experiencial o de diversidad cognitiva, es importante medir el impacto de esa diversidad en los resultados del equipo, y en la permanencia de los miembros del equipo.

Es positivo resaltar que las empresas que se ocupan de la diversidad cognitiva si utilizan la diversidad cognitiva de sus empleados a la hora de formar equipos. Por ejemplo, vemos que en el caso de la variable de resolución de problemas, el 92% de la gran empresa incluye criterios de esta diversidad en la alta dirección, 88% en los equipos de ventas y 92% en equipos técnicos. Sigue la mediana de cerca con 92%, 77% y 92% respectivamente y por detrás la pequeña con 81%, 69% y 75%.

En la variable de diversidad de personalidad encontramos también valores muy altos, con el 78% de la gran empresa que sí indica incluir criterios de diversidad en sus equipos de alta dirección (76% gran empresa y 69% mediana). 72% en equipos de ventas (74% gran empresa y 62% mediana) y 78% en los equipos técnicos, seguido de 74% gran empresa y 62% mediana.

**La diversidad de liderazgo es la variable más apreciada. Aquí nos encontramos que el 100% de las empresas medianas que han afirmado su interés en la gestión cognitiva, incluyen estos criterios en la formación de equipos de alta dirección (seguido de 90% pequeña empresa y 88% la mediana).** El 87%, también de mediana empresa, incluye estos criterios de liderazgo en la composición de equipos de ventas (seguido de 76% pequeña y 75% mediana). De igual modo vemos que el 86% de la pequeña empresa incluye la diversidad de liderazgo en la composición de equipos técnicos, frente a un 74% de grandes empresas y un 67% de medianas empresas.

Por último, la variable de diversidad en cuanto a pensamiento crítico es la menos utilizada, pero como en otros casos, lo positivo es que quien analiza la diversidad de pensamiento crítico entre sus empleados, si utiliza esta información a la hora de crear equipos. Vemos que, para la composición de equipos de alta dirección, la mediana empresa incluye estos criterios en el 91% (87% pequeña y 85% la grande). Para la composición de equipos de ventas es la pequeña empresa la que domina con un 80% (frente a un 55% la mediana y un 83% la grande), así como también domina la pequeña empresa en la inclusión de criterios cognitivos en equipos técnicos 87% frente a 85% la grande y 73% la mediana.

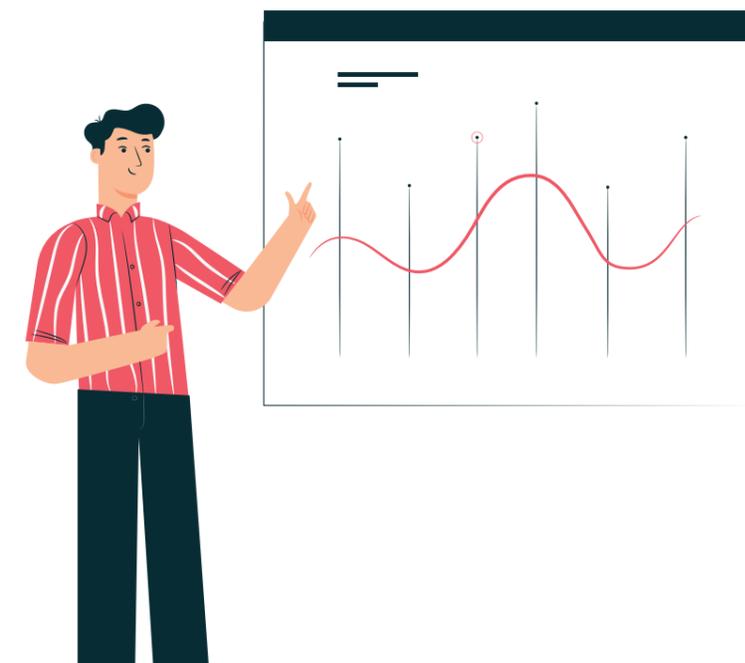
### Medición de las políticas de gestión de la diversidad cognitiva

**La pequeña empresa vuelve a sorprender como en el caso de la diversidad experiencial ya que en un 50% mide el impacto de la diversidad de resolución de problemas en los resultados del equipo (frente a 33% de la gran empresa y 31% de la mediana) y en medir el resultado de la diversidad de pensamiento crítico en los resultados del equipo 53% (frente a la mediana 45% y a la grande 39%).**

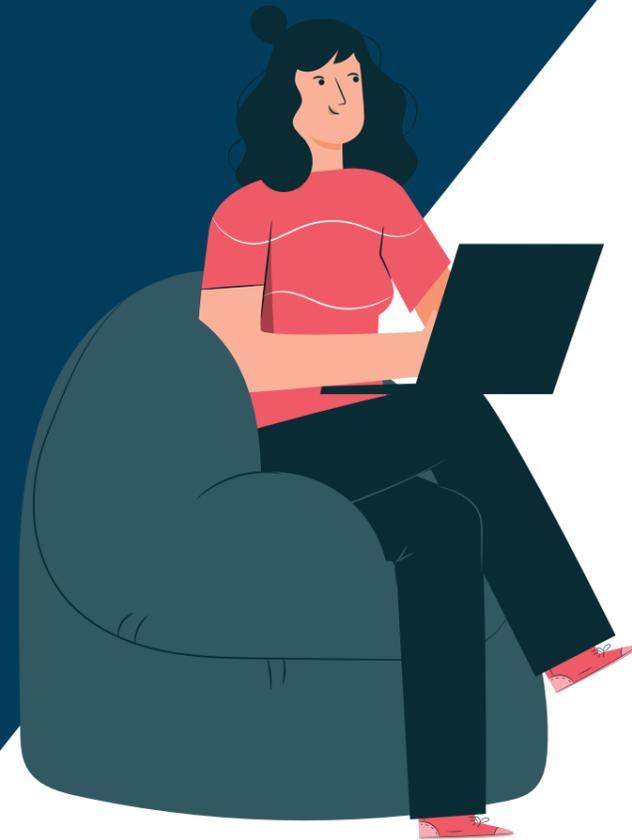
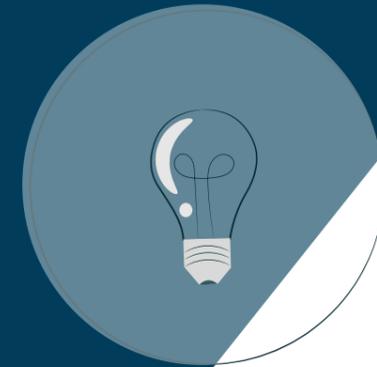
En las otras dos variables domina la mediana empresa, en personalidad 54% frente a un 39% de la pequeña y un 25% de la grande, así como en liderazgo con un 60% que mide el impacto en el equipo frente a un 48% de la pequeña y un 41% de la grande.

### Posicionamiento como referente en el contexto empresarial español

**La pequeña empresa también destaca a la hora de ser referente en el contexto español, así el 50% de la pequeña dice compartir las experiencias de sus prácticas de diversidad de resolución de problemas (frente al 15% de la mediana y 25% de la grande),** 44% en el caso de la diversidad de personalidades (frente a la mediana 23% y a la grande 13%), 43% en compartir sus prácticas sobre la gestión de liderazgos diversos (frente a 28% de la gran empresa y 20% de la mediana) y 40% en el caso de pensamiento crítico (frente a 20% de la gran empresa y 18% de la pequeña).



# 4. La gestión de la **Innovación**



# 4. La gestión de la Innovación

El Subíndice de Innovación se construye alrededor de 3 variables, que corresponden a los tres grandes tipos de innovación reconocidos tanto por la academia como por la práctica:

- 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.
- Innovación en nuevos procesos que implica la generación y adopción de nuevos procesos productivos o nuevos procesos asociados a la prestación de servicios, así como nuevos procesos 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.

Los resultados confirman que la empresa en el tejido empresarial español, 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.**

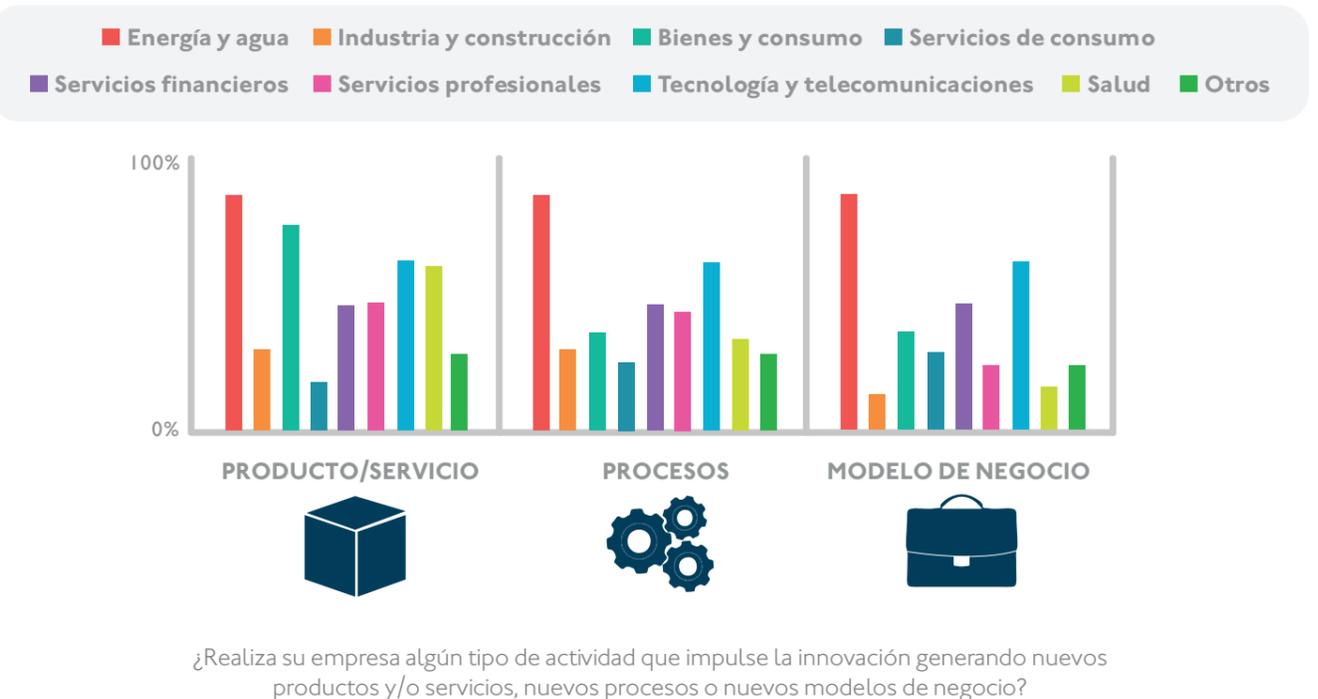


Energía y agua, junto con tecnología y telecomunicaciones, son los dos sectores que dedican una mayor atención a la gestión de innovación, con valores que superan el 80% de las empresas en el primer caso y el 70% en el segundo.

Desde un punto de vista cualitativo, la mayor parte de los sectores muestran un patrón equilibrado en su modelo de gestión de la innovación combinando de forma similar los tres tipos de innovación. Sin embargo, cuatro sectores muestran un comportamiento muy distinto: salud, bienes de consumo, servicios profesionales y servicios de consumo. Los tres primeros centran de forma muy concentrada sus esfuerzos en la innovación en producto y servicio, mientras que el último de ellos, - servicios de consumo-, presta una especial atención a innovar en modelo de negocio.

**El sector salud apuesta por un modelo de innovación muy especializado en innovación en producto/servicio.** Este tipo de innovación es abordado por un 73% de las compañías del sector. Esta apuesta se ve confirmada por un perfil de gestión de la innovación muy maduro, con un desarrollo notable tanto de acciones y políticas como de la medición de las mismas (43% de las compañías) y una notable capacidad para ser percibido como referente en este ámbito (41%).

### GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR SECTOR DE ACTIVIDAD



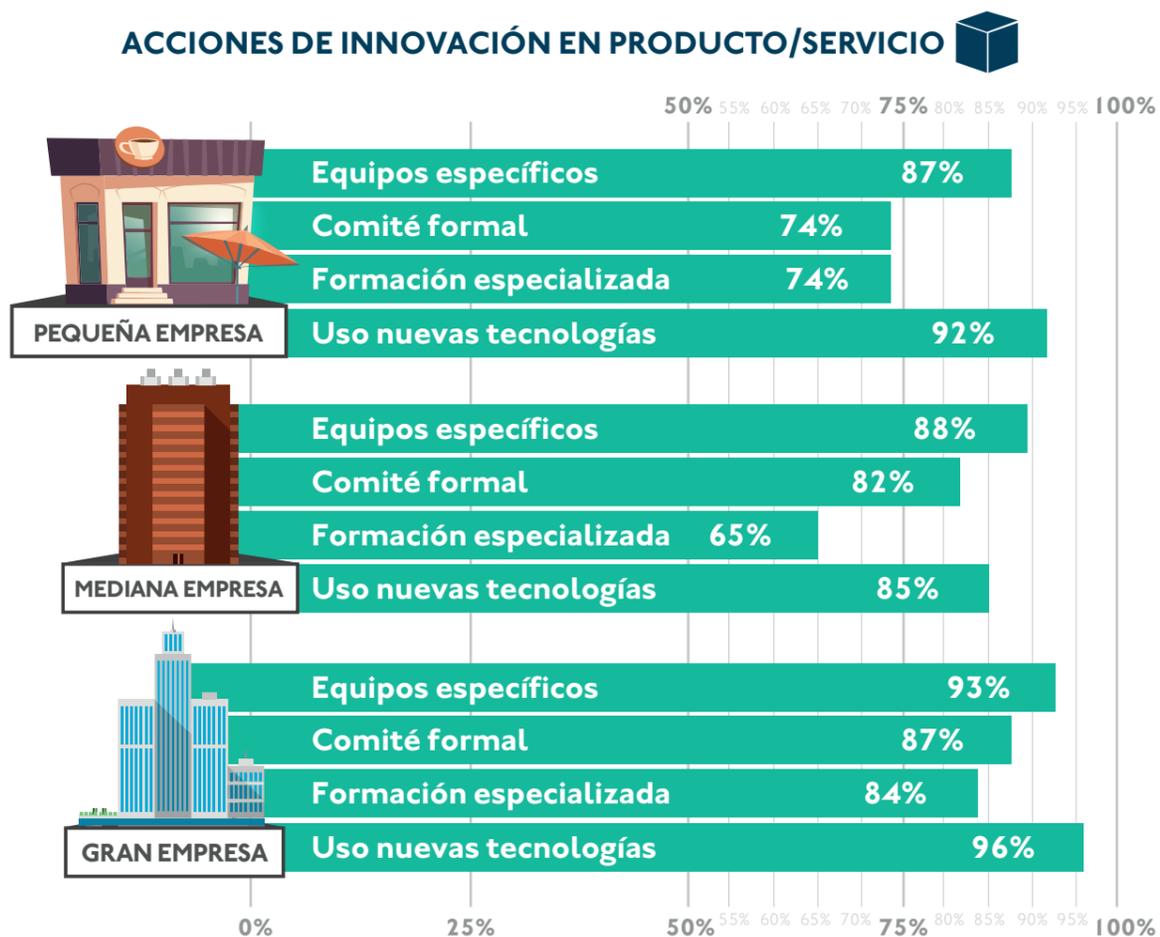
## 4. La gestión de la Innovación

### La gestión de la Innovación en producto o servicio

Como se ha comentado anteriormente, la innovación en producto o servicio es el tipo de innovación más popular en el tejido empresarial español. El detalle de las acciones que desarrolla, el grado de medición y la capacidad de la empresa para ser referente, definen un estándar sobre el cual podemos comparar la gestión del resto de innovaciones.

#### Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en producto o servicio

Los resultados nos muestran como de forma muy significativa que **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 o servicio**, con valores en torno al 90% de las compañías que apuestan por este tipo de innovación.



Considerando el tamaño de la compañía podemos destacar los siguientes hechos:

- 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.
- 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%.
- Se identifica la existencia de una tipología de pequeña empresa con características muy avanzadas 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%).

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, la multinacional de origen nacional es la categoría de empresa que más atención dedica a la gestión de la innovación en producto/servicio, y además es el tipo de empresa que lo hace de forma más intensa. Un 100% de estas 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.

#### 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. La respuesta a dicho reto viene de la combinación de dos medidas complementarias: la medida de la actividad innovadora, y la medida de la contribución de la innovación al negocio.

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.** Considerando en detalle podemos confirmar que:

- Un 88% de las grandes empresas que innovan en producto o servicio 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%.



## La gestión de la Innovación en producto o servicio

El alcance de la actividad de la empresa muestra también diferencias muy significativas. La empresa no multinacional se caracteriza por niveles de medición de la innovación en producto/servicios relativamente bajos, en comparación con las multinacionales, sean estas nacionales o de origen extranjero. 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 nacional. La atención que ambos tipos de multinacional otorgan a medir la contribución de este tipo de innovación a las ventas es muy similar.

### 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.

Si atendemos al alcance de la actividad de la compañía, **la multinacional de origen nacional presenta unos valores de percepción como referente mucho mejores que la empresa multinacional de origen extranjero.** La multinacional de origen nacional que desarrolla este tipo de innovación se ve invitada como referente en un 53% de los casos, e imitada en sus acciones en un 54% de este tipo de empresa.

### Capacidad de disrupción

La innovación disruptiva implica que una innovación es capaz de romper las reglas competitivas asumidas en un mercado dado. 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.

En términos de alcance de la actividad de la compañía se aprecia una notable diferencia entre la empresa multinacional y la empresa no multinacional 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 no multinacionales son capaces de generar este tipo de innovación disruptiva a través de sus nuevos productos o servicios.

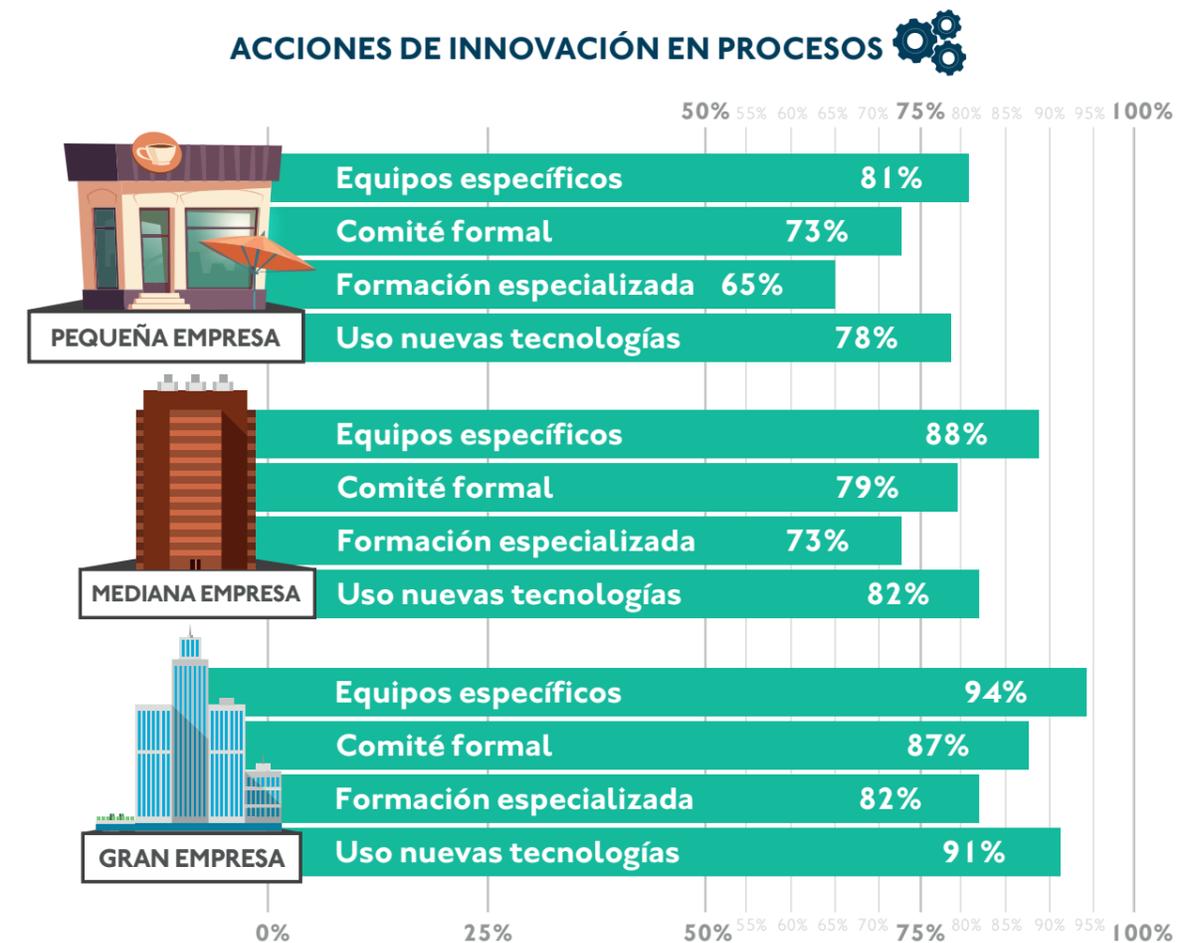


## La gestión de la Innovación en procesos

La gestión de la innovación en proceso muestra algunas características propias que están asociadas a la diversidad de tipos de procesos en los que es posible innovar. Dichos procesos pueden ir desde procesos de manufactura, pasando por procesos de prestación de servicios para llegar a procesos de gestión dentro las organizaciones.

### Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en procesos

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.





## La gestión de la Innovación en procesos

Este resumen esconde algunos comportamientos muy relevantes relacionados con el tamaño de la compañía:

- El grado de uso de todas las acciones implicadas en la gestión de la innovación en procesos se incrementan de forma notable con el tamaño de la empresa.
- La formación especializada es el mecanismo organizativo menos utilizado en la gestión de la innovación en procesos, con valores que apenas superan el 60% en la pequeña empresa, y el 80% en la gran empresa.
- 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, la pequeña empresa que desarrolla actividades de innovación en procesos puede ser calificada como una "pequeña empresa ilustrada".

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, las empresas multinacionales sean estas nacionales o de origen extranjero, presentan una atención similar a la creación de equipos especializados y formación en metodologías especializadas. De forma más precisa, la empresa multinacional de origen nacional muestra significativamente mejores resultados en comités formales con presencia de la alta dirección y el uso de nuevas tecnologías.

### La medición de la innovación en procesos

**Las respuestas muestran una clara relación entre un mayor tamaño de la empresa con un mayor grado de medición de la innovación en procesos, 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.

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.**

Entre las multinacionales también existen diferencias a considerar. La multinacional de origen español presta mayor atención a la medición de la contribución al negocio. Por su parte, la multinacional de origen extranjero coloca su foco en la medición más en el nivel de actividad.

Finalmente, los resultados apuntan al hecho de que las empresas que desarrollan sistemas de medición de su innovación en procesos, 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.

### Posición referente

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

### 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.

La multinacional de origen nacional 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 no multinacional.



## La gestión de 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. Los resultados confirman su carácter singular asociado a su alto impacto estratégico.

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

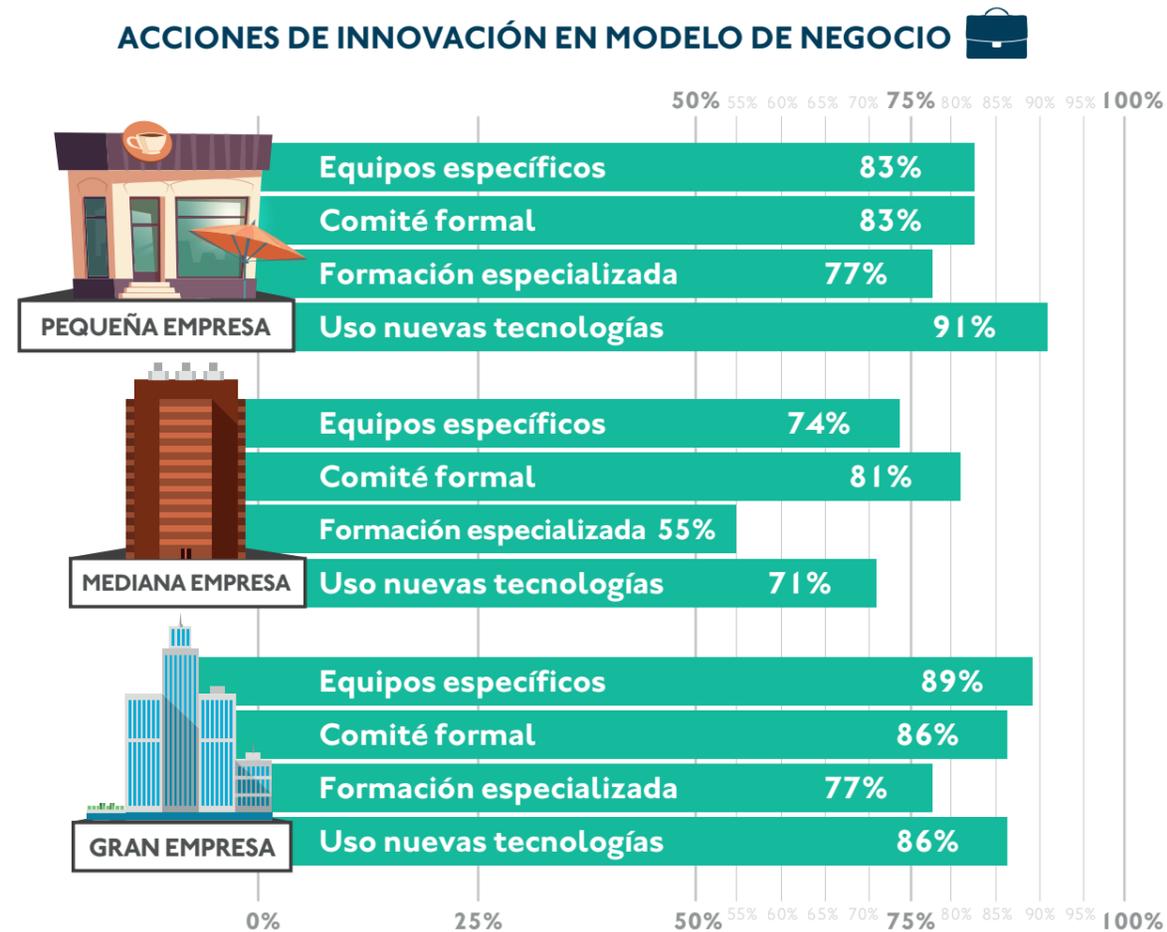
El perfil de acciones dirigidas a la innovación en modelo de negocio se caracteriza por algunos elementos singulares que merecen ser destacados:

- La pequeña empresa valora especialmente el uso de nuevas tecnologías con un grado de uso de las mismas que alcanza el 91%.
- La mediana empresa prima la creación de comités formales con participación de la alta dirección (81%) y presenta un perfil caracterizado por menores grados de uso en todas las acciones.



## La gestión de la Innovación en modelo de negocio

- La gran empresa prioriza a los equipos específicos con una presencia cercana al 90%.
- 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%.



Considerando el alcance de la actividad de la compañía, cabe destacar los siguientes resultados:

- El uso de nuevas tecnologías es la acción con un grado de uso más homogéneo que en todos los casos se sitúa por encima del 82%, siendo además el mecanismo más valorado en la empresa española local.
- 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.
- La empresa multinacional de origen extranjero desarrolla en mayor medida equipos específicos y penaliza de forma notable la formación especializada.

## 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 con dos horizontes temporales muy distintos: el corto y el largo plazo.

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, pasando de un 60% a un 77%. Por el contrario, la medición del impacto en el largo plazo está más presente en la pequeña y gran empresa que en la mediana.

Las empresas multinacionales en sus dos tipos presentan grados de medición de la innovación superiores a los de la empresa no multinacional, con diferencias que se sitúan en torno a los diez puntos porcentuales con valores en la multinacional en torno al 66% y en la empresa local del 76%.

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 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.

## 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.

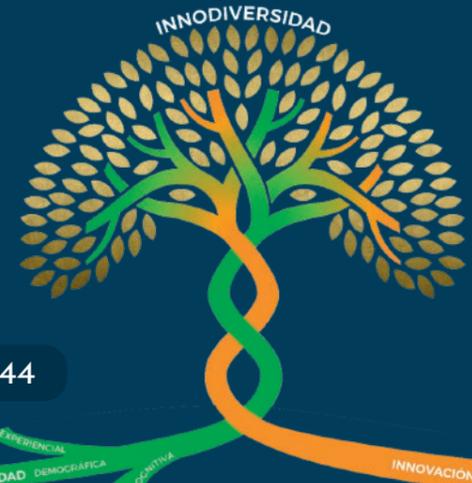
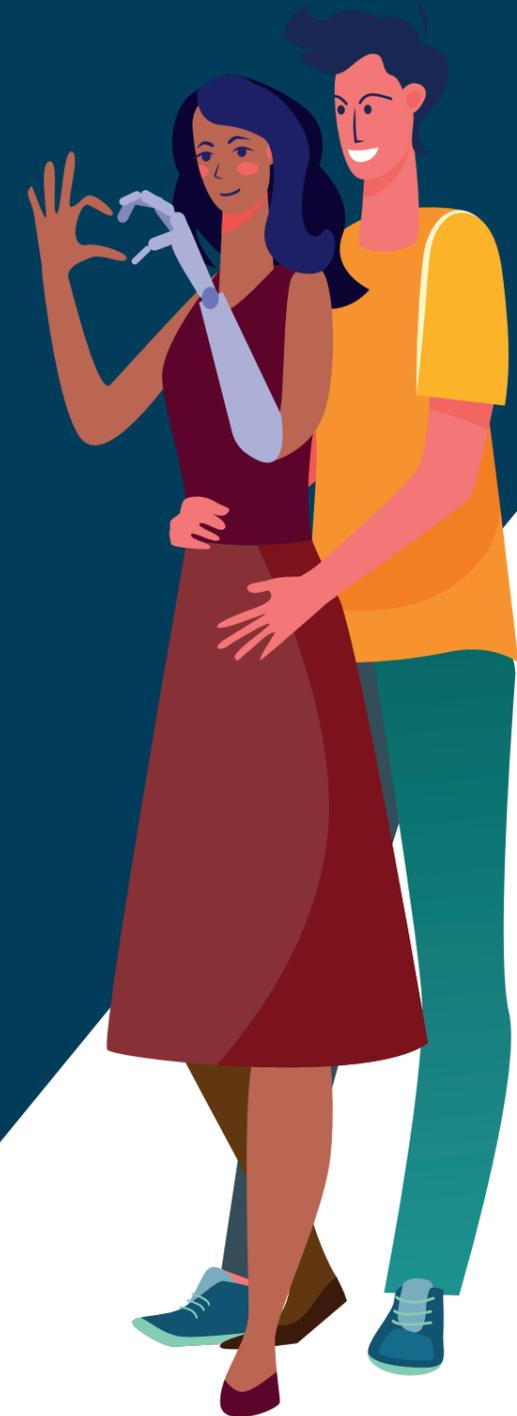
Al igual que sucede con los otros tipos de innovación, la multinacional de origen nacional es vista como la referente natural en la innovación en modelo de negocio. Ambos tipos de multinacional se sitúan muy por delante de la empresa no multinacional. Es importante destacar como la empresa multinacional de origen nacional 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.

## Capacidad de disrupción

**La generación de modelos de negocio con carácter disruptivos 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 las respuestas vincula claramente esta capacidad al uso de nuevas tecnologías.

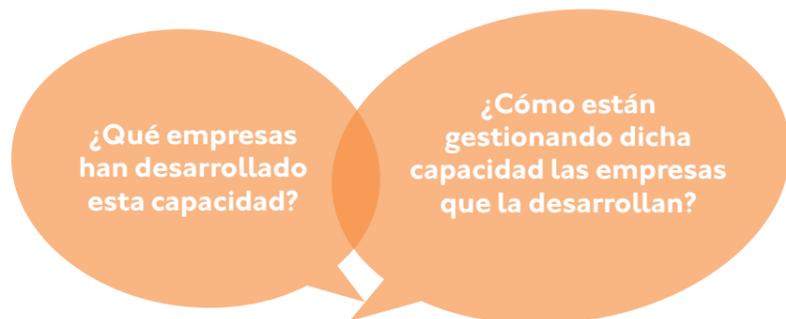
# 5. La gestión del alineamiento entre **Diversidad** e **Innovación**



## 5. La gestión del alineamiento entre **Diversidad e Innovación**

Los autores del estudio han definido la innodiversidad como “la capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación con el objeto de mejorar la competitividad de la compañía”.

Este estudio pretende responder a dos cuestiones clave en torno a este concepto:



La multinacional de origen español es el tipo de empresa que atendiendo al alcance de su actividad apuesta con una mayor medida por la innodiversidad. Un 44% de dichas empresas que reconocen implementar medidas de gestión de la innodiversidad con el establecimiento de un diálogo en ambas áreas, frente a un 29% de las multinacionales de origen extranjero o un 27% de la empresa con actividad meramente local.

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.

**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 encuentran 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 25% y 35% de las compañías con actividad de innodiversidad. Este rango constituye el valor modal de la empresa española. En esta categoría encontramos salud con un valor del 27%, servicios de consumo o financieros con valores del 31% o servicios profesionales que alcanzan un 34%.

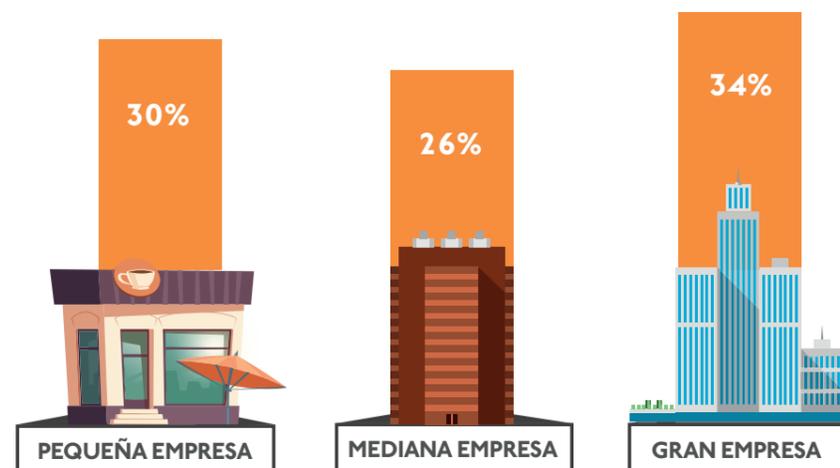
### La presencia de la innodiversidad

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.

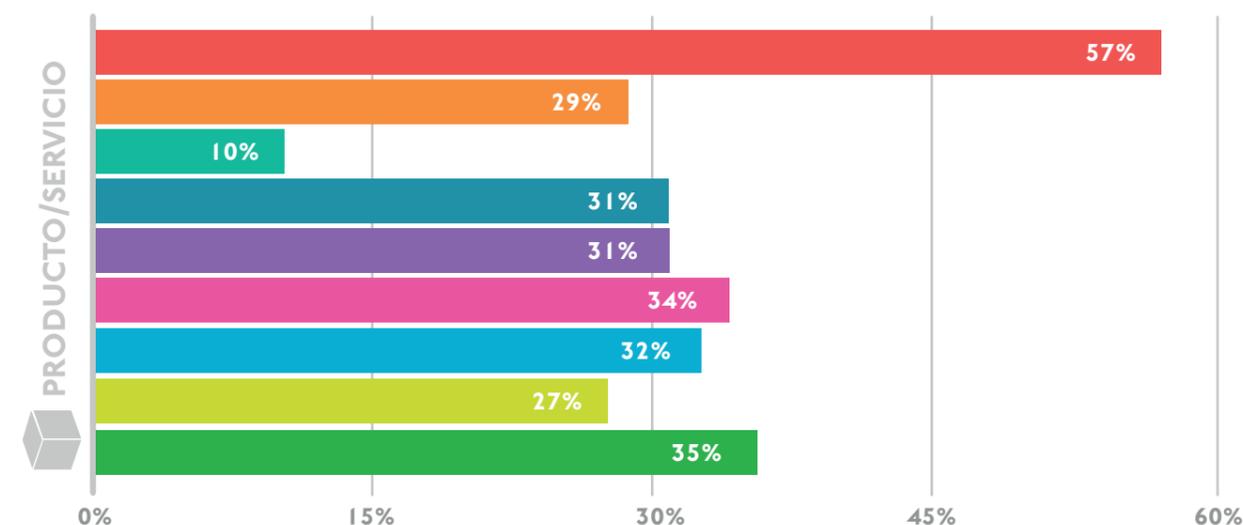
**La gran empresa lidera el desarrollo de la innodiversidad**, con una presencia en torno al 34%. A este grupo le sigue la pequeña empresa con un valor del 30% y la mediana empresa con un 26%.

#### DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA



¿Existe algún tipo de diálogo entre innovación y diversidad en su empresa?

#### DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR SECTOR DE ACTIVIDAD



¿Existe algún tipo de diálogo entre innovación y diversidad en su empresa?

## 5. La gestión del alineamiento entre **Diversidad e Innovación**

### 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. Como todo alineamiento que busca que dos funciones organizativas apunten en una misma dirección, esta gestión implica que las funciones de innovación y diversidad deban compartir fines y coordinar acciones. Las preguntas planteadas han buscado comprender como las empresas han desarrollado mecanismos que les permitan esta unidad de fines y la coordinación de acciones.

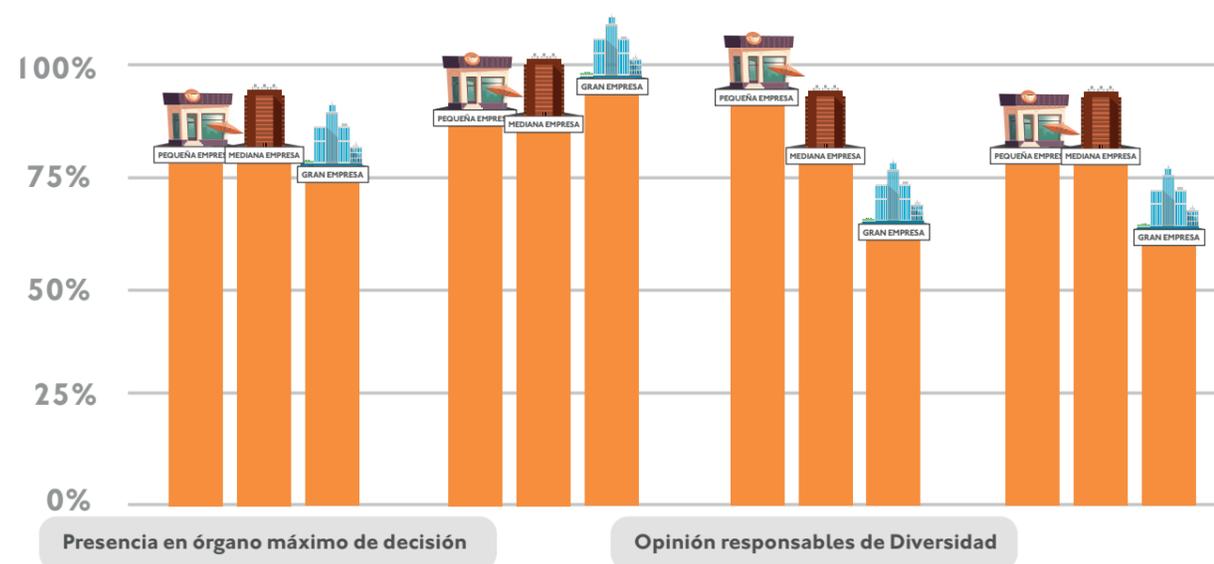
#### Acciones desarrolladas en la gestión del alineamiento entre la innovación y la diversidad

La interacción entre los responsables de la gestión de la innovación, por un lado, y de la diversidad, por otro, en la empresa, es la medida organizativa más utilizada en la gestión de la innodiversidad, con valores que en promedio superan el 90%.

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.

La opinión de los responsables de diversidad en las empresas a la hora de desarrollar la innovación está muy relacionada con el tamaño de la empresa. Así, en el 90% de las pequeñas empresas, se tiene en cuenta la opinión de los responsables de diversidad cuando se ponen en marcha políticas/medidas de innovación en la organización. Mientras que en la gran empresa solo se tiene en cuenta su opinión en el 60% de las organizaciones.

#### RELACIÓN DE LA INNOVACIÓN CON LA DIVERSIDAD



Acciones para la relación de la innovación con la diversidad.

Por otra parte, la opinión de los responsables de innovación en el lanzamiento de actividades que fomente la inclusión destaca la mediana empresa con un 79% frente a la gran empresa donde se sitúan en torno al 60%.

En relación con el alcance de la actividad de la compañía, la interacción formal o informal entre responsables de innovación y diversidad es la acción más frecuentemente utilizada alcanzado al 100% de la empresa multinacional de origen extranjero. Si atendemos al perfil de cada compañía los matices más interesantes son:

- La empresa no multinacional 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.
- La multinacional de origen nacional presta especial atención a la presencia de ambos responsables en el órgano máximo de decisión junto con la interacción formal o informal entre ambos.
- La multinacional de origen extranjero muestra una total unanimidad en el uso de la interacción formal e informal entre responsables quedando el resto de acciones muy por debajo.

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

Es interesante el nivel de medición sobre el resultado de la diversidad en la innovación y viceversa. Así cuando se pregunta a las empresas si 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, el 79% de la empresa mediana lo mide frente al 56% que no lo hace.

Por otra parte, cuando se pregunta si 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, vuelve a ser la empresa mediana con un 71% de respuestas positivas frente a un 54% de la gran empresa.

Otro aspecto medido fue el reconocimiento que se da a los responsables de innovación cuando incentivan la incorporación de criterios de diversidad y recíprocamente, el reconocimiento otorgado a los responsables de diversidad cuando incorporan en su toma de decisiones criterios de innovación.

En ese sentido, el 65% de la pequeña empresa, afirma que existe un reconocimiento para el responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad en sus decisiones/acciones/políticas frente a 44% la gran empresa.

En el sentido opuesto, un 77% de pequeñas empresas afirman reconocer al responsable de diversidad por incorporar criterios de innovación en sus decisiones/acciones/políticas frente a un 44% de gran empresa y un 43% de pequeñas empresas.

Como resumen podemos decir que es la pequeña empresa la que mejor utiliza los mecanismos de medición en un rango entre el 60% y el 70%, y la gran empresa muestra los menores niveles de uso de mecanismos de medición en prácticamente todos los casos.

Al considerar el alcance de la actividad de la compañía queda de manifiesto como la empresa no multinacional presenta un uso muy homogéneo en su uso de mecanismos de medición.

## Posición referente

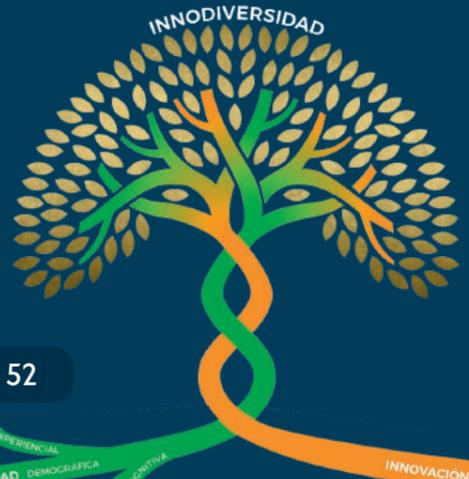
Se pregunta también a las empresas si han sido invitadas a exponer sus experiencias de diálogo y relación entre diversidad e innovación o si sus prácticas son imitadas por otras empresas, lo que le hace situarse como referente en gestión de la innodiversidad. En este sentido, es prácticamente igual en la pequeña y gran empresa con valores en torno al 36% la grande, 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.

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 no multinacional, la que reconoce ser más imitada en sus acciones de gestión del alineamiento entre innovación y diversidad.



# 6. Conclusiones

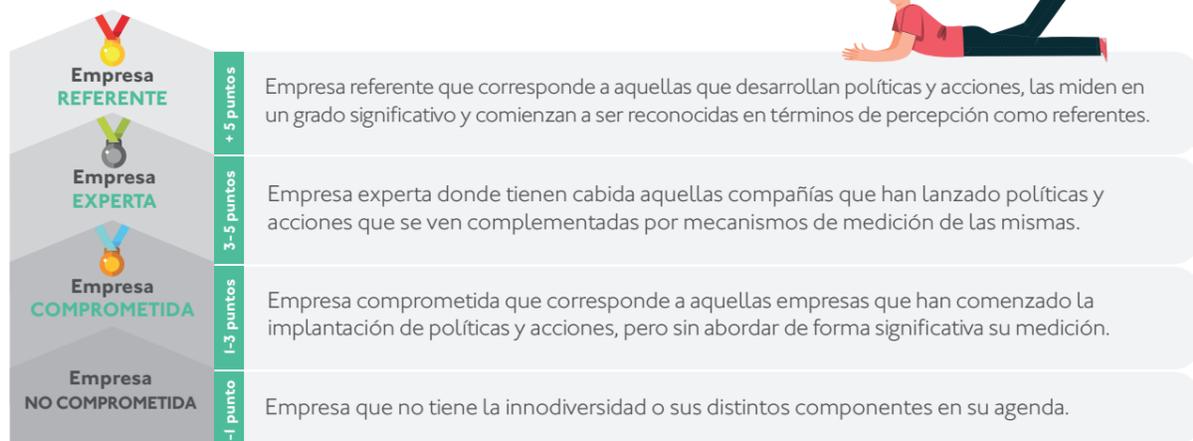


# 6. Conclusiones

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 en base a su puntuación en cuatro categorías:

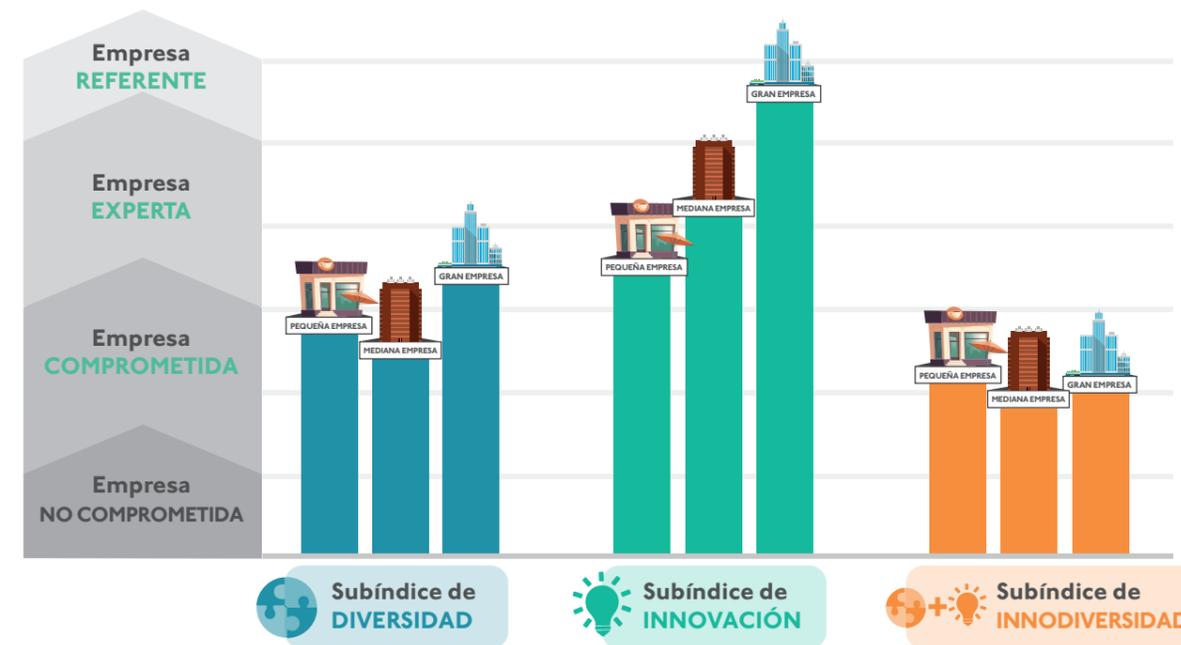


En la gestión de la innovación, la media de las compañías tiene la condición de experto. En este camino, la gran empresa española está actuando como referente para el resto de las compañías.

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 se ha comprometido 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.

## ÍNDICE DE INNODIVERSIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA



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 catalogados como referentes en la gestión de la diversidad experiencial en su conjunto.

**Por su 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 rogamus 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.

# 7. Empresas de la Muestra



# 7. Empresas de 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.

El criterio de tamaño ha sido complementado por los criterios de propiedad y alcance de su actividad. Atendiendo a la propiedad, encontramos 64 empresas cotizadas. Por su parte, el alcance de su operación proporciona una muestra de 97 empresas multinacionales de origen extranjero, 71 empresas multinacional de origen nacional y 129 empresas que se definen como no multinacionales.

La muestra por tanto nos da una representación que nos permite realizar un buen análisis de la gran empresa española, así como de empresas que cotizan en el mercado español, y de empresas multinacionales, sean españolas o no españolas.

En relación con la pequeña empresa han respondido 77 empresas de menos de 50 empleados. Este número no nos permite hacer un análisis de la situación general de la pequeña empresa en España, pero sí nos permite ver un hecho relevante: las pequeñas empresas que han respondido presentan índices muy altos en todas las variables. Este comportamiento indica que las empresas pequeñas que han respondido, están muy concienciadas del valor de la innodiversidad, por lo cual merecen el apelativo de **“pequeña empresa ilustrada”**.

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.



Para consultar el **INFORME ONLINE** por favor ir a :

<https://centerfordiversity.ie.edu>

<http://fundaciondiversidad.org>



# ANEXO 1



## Giuseppe Tringali

Vicepresidente del International Advisory Board de IE Business School

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.



## 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.



## 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.

