

# LA INNODIVERSIDAD EN TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019-2022

## RESUMEN EJECUTIVO

**Celia de Anca y  
Salvador Aragón** | Autores



# PRESENTACIÓN

## “La innodiversidad en el tejido empresarial español”

2019-2022 Lecciones aprendidas

### Resumen ejecutivo

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

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

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

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

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

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

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



# LOS AUTORES



## Celia De Anca

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

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

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

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

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



## Salvador Aragón

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

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

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

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

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

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

INNODIVERSIDAD

EXPERIENCIAL  
DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

COGNITIVA

INNOVACIÓN





**LA INNODIVERSIDAD  
EN EL TEJIDO  
EMPRESARIAL ESPAÑOL  
2019-2022**  
Lecciones aprendidas

# El Índice de Innodiversidad en el tejido empresarial español

## I. Visión general



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

Salvador Aragón, Celia de Anca

El Índice de la Innodiversidad, <https://www.indiceinnodiversidad.com/#/survey>, es un instrumento digital de análisis y diagnóstico que cuantifica cómo la empresa gestiona la diversidad, la innovación y la relación entre las dos, como parte de su estrategia en la búsqueda de una mayor competitividad.

Un total de 786 empresas han participado en las tres sucesivas ediciones del Índice de la Innodiversidad, que de modo agregado nos muestran el grado de madurez de la empresa en el contexto empresarial español en cuatro categorías:

- **Empresa no comprometida**, aquella que no tiene la innodiversidad o sus distintos componentes en su agenda (con puntuación por debajo de 1 punto)
- **Empresa comprometida**, que corresponde a empresas que han comenzado la implantación de políticas y acciones, pero sin abordar de forma significativa su medición (de 1 a 3 puntos)
- **Empresa experta**, donde tienen cabida aquellas compañías que han lanzado políticas y acciones que se ven complementadas por mecanismos de medición de estas (de 3 a 5 puntos)
- **Empresa referente**, que corresponde a aquellas que desarrollan políticas y acciones, las miden en un grado significativo y comienzan a ser reconocidas como referentes por otras empresas (igual o más de 5 puntos en total)

En el análisis de estos tres años, obtenemos dos resultados importantes:

## I. La Empresa española saca buena nota en su gestión de la innodiversidad:

Como vemos en la tabla agregada por sectores, las empresas españolas sacan datos positivos en los tres subíndices que forman el Índice de Innodiversidad.

El índice que más desarrolla la media de las empresas participantes de la muestra es el de innovación, en donde la mayoría de los sectores obtienen la calificación de expertas, excepto el sector de comunicación que obtiene la calificación de comprometida, y 7 sectores destacan por obtener la calificación de referentes (comercio y distribución, energía y agua, salud, tecnología, telecomunicaciones y tercer sector).

En cuanto a la gestión de la diversidad, la mayor parte de las empresas participantes agrupadas por sectores obtienen el grado de expertas. Aunque algo más rezagados, con el grado de comprometidas, se encuentran los sectores de industria, hostelería y turismo, educación, construcción y obras públicas, y agricultura y ganadería.

Finalmente, en lo que se refiere a la gestión conjunta de la gestión de la diversidad y la innovación, aunque es todavía una práctica incipiente, vemos que todos los sectores representados en la muestra, excepto el sector de Media y entretenimiento, obtienen el grado de comprometidos destacando el sector de las telecomunicaciones con el grado de experta.

	Subíndice de Diversidad	Subíndice de Innovación	Subíndice de Innodiversidad
Administraciones públicas	Experta	Referente	Comprometida
Agricultura y ganadería	Comprometida	Experta	Comprometida
Comercio y distribución	Experta	Referente	Comprometida
Construcción y obras públicas	Comprometida	Experta	Comprometida
Educación	Comprometida	Comprometida	Comprometida
Energía y agua	Experta	Referente	Comprometida
Hostelería y turismo	Comprometida	Experta	Comprometida
Industria	Comprometida	Experta	Comprometida
Media y entretenimiento	Experta	Experta	No comprometida
Otros	Experta	Experta	Comprometida
Salud	Experta	Referente	Comprometida
Servicios financieros	Experta	Experta	Comprometida
Servicios profesionales y legales	Experta	Experta	Comprometida
Tecnología	Experta	Referente	Comprometida
Telecomunicaciones	Experta	Referente	Experta
Tercer sector	Experta	Referente	Comprometida
Transporte	Experta	Experta	Comprometida

Tabla 1: Resultados de los índices de innodiversidad por sector, muestra total.

Si analizamos la muestra total por tamaño de empresa, podemos observar en el gráfico siguiente que la gran empresa obtiene el grado de referente en el Subíndice de Innovación, el grado de experta en el Subíndice de Diversidad y el grado de comprometida en el Subíndice de Innodiversidad.

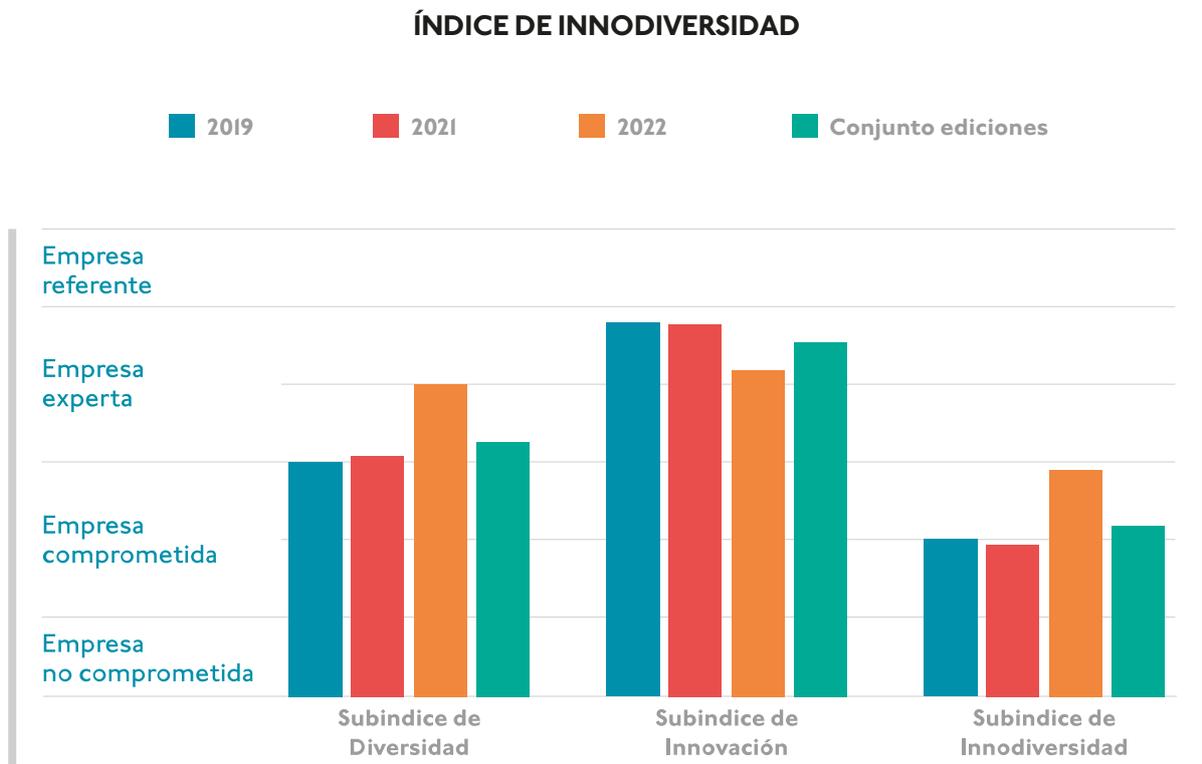


Fig. 1: Resultados de los índices de innodiversidad por tamaño, muestra total.

La mediana y la pequeña empresa, algo más rezagadas, obtendrían el grado de experta en innovación, el grado de comprometida tanto en diversidad como en innodiversidad. Es importante destacar que ninguna variable, ni el análisis por sectores, ni el análisis por tamaño de empresa, da el valor de no comprometida en ninguno de los subíndices analizados, por lo que podemos afirmar que **la empresa española saca buena nota en su gestión de la innodiversidad.**

## 2. La Empresa española progresa adecuadamente en su gestión de la innodiversidad:

El Índice de la Innodiversidad se diseñó con tres propósitos fundamentales. El primero analizar el estado de la cuestión de la innodiversidad en España; el segundo, servir de instrumento de diagnóstico a las empresas en España, y el tercero, servir de carta de navegación a las empresas más implicadas con la innodiversidad.

En este sentido podemos destacar un grupo relevante de empresas que han realizado el diagnóstico en sucesivas ocasiones, lo que nos permite analizar la evolución, y sobre todo complementar el análisis estático de interés con uno más dinámico de tendencia.

Así, si analizamos la evolución de las 174 entradas en sucesivos años vemos que la empresa recurrente, compuesta principalmente por grandes empresas, ha evolucionado muy positivamente en la gestión de la diversidad habiendo pasado de modo general de tener el grado de experta a obtener el grado de referente, el máximo grado posible.

## RESULTADOS DE LOS ÍNDICES DE INNODIVERSIDAD, EVOLUCIÓN EMPRESA RECURRENTE.

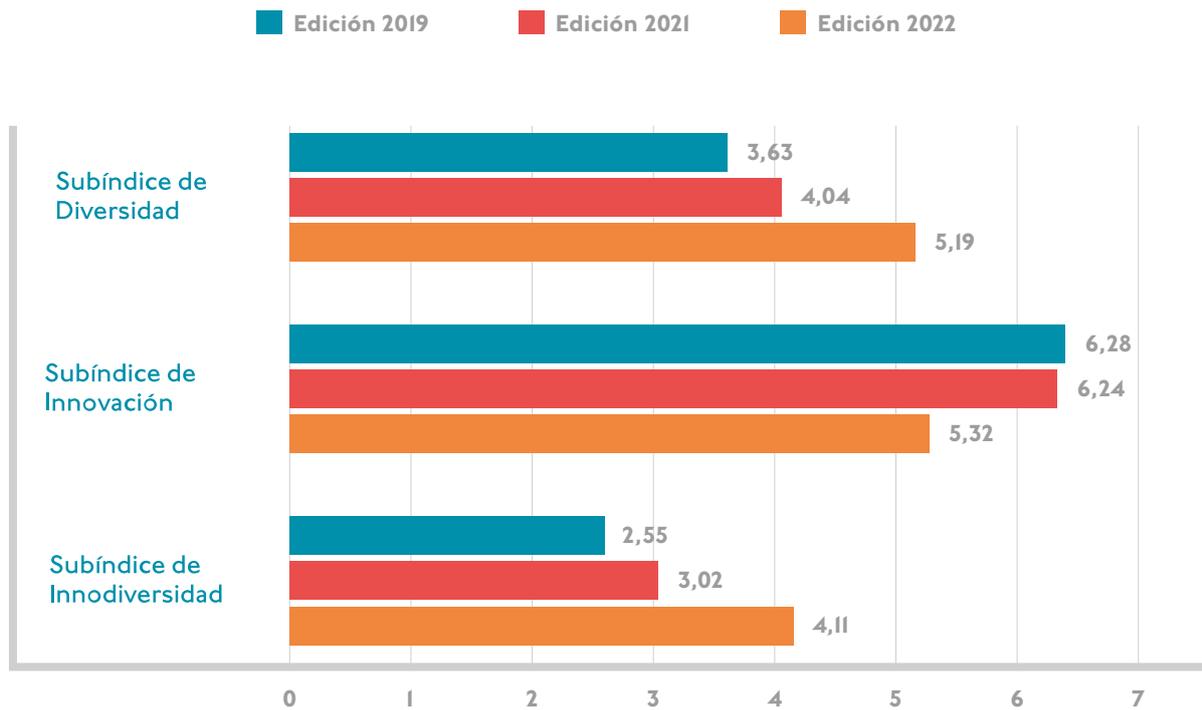


Fig. 2: Resultados de los índices de innodiversidad, evolución empresa recurrente.

En cuanto a la gestión de la innovación, a pesar de haber bajado un punto en esta última edición, la empresa española sigue con el grado de referente que ha obtenido en las tres ediciones. Finalmente, en cuanto a la gestión conjunta de la diversidad y la innovación, la empresa recurrente ha mejorado del grado de comprometida al grado de experta.

**Por eso podemos afirmar que el conjunto de empresas que han participado en sucesivas ediciones y que representan las empresas más comprometidas con la innodiversidad progresa adecuadamente.**



# El Índice de Innodiversidad en el tejido empresarial español

## II. Diagnóstico

### I. La empresa española se interesa por la diversidad. Sin embargo, el interés no es el mismo para todas las variables analizadas.

LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA - MUESTRA TOTAL

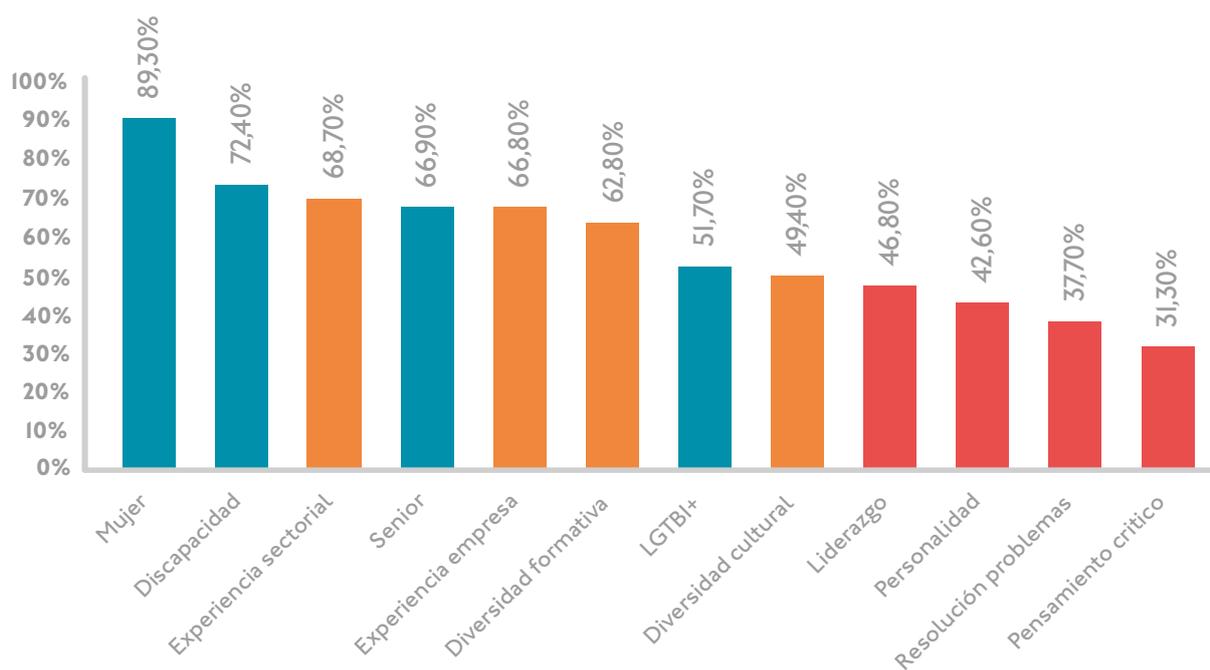


Fig. 3 Atención a las distintas variables de la diversidad; muestra total.

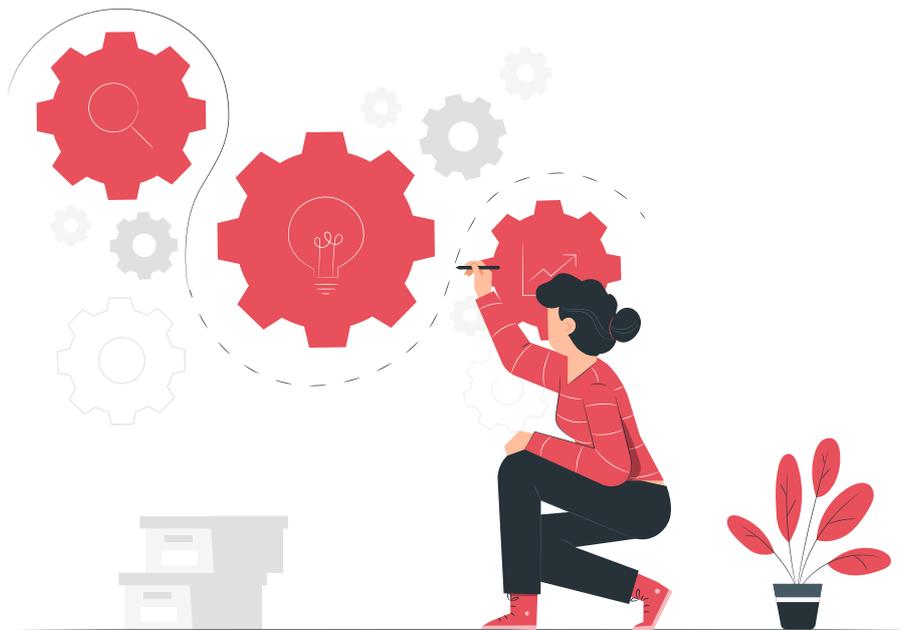
Como se observa en el gráfico, la empresa en el contexto empresarial español, se interesa por la diversidad. Sin embargo, varía mucho el grado de interés según los distintos tipos de diversidad.

De las cuatro **diversidades demográficas** por las que hemos preguntado a las empresas durante estos tres años, (Mujer, Discapacidad, LGTBI+, Senior), dos representan el máximo interés para las empresas. De esta forma, el 89,3% de las 786 del total de la muestra se interesa por la mujer, el 72,4% por el talento de personas con discapacidad, y ya en cuarto lugar encontramos el interés de las empresas por la diversidad senior, con un 66,9%. La última de las diversidades demográficas analizadas la diversidad del talento LGTBI+ se encontraría en una séptima posición con 51,7% del interés del total de la muestra.

En tercer lugar de interés encontramos la primera de las cuatro dimensiones analizadas de la **diversidad experiencial**, la experiencia sectorial de los distintos trabajadores (68,7%). Otras dos diversidades experienciales, la experiencia en la propia empresa y la diversidad de trayectorias formativas, forman el 5º y 6º lugar de la tabla, con un interés del 66,8% y de 62,8% en el interés del total de la muestra. En octavo lugar nos encontramos la diversidad en experiencias culturales con el 49,4% del interés de las empresas.

En la parte más baja de la tabla nos encontramos con las cuatro dimensiones analizadas de la **diversidad cognitiva**, diversidad de liderazgo, (46,8%) personalidad (42,6%), resolución de problemas (37,7%) y pensamiento crítico (31,3%).

Es interesante resaltar, que de las 12 variables de diversidad analizadas, más del 50% de las empresas de la muestra se interesan por gestionar siete de ellas, principalmente las que tienen que ver con la diversidad demográfica y experiencial. Vemos también que la diversidad cognitiva, es todavía escaso el interés que tienen el total de la muestra, ya que ninguna de las cuatro analizadas alcanza el 50% del interés por parte de las empresas de la muestra.



## 2. Las cuatro variables de la diversidad cognitiva, junto con la diversidad demográfica del colectivo LGTBI+, son las que más avanzan en estos tres años.

Como señalamos anteriormente, uno de los propósitos del diseño del Índice de la Innodiversidad es el de analizar la evolución de la empresa más comprometida. En particular analizar la evolución de un grupo constituido fundamentalmente por grandes empresas que han realizado el diagnóstico en sucesivas ocasiones. Este análisis nos permite analizar las tendencias en la gestión de la diversidad y complementar el análisis estático de interés con uno más dinámico de tendencia.

Así, si analizamos la evolución de las 174 entradas en sucesivos años vemos unos resultados opuestos completamente al análisis estático de interés.

**Si en el análisis estático, las cuatro diversidades cognitivas analizadas en este estudio, estaban a la cola en el interés por parte de las empresas, son justamente estas cuatro variables las que más han aumentado en el análisis evolutivo.**

Así, podemos observar que en pensamiento crítico se ha evolucionado de un grado de interés del 23% en el primer informe al 61% en el tercer informe. En la diversidad de resolución de problemas se ha evolucionado del 37% al 74%. En personalidad del 37% al 74% y en liderazgo del 49% al 76% por parte de las empresas recurrentes.

## EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: EMPRESA RECURRENTE (2019-2020)

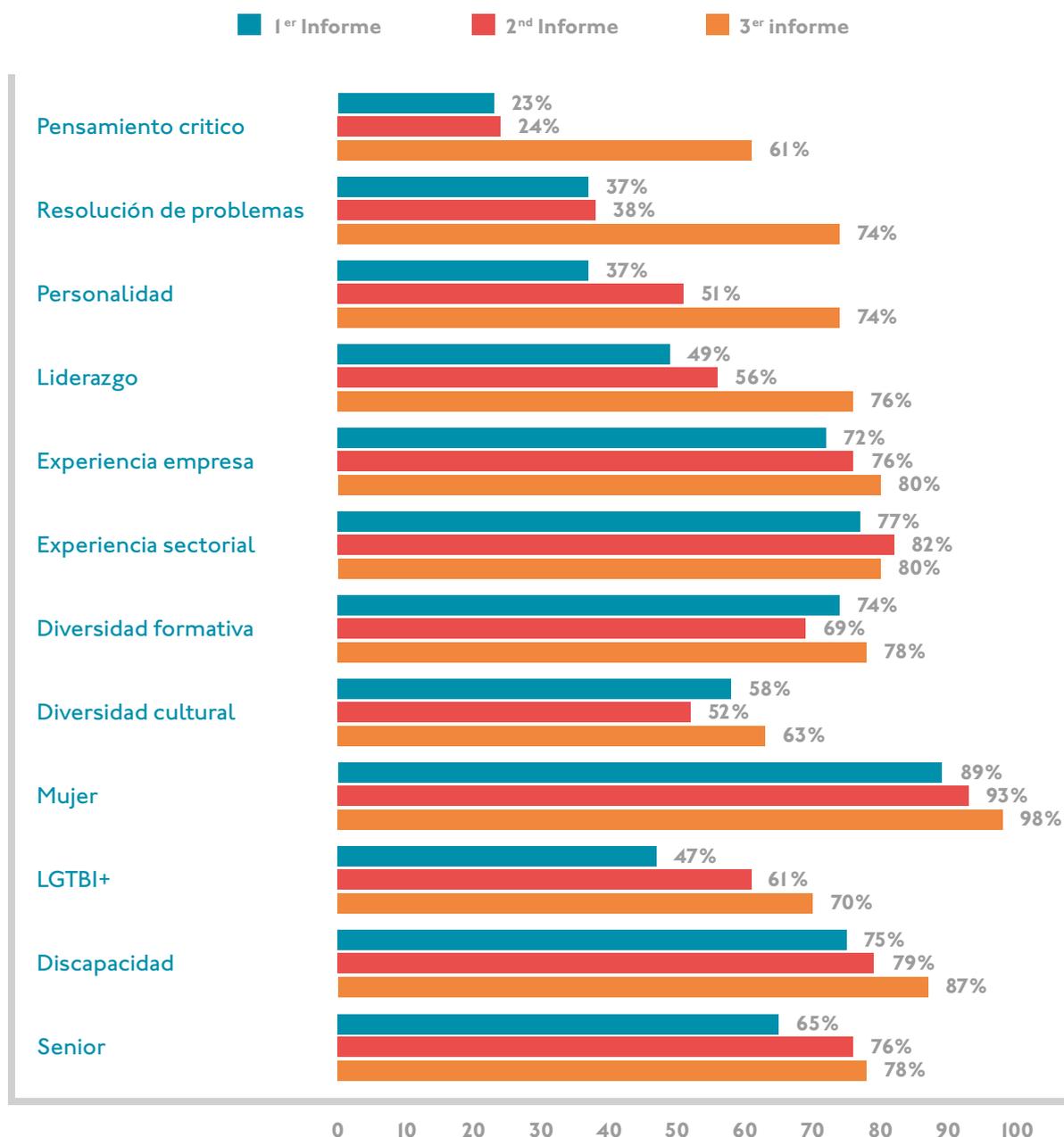


Fig. 4 Evolución de las variables de diversidad; empresa recurrente.

También nos parece un hecho muy relevante la **evolución del interés del colectivo LGTBI+** por parte de las empresas recurrentes, que si en el análisis estático parecía ser la variable entre la diversidad demográfica que parecía tener menor interés, vemos en el análisis evolutivo que el interés por el colectivo LGTBI+ ha subido del 47% en el primer informe al 70% en el tercero, siendo por tanto la variable de la diversidad demográfica que más ha evolucionado.

### 3. La empresa en España muestra cada vez un mayor interés en todos los tipos de innovación.

La gestión de la innovación es una apuesta cada vez más frecuente en la empresa española, con casi un 70% de empresas que han asumido una gestión activa de la innovación. En el conjunto de la muestra recogida en las tres ediciones se constata cómo la innovación en producto/servicio está presente en un 70% de las mismas, la innovación en procesos

(tanto internos como de relación con el cliente) en un 68% y la innovación en modelo de negocio en un 64%

En los tres grandes tipos de innovación la evolución ha sido muy positiva, con un crecimiento especialmente notable en la innovación en producto/servicio que ha superado el umbral del 80% en la última edición.

### EVOLUCIÓN POR TIPO DE INNOVACIÓN

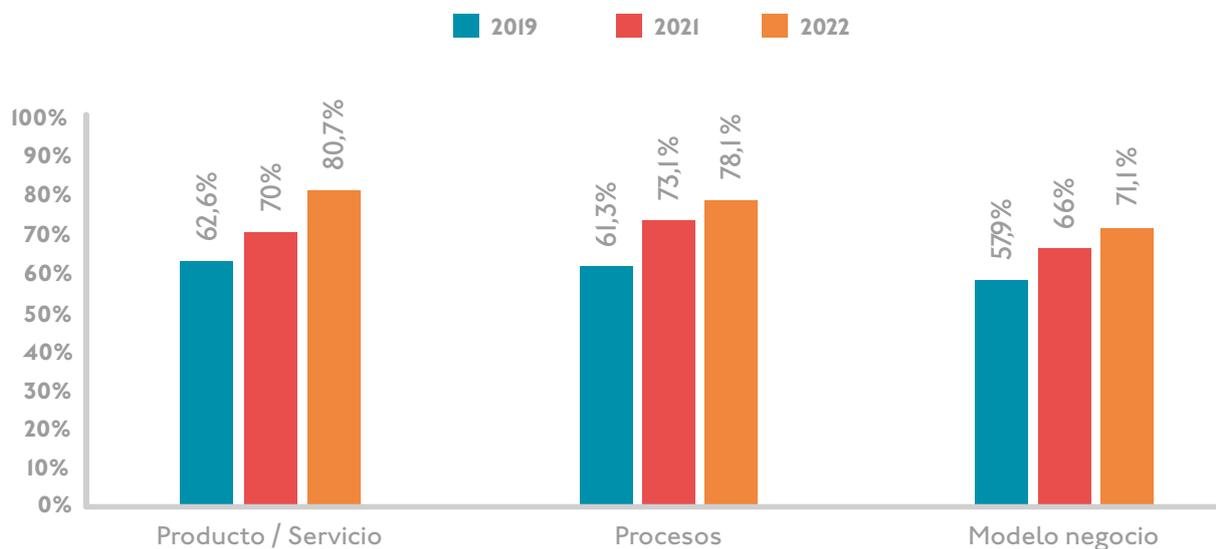


Fig. 5 Atención a los distintos tipos de innovación: muestra total.

Este resultado apunta a la existencia de un ciclo natural de madurez en la incorporación de la gestión de la innovación a la empresa.

El análisis de las empresas con una participación recurrente en el estudio nos permite precisar la naturaleza de este ciclo de madurez. La secuencia se inicia con una apuesta decidida por la innovación en producto/servicio y en menor medida en procesos. A medida que la empresa madura su modelo de innovación se produce la irrupción de la innovación en un modelo de negocio que aprovecha parte de las capacidades creadas anteriormente.

### EVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA RECURRENTE

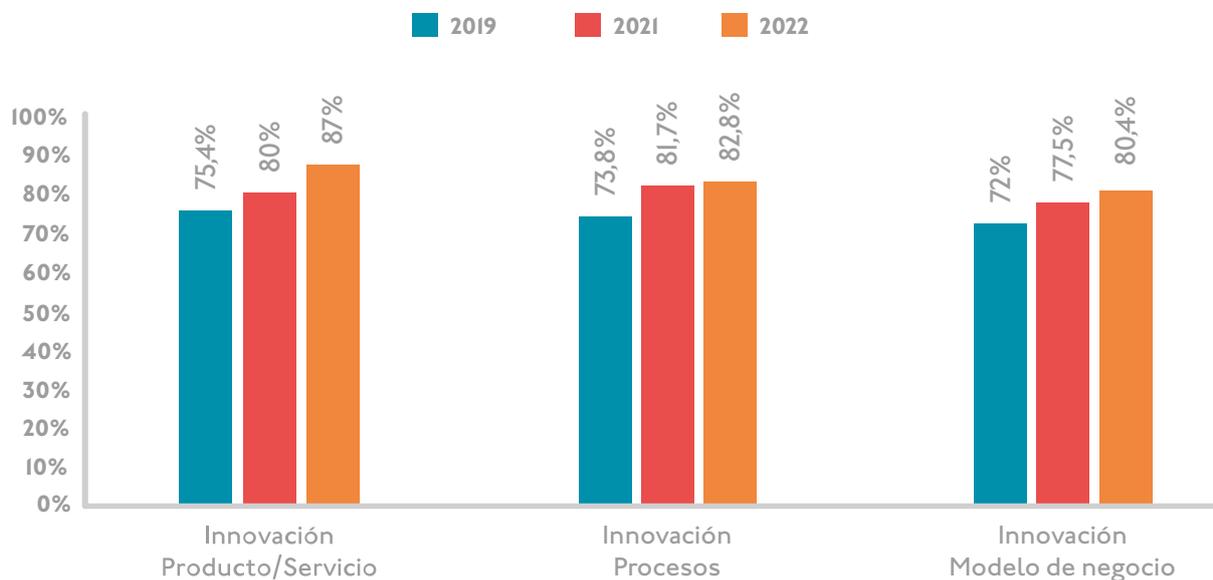


Fig. 6 Atención a los distintos tipos de innovación: empresa recurrente.

# El índice de innodiversidad en el tejido empresarial español

## III. Lecciones Aprendidas: la gestión de la innodiversidad 2019-2022

Además de preguntar por el interés que despertaba en las empresas tanto la diversidad como la innovación, nos interesaba analizar más en detalle algunas cuestiones de la gestión tanto de la diversidad como de la innovación.

En este sentido, y analizando las respuestas de las empresas participantes a preguntas como las políticas desarrolladas o la medición del impacto de estas políticas, hemos extraído lecciones importantes, que creemos pueden servir de guía a las empresas que quieren bien iniciar o bien seguir navegando la innodiversidad.

### 1. Sin datos no hay posibilidad de gestionar. El primer paso, para gestionar la diversidad y la innovación es mapear la organización.

#### a. Las empresas ya recogen suficientes datos para gestionar activamente la diversidad de su plantilla.

La primera lección es positiva, ya que podemos afirmar que la empresa recoge mucha información sobre su plantilla. Los recursos humanos tienen información sobre el género, la edad, o la discapacidad en cuanto a las variables de la diversidad demográfica.

En cuanto a la diversidad experiencial, la mayor parte de las empresas recogen datos sobre la trayectoria profesional de su personal, la experiencia en la propia empresa y la experiencia sectorial de los empleados. No es, por tanto, extraño que justamente sean esas 6 variables las primeras en la lista del interés de las empresas, ya que, al tener datos, las empresas se pueden plantear diferentes políticas de gestión de la diversidad, como veremos más adelante.

En cuanto a las distintas dimensiones de la diversidad cognitiva, un gran número de empresas empiezan a recoger datos sobre la personalidad o el estilo de liderazgo de su personal. Y de manera incipiente un pequeño número de empresas empiezan también a realizar diferentes test para entender la diversidad de sus empleados en capacidades cognitivas, como la variedad de estilos en la resolución de problemas o la variedad de estilos de pensamiento.

**Sin embargo, esta primera afirmación positiva trae un pero importante, y es el hecho de que mucha de la información que recogen los departamentos de RRHH no se comparte después con la línea y por tanto no puede utilizarse como herramienta de gestión.** Este es fundamentalmente el caso con las cuatro variables de la diversidad cognitiva y con algunas de las variables de la diversidad experiencial, principalmente la trayectoria formativa o la sectorial

**El reto, por tanto, para las empresas que quieren gestionar la diversidad, en especial la experiencial y la cognitiva, es compartir la información recogida**

**con las distintas áreas de negocio.** También es importante resaltar que para que esta información se comparta, las empresas necesitan modificar sus sistemas de incentivos, ya que es importante insistir en que no se trata de que una diversidad sea mejor que otra, sino que en los equipos existan diferentes estilos. Un grupo de trabajo diverso puede ser muy efectivo en lanzar un nuevo producto, pero igual no tanto en una tarea rutinaria. Por ello, a la vez que se mapea la diversidad de una organización es importante sensibilizar a toda la organización con la importancia y el valor de la diferencia, y que el hecho de que, al realizar un test de personalidad o liderazgo, por ejemplo, la empresa no trata de encontrar un perfil determinado sino, justamente de encontrar perfiles variados y por tanto no van a ser premiados o castigados por ser de una determinada manera sino por ser quienes realmente son.

Otro reto importante, para las empresas es recoger datos de algunas de las diversidades demográficas especialmente sensibles, como son la orientación sexual, la identidad de género, la expresión de género, la etnia o la identidad racial. El primer reto es que para algunas de estas dimensiones no existe un consenso en la comunidad científica sobre la mera existencia de estas o sobre sus rasgos principales y sus contornos. Por otra parte, la ley de protección de datos en España complica la extracción genérica de algunas de estas variables. No es por tanto extraño que sean algunas de estas diversidades como la del colectivo LGTBI+ las que están más a la zaga. Las empresas líderes en estas áreas mapean la composición de su plantilla, respetando siempre el carácter voluntario de este mapeo y la debida sensibilidad en estos temas. Algunas de las mejores prácticas incluyen encuestas o registros voluntarios. La existencia de referentes del colectivo y el trabajo en estrecha colaboración con miembros del colectivo ayuda a entender la mejor manera de obtener los datos y qué datos se pueden o no obtener.

**El mapeo por tanto es el primer paso dentro de la gestión de la diversidad para poder introducir, tanto políticas de inclusión, como políticas de pertenencia.**

### **b. Las empresas necesitan mejorar sus mecanismos de medición para obtener información relacionada con la innovación.**

La evolución del grado de uso de mecanismos de medición a lo largo de las tres ediciones de este estudio muestra una conclusión preocupante: la puesta en marcha de acciones para impulsar la innovación en la empresa se realiza posponiendo para un futuro más o menos cercano la creación de mecanismos de medición de dichas acciones. Ello implica que cada vez se innova más, pero que se mide menos dicha innovación.

La primera oportunidad para medir hace referencia a la intensidad de la actividad innovadora. Una primera aproximación cuantitativa al número de productos, procesos o modelos de negocio generados constituye el punto de partida para una adecuada medición de la innovación. El descenso generalizado en este tipo de medición lo coloca como primera prioridad a la hora de medir la innovación. Sirva como ejemplo de este retroceso lo sucedido en la innovación en producto/servicio donde la mera medición del número de nuevos lanzamientos ha caído de un 77% en la primera edición a un 62% en la tercera.

Una segunda oportunidad aparece en la medición de la contribución de cada tipo de innovación al negocio. En el caso de la innovación en producto/servicio ello implica medir su impacto en las ventas. En el caso de la innovación en procesos la métrica más recomendable se orienta hacia la eficiencia en el proceso. Finalmente, el mayor reto se haya en la innovación en modelo de negocio donde deben medirse dos contribuciones complementarias: en el corto y en el largo plazo.

## 2. Gestionar la Inclusión para integrar a todos los colectivos

La inclusión es necesaria para la integración de los colectivos pertenecientes a la diversidad demográfica (Mujer, Discapacidad, LGTBI+, Senior), ya que estos colectivos pueden encontrar barreras importantes que limitan su desarrollo profesional.

Las respuestas de las empresas participantes en el Índice de la Innodiversidad en estos tres años nos enseñan que no todas las políticas son eficaces en todos los contextos. Así, vemos que algunas políticas que parecían muy eficaces en la pasada década, en colectivos como el de LGTBI+ o en las políticas orientadas a la mujer, como programas de coaching y mentoring, así como programas de asesoramiento y desarrollo de carrera individualizados, o redes informales han sufrido un retroceso en las últimas ediciones.

Por otra parte vemos un considerable aumento en políticas institucionales que garantizan la igualdad en todos los colectivos de diversidad demográfica tanto en los procesos de reclutamiento, promoción y formación. Igualmente en esas cuatro dimensiones avanzan políticas que implican el compromiso de la empresa para ese colectivo, reflejándose en su misión y objetivos. La existencia de procedimientos seguros para eliminar posibles casos de discriminación es también una política en alza.

Algunas políticas son especialmente eficaces para alguno de los colectivos, como el marketing inclusivo para el colectivo LGTBI+ o el colectivo de personas con discapacidad, la existencia de cursos para la eliminación de sesgos en personas con discapacidad o personas del colectivo LGTBI+, o políticas que incluyen programas de reciclaje en nuevas tecnologías para la población senior.

**Medir es fundamental para valorar el impacto de las políticas de inclusión.** El informe nos da buenas noticias, ya que se puede percibir un importante incremento de los sistemas de medición de las empresas para medir el impacto de las políticas de inclusión en los colectivos pertenecientes a la diversidad demográfica, acercándose al 80% en el caso de la mujer, 61% en el caso de personas con discapacidad, 37,6% en el colectivo senior y 14% LGTBI+.



Entre las herramientas para medir la eficacia de las políticas de inclusión, se puede incluir la medición de la movilidad de este colectivo en distintos niveles de la organización o su rotación. Lo que se confirma con el alto porcentaje de las empresas que miden estos dos conceptos: 87,7% y 66,7% en el caso de la mujer, 75% y 67,5% en discapacidad, 30,8% y 32% en el colectivo senior, o 12,2% y 8,3% en el caso del colectivo LGTBI+.

La dificultad para obtener los datos del colectivo LGTBI+ de manera generalizada, como explicábamos en el apartado anterior, explica el porqué de las cifras reducidas en la medición. Sin embargo, podemos encontrar otros indicadores de avance del colectivo, por ejemplo en el incremento de la medición de casos reportados de posible discriminación y su seguimiento llegando al 42,2% de las empresas que gestionan la diversidad de este colectivo.

### **3. La gestión de la pertenencia permite beneficiarse de las experiencias e ideas de todos los integrantes de la organización.**

En la gestión de la diversidad hablamos del movimiento de inclusión y pertenencia. La inclusión permite la integración de personas pertenecientes a diversidades demográficas tradicionalmente marginadas de los puestos de poder. Una vez los integrantes de colectivos tradicionalmente marginados han sido integrados efectivamente en la organización, podemos hablar entonces de pertenencia. En la pertenencia hablamos de lo que cada individuo de la empresa, independientemente de sus diversidades de origen, pueden aportar por sus experiencias e ideas. Por tanto cuando hablamos de políticas de pertenencia hablamos de gestionar la diversidad experiencial y cognitiva.

La unidad para gestionar la pertenencia es el equipo, no se trata de analizar al individuo por separado sino buscar la complementariedad que la diversidad de experiencias e ideas otorgan a un equipo de trabajo.

En estos tres años, hemos analizado las políticas de pertenencia en las empresas, analizando hasta qué punto incluyen criterios de diversidad experiencial o cognitiva en los equipos tanto de alta dirección, de ventas o equipos operativos.

**La primera conclusión es que las empresas han entendido la importancia de incluir la diversidad experiencial.** En la evolución de los informes vemos que la cifra de empresas interesadas en incluir la diversidad en los equipos se acerca o supera el 80%, en la diversidad sectorial, diversidad de experiencia en la empresa o diversidad formativa. En la diversidad cultural está algo más baja, alrededor del 70%.

**La segunda conclusión es que la empresa empieza a entender la importancia de utilizar criterios de diversidad cognitiva a la hora de formar equipos, tanto de alta dirección como de ventas u operativos.** Así, analizando la evolución de las empresas recurrentes, vemos que se acercan o superan el 80% en la inclusión de criterios de diversidad en estilos de resolución de problemas, personalidad o liderazgo. En cuanto a la diversidad de estilos de pensamiento, podemos ver que en torno al 90% de las empresas que recogen datos de diversidad cognitiva entre sus empleados, incluyen estos criterios a la hora de formar equipos.

**Las empresas empiezan a medir la pertenencia.** ¿Cómo medimos la pertenencia? Si la inclusión se mide en el impacto que las políticas tienen en el colectivo, en su reclutamiento, o desarrollo profesional, la medida de impacto de la pertenencia es el impacto de la diversidad experiencial o cognitiva tanto en los resultados del equipo como en la rotación de los miembros del equipo. Los resultados de las sucesivas ediciones del informe arrojan esperanza, ya que más del 30% de las empresas que integran criterios de diversidad experiencial o cognitiva miden estos resultados, tanto en los resultados del equipo como en la rotación de los miembros del equipo.

## **4. Gestionar la innovación es gestionar responsabilidades, reconocimientos y recompensas.**

La gestión exitosa de la innovación pasa en primer lugar por dotar a esta función de existencia y consistencia organizativa. En el conjunto de empresas analizadas en nuestro estudio, tan sólo un 63% de las mismas reconocen la existencia de un área o función centrada en la innovación.

La existencia de una función de innovación permite agregar dos recursos básicos para su éxito: conocimiento especializado y financiación. Sin ambos ingredientes, la innovación queda reducida a un esfuerzo voluntarista y fugaz.

Tras la existencia de una realidad organizativa focalizada en la innovación, el segundo desafío tiene que ver con la creación de los estímulos adecuados para que las personas dentro de la organización innoven.

La forma más básica de dichos estímulos es el impulso de mecanismos de reconocimiento a las personas que contribuyan a la innovación. Una buena muestra del camino a seguir lo encontramos en las empresas recurrentes, donde el grado de presencia de este reconocimiento supera el 60% en las empresas con actividad innovadora.

Una forma más evolucionada de estimular la innovación es el uso de incentivos económicos vinculados a su retorno. En este caso, nuestras empresas deben superar un problema presentado hace unos párrafos: la falta de una medición adecuada del retorno de los distintos tipos de innovación.

Pese a su dificultad, el camino propuesto es transitable. En el caso de las empresas recurrentes, la presencia de incentivos económicos supera el 40% en todos los tipos de innovación. La condición necesaria para este éxito es que la medición de la contribución de la innovación está ya asentada en un 70% de las mismas.

## **5. “Colaborar, colaborar y colaborar” la mejor receta para gestionar la innodiversidad.**

La lección que extraemos de los tres sucesivos informes de innodiversidad, es que solamente a través de la colaboración entre las unidades de diversidad y las de innovación, se puede gestionar la innodiversidad. Colaboración que se puede dar tanto a nivel de la alta dirección como en la creación de equipos informales. Es especialmente relevante la colaboración entre los directivos de los departamentos de diversidad e innovación, que vayan incrementalmente ideando maneras de incluir la diversidad en la generación de la innovación y viceversa.

Algunos de los resultados más positivos que podemos resaltar es que el 70% de las empresas participantes que gestionan la innodiversidad interactúan formal o informalmente con los equipos responsables de innovación y diversidad.

Queda todavía un importante camino por recorrer para poder medir eficientemente la innodiversidad en las empresas. Existen mecanismos como incluir a la contribución de la diversidad a la hora de medir el éxito de un nuevo producto/servicio/negocio. Otra manera de fomentar la innodiversidad es la de reconocer las y los directivos de innovación que más incluyen criterios de diversidad en su gestión, así como a los empleados de diversidad que más criterios incluyen de innovación en su gestión diaria de la diversidad.



## Conclusiones:

### la innodiversidad para navegar en un futuro incierto.

No hay duda de que vivimos en tiempos turbulentos, en los que la gran complejidad que nos rodea nos llena de incertidumbre. En esta situación, las organizaciones se enfrentan al reto de tener que manejar la complejidad para poder obtener mayor eficiencia y mejores resultados. Las respuestas tradicionales que se dieron para gestionar la diversidad, que consistieron en introducir algunas medidas “cosméticas” ya no sirven para los tiempos que vienen. Por el contrario, las organizaciones están obligadas a evolucionar y a ser disruptivas, y para ello un uso adecuado de la gestión de la diversidad la inclusión y la pertenencia ha demostrado ser una herramienta de eficiencia probada.

Los tres años de análisis de innodiversidad en la empresa española a través del Índice de la Innodiversidad nos da esperanzas. Podemos afirmar que el tejido empresarial español no solo tiene interés en la diversidad, sino que la gestiona y la mide. Es líder en innovación, y sabe medir cada vez mejor la innovación dentro de sus empresas. Y por último, avanza todavía lentamente pero con paso firme para poner la diversidad al servicio de la innovación.

Solamente las organizaciones que saben gestionar la complejidad de la diversidad pueden canalizar para lograr los resultados esperados y la innovación que la empresa necesita.



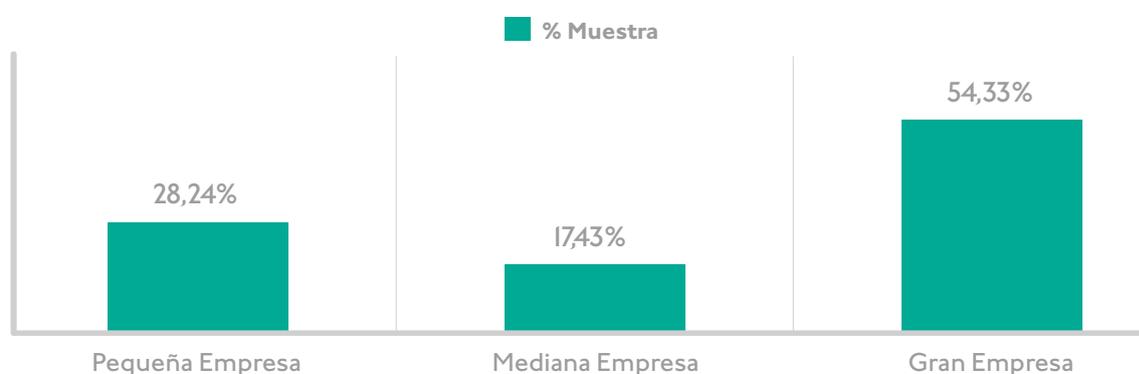
## Apéndice:

### Datos de la muestra

En el total de las tres ediciones podemos observar que existe una muestra de un total de 786 entradas, 294 para la primera edición, 304 para la segunda y 187 para la tercera.

El primer criterio de segmentación utilizado ha sido el tamaño de la empresa donde se ha considerado como variable básica el número de trabajadores. Bajo el criterio del INE se ha considerado como pequeña empresa aquella por debajo de 50 trabajadores, mediana empresa, a aquella en el rango entre 50 y 249 trabajadores y, finalmente, gran empresa a aquella con una fuerza laboral por encima de los 250 trabajadores.

#### % MUESTRA POR TAMAÑO



De este análisis se deduce que un total de 427 empresas del total de la muestra son grandes empresas, que en el tejido español es una muestra muy importante y puede darnos una foto bastante fidedigna de la gran empresa española en su gestión de la innodiversidad.

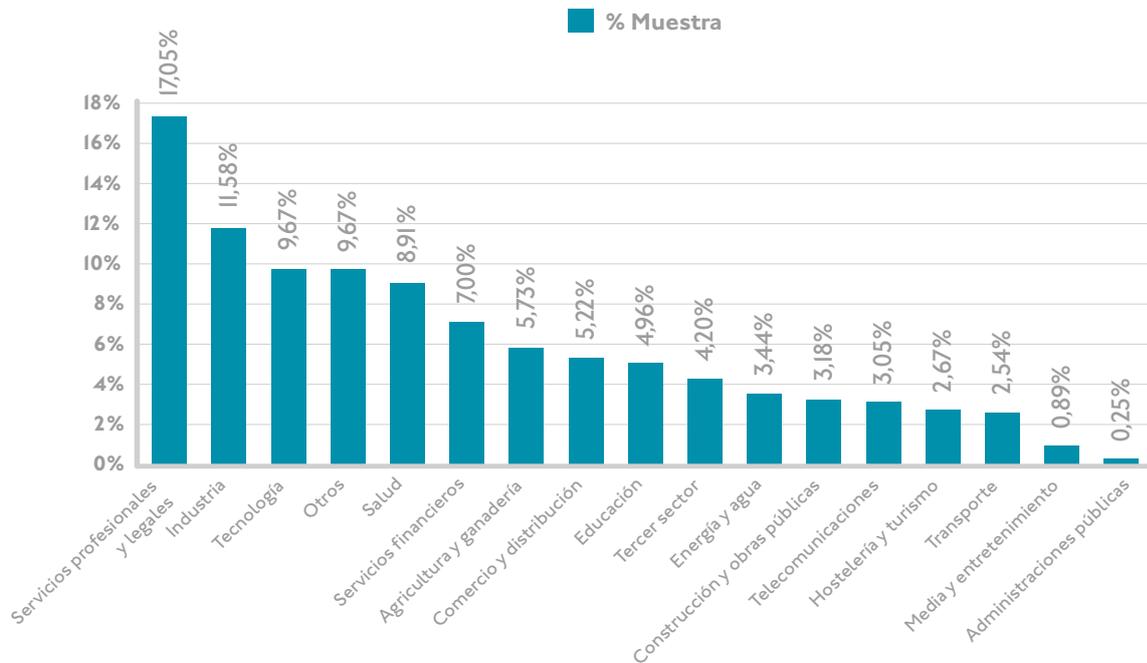
Si la representatividad estadística está garantizada en la gran empresa, la realidad es muy distinta en la pequeña y mediana empresa. Sería imposible justificar que las respuestas obtenidas en la mediana empresa y en la pequeña son una muestra representativa de estos grupos. Sin embargo, son una muestra relevante de un conjunto muy especial de PYME: la interesada en la innodiversidad. Esta afirmación se justifica en la continuidad de los resultados obtenidos en los años 2019, 2021 y 2022, dentro de la pequeña y mediana empresa. Dado que el mecanismo de recogida de datos es una herramienta de autodiagnóstico, se produce un proceso de autoselección por el cual son precisamente aquellas empresas más interesadas en la innodiversidad las que muestran su interés por dicha herramienta. Por lo tanto, la muestra alcanzada en la pequeña y mediana empresa corresponde a Pymes con un alto grado de interés previo en la innovación y la diversidad.

El análisis de este grupo tan especial tiene un interés doble: el primero de ellos es confirmar cómo la PYME puede desarrollar una gestión madura de la diversidad, innovación y su relación conjunta. En segundo lugar, identificar aquellos rasgos que pueden hacer especial dicha gestión en las empresas de menor tamaño, tanto en términos de acciones y políticas utilizadas, la medición e incentivo de estas o su potencial para ser vistas como referentes e incluso imitadas.

Desde el punto de vista sectorial, la muestra recoge una amplia variedad de sectores entre

los que cabe destacar por su peso en la muestra, los servicios profesionales y legales (134 empresas), Industria (91 empresas), Salud (76 empresas), Tecnología (76 empresas) y Servicios financieros (55 empresas). Encontramos también una representación interesante de sectores con características muy singulares como Agricultura y ganadería (45 empresas), Tercer Sector (33 empresas), Energía y Agua (27 empresas) o Telecomunicaciones (24 empresas). El siguiente cuadro nos da una muestra de la representatividad según los sectores.

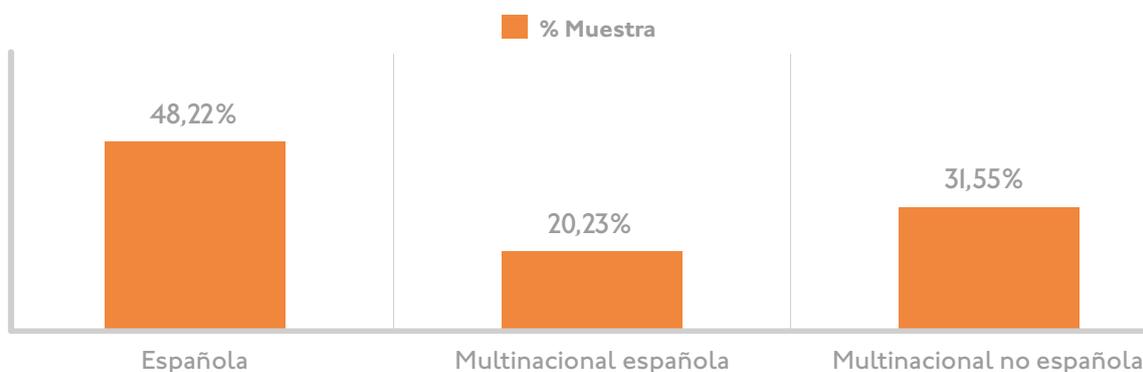
### % MUESTRA TOTAL POR SECTORES



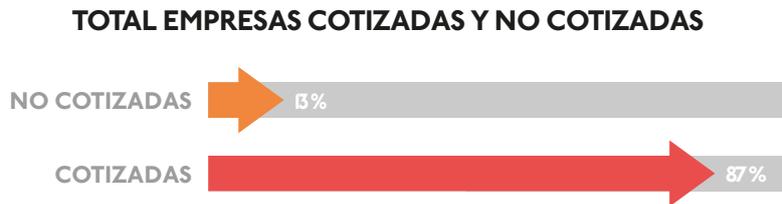
Una pregunta que surge a menudo en la gestión de la innodiversidad es si una mayor internacionalización implica una gestión más sofisticada de las misma. La segmentación de las compañías de la muestra entre empresas con actividad local (no multinacionales), y multinacionales de origen español o extranjero nos permite arrojar luz sobre este punto.

Las respuestas se distribuyen entre 379 empresas cuya actividad se restringe a nuestro país, 159 multinacionales de origen nacional y 248 multinacionales de origen extranjero.

### % MUESTRA TOTAL EMPRESAS POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



Otro criterio utilizado es la propiedad de la compañía, diferenciándose entre compañías cotizadas en España y no cotizadas. Destaca el hecho de haber alcanzado a 100 compañías cotizadas que suponen una representación importante de las empresas presentes en los mercados de valores españoles.



Finalmente, un criterio a tener en cuenta ha sido el número de empresas que han repetido varios años el análisis siendo posible por tanto ver su evolución. En total existen 174 entradas de empresas que han repetido, de las que el 75,29% son grandes empresas, el 14,94% pequeñas y el 9,77% medianas.



# LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2019 - 2022

## RESUMEN EJECUTIVO