



Para consultar el INFORME ONLINE por favor ir a :

<https://centerfordiversity.ie.edu>



<http://fundaciondiversidad.com>



## LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2021 RESUMEN

# LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2021

## RESUMEN

Celia de Anca y  
Salvador Aragón

Autores



# Introducción

La misión de Fundación para la Diversidad es trabajar por la diversidad y la inclusión en las empresas y organizaciones en España. Nuestra labor es acompañarlas en el camino que emprenden proporcionándoles herramientas y conocimiento que faciliten llevar a la práctica sus objetivos de diversidad e inclusión. Como parte de esta misión, Fundación para la Diversidad está comprometida con la generación de conocimiento científico sobre la diversidad y su impacto en las organizaciones.

Y con este objetivo nació en su momento “Diversity Lab”, una alianza entre IE Foundation y Fundación para la Diversidad, que tiene por objetivo la reflexión y la generación de herramientas teórico-prácticas que faciliten el trabajo de las empresas en esta materia.

Esta colaboración se gestó con la elaboración de un estudio pionero sobre la relación entre diversidad e innovación. Y dimos continuidad al trabajo de investigación con el desarrollo del Índice de Innodiversidad, una herramienta diseñada en conjunto entre los Centros de Diversidad e Innovación del IE University que permite medir las políticas de diversidad e innovación de la empresa en España e indicar el camino a seguir en lo que a una gestión adecuada de la diversidad se refiere.

Presentamos la segunda edición del Índice de Innodiversidad en la que han participado 297 empresas. De ellas, 167 son grandes empresas, 27 de ellas cotizadas, 47 medianas y 83 pequeñas.

Todas ellas abarcan una amplia variedad de sectores incluyendo los servicios profesionales y legales, la industria, la salud, la tecnología o el comercio y la distribución. Estos datos indican que el informe se ha elaborado a partir de una muestra representativa por su transversalidad del tejido empresarial español.

Los resultados de la investigación ponen de relieve que las empresas han avanzado en sus políticas de diversidad e inclusión en los dos últimos años. Pero también que han intensificado sus políticas de innovación.

Sin duda, uno de los efectos que ha tenido la pandemia, ha sido convertir a las personas y su cuidado en la prioridad. Y así también lo han entendido las organizaciones, sus ejecutivos y las políticas de gobernanza desarrolladas que han trabajado por avanzar en la mejora del bienestar de sus empleados. Consecuentemente, la gestión de la diversidad y la inclusión se han visto beneficiadas, y todos hemos salido ganando con ello.

Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo comprometido de Pfizer y HP. Ambas empresas entendieron la necesidad imperiosa de generar conocimiento sobre la Innodiversidad desarrollando instrumentos de diagnóstico fiables para poder medir el impacto de las políticas empresariales. Os agradecemos vuestra visión, liderazgo y compromiso y estamos seguros de que seréis un ejemplo para muchas otras organizaciones.

Nuestro agradecimiento también a AmChamSpain (American Chamber of Commerce Spain) y La Chambre (Cámara de Comercio Franco-Española) por el ejercicio de divulgación activa entre sus socios. A la AED y la CEOE por participar en la divulgación de los resultados de la primera edición. También queremos destacar el apoyo recibido por parte de Medialuna Comunicación y RRHH Digital en la difusión del estudio, fundamental para su visibilidad e impacto.

Gracias también a las empresas que han completado este ejercicio de autodiagnóstico, en particular las que lo hacéis por segundo año, ya que sin vuestra generosidad este estudio no habría sido posible.

La gestión conjunta de innovación y diversidad es un reto para las organizaciones, pero también una oportunidad para mejorar su calidad y su competitividad. Por ello animamos a las organizaciones ya comprometidas con estos valores a convertirse en expertos y en referentes en innodiversidad.



Mª Eugenia Girón  
Presidenta  
Fundación para la Diversidad



# Presentación

Una de las mayores fortalezas de las organizaciones está en la calidad de las personas que las conforman y, por lo tanto, en la calidad y representación de sus diversidades. Gestionar la “Diversidad” significa sacar partido de las diferencias que ofrecen aspectos como el género, la edad, la cultura, la experiencia, la etnia y las funcionalidades diversas.

Los líderes empresariales tienen que dar espacio al talento que no entiende de esas diferencias y está presente en todas ellas. La necesidad de un cambio de cultura hacia una igualdad de oportunidades otorga a los líderes empresariales la gran responsabilidad de superar discriminaciones históricas impulsando un cambio de ciclo. Esta responsabilidad es aún mayor para los hombres que ocupan los puestos más relevantes en la gestión empresarial cuya presencia aún prevalece de manera abrumadora. Los líderes deben favorecer las condiciones para que se produzca una igualdad de oportunidades real y los talentos, tanto masculinos como femeninos, puedan desarrollarse también en beneficio de las empresas que los acogen.

Está comprobado por numerosos estudios que una mayor diversidad y en particular la de género tiene como resultado una mayor innovación.

- Así lo indica nuestro “Índice de Innodiversidad” elaborado por la Fundación ie y Fundación para la Diversidad.
- Ya en el 2018, BCG en su estudio indicaba que diversidad e innovación producen un incremento de los ingresos del 19% más altos.
- Mientras que McKinsey, ya en el 2015, apuntaba que “Para 2025 la igualdad de género creará 240 millones de empleos y 28 billones de dólares al PIB mundial”.

No es un caso aislado que los inversores estén apostando cada día más por empresas más humanas, donde la atención a la diversidad y al impacto social, es siempre positivo.

“La diversidad de género es una clara oportunidad”: La fortaleza de la mujer y su contribución está exactamente en ser mujer, en procesar la información de manera distinta, en tener distintas sensibilidades o en sus capacidades multitasking. Sirven más mujeres líderes que creen en el valor de ser Mujer, como sirven más mujeres jóvenes que apuesten también por las facultades STEM reduciendo en perspectiva el actual gap en los sectores científicos y tecnológicos.

De igual modo, una parte de la financiación pública y privada asignada en los planes de recuperación y resiliencia europeos está dedicada a impulsar la participación paritaria de las mujeres en la economía y la sociedad.

Esto supone, por lo tanto, un momento decisivo no sólo para las mujeres, sino también para toda la sociedad y para un crecimiento económico más sostenible. Es una gran oportunidad que debemos aprovechar conjuntamente desde el compromiso y la confianza de crear una realidad mejor para todos.



Giuseppe Tringali  
Vice President International Advisory Board ie  
President of GCC ie/EY  
President of the Advisory “Top Board” en Headspring ie/FT



# Los autores



## Celia De Anca

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

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



## Salvador Aragón

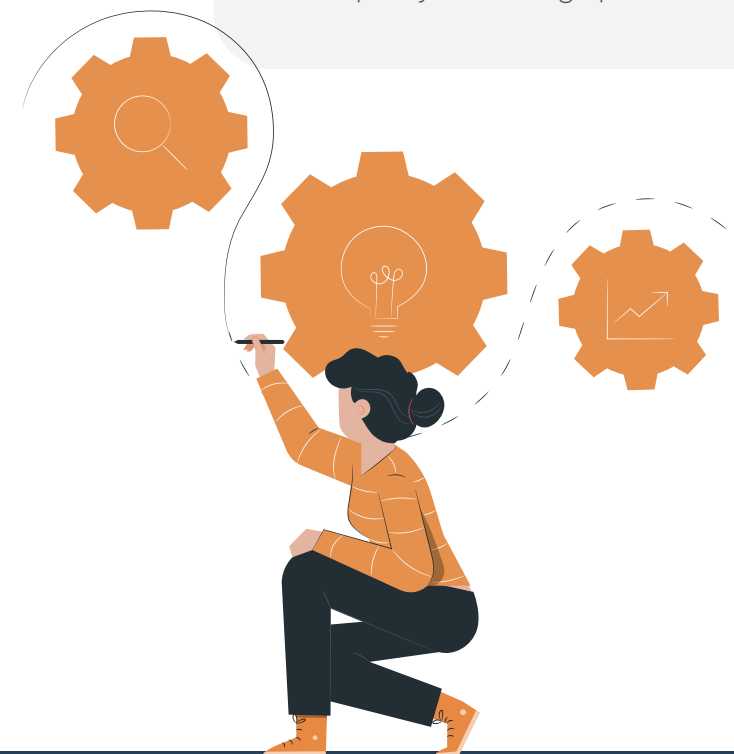
 <https://www.linkedin.com/in/salvador-aragon-078100>

Salvador Aragón combina las aproximaciones práctica y académica al mundo de la innovación empresarial impulsada por las nuevas tecnologías. En su función de directivo, profesor y consultor busca dar una respuesta coherente al desafío, problemas y oportunidades que la tecnología crea dentro de las empresas, organizaciones y sociedades.

Como “practitioner” de la innovación, Salvador Aragón asume la función de Director General de Innovación dentro de ie Business School, donde se plantea comprender y afrontar los retos organizativos, tecnológicos y de mercado que debe afrontar una de las escuelas de negocio más innovadoras del mundo.

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 nuevos modelos de negocio basados en el paradigma de ecosistemas orquestados o el papel de la diversidad en la innovación organizativa.

Salvador Aragón desarrolla una intensa actividad de consultoría en empresas y organizaciones en diversos sectores y países. Es miembro del Comité Asesor del Instituto de Auditores Internos de España y vocal del grupo de movilidad y nuevas tecnologías de AMETIC.





# Los partners



## Helena Herrero

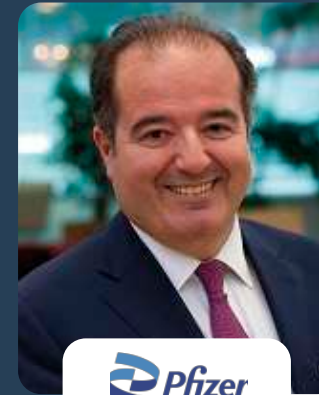
Presidenta de HP para el sur de Europa



En HP creemos que los equipos diversos son más innovadores y creativos, aportan perspectivas diferentes y favorecen la resolución de problemas. Vivimos en una sociedad diversa y, por ello las empresas tienen que ser diversas para atraer el talento, conectar con el nuevo consumidor y transmitir nuevas ideas y soluciones que influyan positivamente en la sociedad y en las personas en un entorno tan complejo y convulso como el actual.

Y es que la crisis generada por el COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de generar nuevos modelos para la gestión del trabajo y la productividad de las organizaciones. La digitalización ha traído consigo nuevas formas de entender los negocios y los equipos. Por ello, es más importante que nunca que las empresas dispongan de indicadores que les permitan autoevaluarse en aspectos de Diversidad e Innovación. Y todo ello queda resuelto con este Árbol de la Diversidad, que permite a las empresas realizar un diagnóstico de su propia organización y tomar decisiones para corregir errores y mejorar su competitividad.

Estamos convencidos que sólo la unión de ambas podrá generar un ecosistema de crecimiento social y económico para afrontar la nueva normalidad, y dar respuesta a los retos que debemos afrontar para construir un futuro mejor. Un nuevo entorno donde las empresas deben desempeñar un papel primordial en este mapa de crecimiento y donde sólo a través de una correcta combinación de ambas nos permitirá afrontar los cambios que aún están por llegar.



## Sergio Rodríguez

Director General de Pfizer España

El Índice de Innodiversidad es una herramienta útil, que permite a las empresas medir su gestión de la diversidad y su correlación con la innovación. En Pfizer apostamos desde sus inicios por este proyecto, por un lado, como parte de nuestro compromiso de impulsar la diversidad en las empresas y la sociedad; y, por otro, prestando nuestra evolución interna en materia de innodiversidad con el objetivo de seguir creando un entorno laboral de excelencia por y para nuestros profesionales.

En Pfizer consideramos que innovación y diversidad tienen que ir de la mano, porque los equipos plurales son mucho más ricos y competitivos. Por nuestra experiencia, los grupos de trabajo diversos e inclusivos son más tolerantes hacia las diferencias, más propensos al intercambio de ideas y más proclives a la innovación, que, al fin y al cabo, es uno de los fines últimos de las empresas, ser innovadores para ser más competitivos.

Por esto, animo a las empresas a participar en siguientes convocatorias del Índice de Innodiversidad. No importa cuál sea su tamaño o sector de actividad. Seguro que extraen conclusiones interesantes que les sirven para crear entornos laborales diversos, inclusivos, y, por consiguiente, generadores de innovación.



# Los partners



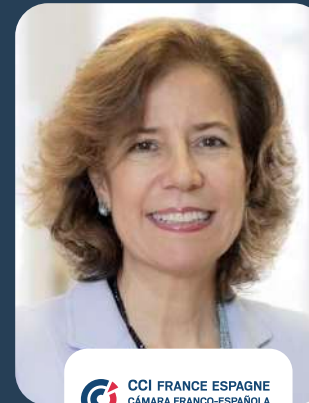
## Diane Tucci

Chairwoman Diversity & Inclusion Committee de la Cámara de Comercio de EEUU en España

Consideramos que el Índice de Innodiversidad es una iniciativa de gran valor para las empresas que componen nuestra entidad. Muchas de ellas son pioneras en el desarrollo de buenas prácticas en diversidad e inclusión y llevan incorporada la innovación en su ADN. Sin embargo, la correlación de

ambas áreas en este estudio es un elemento único para la identificación de áreas de mejora en el tejido empresarial español.

La primera edición del índice ya fue un hito para nuestros miembros. La situación económica y social actual refuerza la necesidad de fortalecer la competitividad de nuestras empresas y esta segunda edición es una herramienta de gran valor para recuperar la senda de un crecimiento sostenible e inclusivo.



## Sara Bieger

Presidenta de la Cámara Franco-Española de Comercio e Industria

Viendo cifras de presencia femenina en puestos de dirección en Francia donde gracias a la ley Copé-Zimmermann de 2011 se ha pasado del 10% de mujeres en Consejos de Administración a 44 % en menos de 10 años y en España, donde la cifra se sitúa en el 30 %, (porcentaje del 17 % en puestos de presidencia y alta dirección), pensamos que en nuestros dos países hay todavía mucho que hacer juntos en temas de diversidad.

Por ello, desde el puesto de observación que constituye la Cámara Franco-Española en cuanto a intercambios entre nuestros dos países, con unas 2.000 empresas francesas en España (más de 330.000 empleos directos), nuestro objetivo es contribuir a promover las buenas prácticas a ambos lados de los Pirineos.

Convencidos de los beneficios de unir los conceptos de Innovación y Diversidad hemos apoyado decididamente la iniciativa de la Fundación Diversidad entre las empresas de nuestra comunidad de negocios y hemos animado a la participación dando visibilidad a las buenas prácticas de nuestros asociados y la posibilidad de que otros conozcan el estudio y se animen a trabajar en esa línea en el futuro ya que es una herramienta que facilita la competitividad y el crecimiento sostenible e inclusivo tan necesario siempre y más en estos momentos.

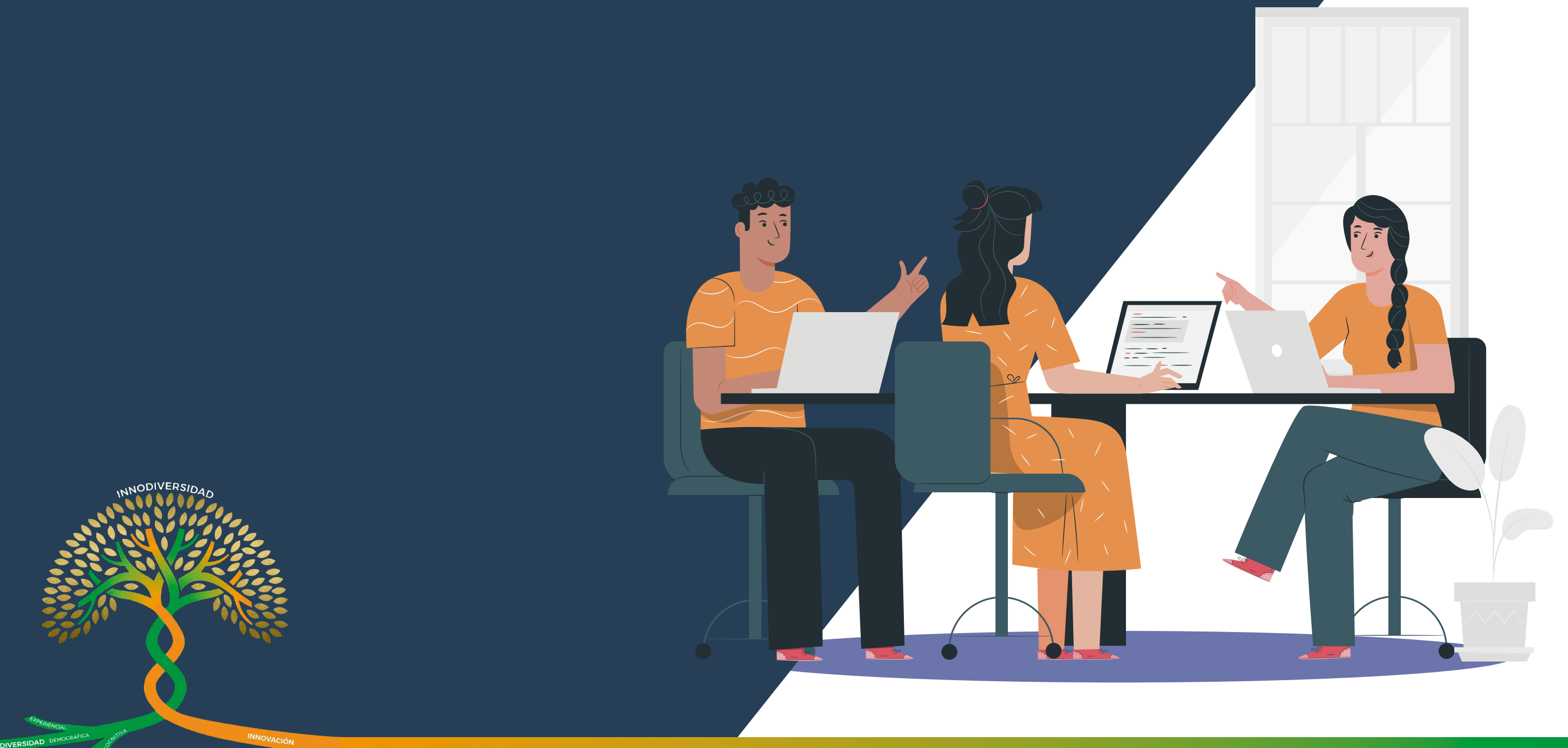


# Índice

|                                                                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN                                                                                                                                                                                | 2  |
| PRESENTACIÓN                                                                                                                                                                                | 4  |
| LOS AUTORES                                                                                                                                                                                 | 6  |
| LOS PARTNERS                                                                                                                                                                                | 8  |
| <br>                                                                                                                                                                                        |    |
| 1 La Innodiversidad   | 14 |
| o Innodiversidad: 10 claves del informe 2021                                                                                                                                                | 16 |
| o ¿Qué es el Índice de Innodiversidad?                                                                                                                                                      | 18 |
| o ¿Cuáles son los resultados globales del Índice de Innodiversidad?                                                                                                                         | 20 |
| <br>                                                                                                                                                                                        |    |
| 2 Informe comparativo 2019 a 2021                                                                                                                                                           | 22 |
| o Los datos más relevantes sobre la gestión de la Diversidad                                                                                                                                | 24 |
| o Los datos más relevantes sobre la gestión de la Innovación                                                                                                                                | 42 |
| o Los datos más relevantes sobre la gestión de la Innodiversidad                                                                                                                            | 48 |
| <br>                                                                                                                                                                                        |    |
| 3 Metodología y muestra                                                                                                                                                                     | 52 |
| <br>                                                                                                                                                                                        |    |
| ANEXO I                                                                                                                                                                                     | 58 |



# 1. La Innodiversidad





# 1. Innodiversidad: 10 claves del informe 2021

1

**Apuesta firme de la empresa asentada en España por la innodiversidad.** La subida en todos los índices que compone el Índice de Innodiversidad revela que la empresa en el contexto español cree en la diversidad, y la gestiona para ponerla al servicio de la innovación.

2

**La empresa española apuesta por la inclusión.** Los datos del informe revelan que la empresa española no solo tiene interés por la diversidad, sino que además la gestiona con políticas de inclusión y, todavía más importante, apuesta por medir el impacto de sus políticas en el colectivo. **De esta forma, más del 74% de las grandes empresas señalan tener indicadores para medir el impacto de las políticas de género.** El 51% miden la gestión del colectivo de personas con discapacidad. El 38% de las empresas lo hacen con el colectivo sénior y el 27% señalan medir el impacto de las políticas LGTBI.

3

**La empresa asentada en España apuesta por el talento sénior.** Aunque el género sigue siendo la variable que más interés despierta entre la empresa española con un 87,2% de la muestra, **el talento sénior es el que más ha avanzado en interés por parte de las empresas en más de 6 puntos. La evolución se sitúa en un 65% en el informe de 2019 a un 71,4% en este segundo informe de 2021.** Se sitúa a dos puntos por detrás del interés de personas con discapacidad (73,4%) y a casi 30 puntos del interés por el colectivo LGTBI (45,5%).

4

**El COVID-19 ha resultado una oportunidad para reforzar las políticas de diversidad en la mayoría de las empresas.** El 81% de las empresas de la muestra declaran haber prestado una especial atención a la diversidad de género durante la pandemia; el 60%, a la diversidad de personas con discapacidad; 60% a la diversidad del talento sénior, y 40% al talento de las personas LGTBI.

5

**Las empresas españolas avanzan en su interés por la diversidad de experiencias de sus empleados.** En particular, la diversidad de experiencia en el sector y en la propia empresa (69,7% y 68,7%). En menor medida, las empresas empiezan a apostar por una diversidad formativa y cultural entre sus empleados (65,3% y 49,2%, respectivamente).

6

**La diversidad cognitiva no acaba de entrar en el radar de las empresas españolas.** A pesar de un pequeño aumento en todas sus variables, el interés por la diversidad cognitiva apenas atrae el 40% de la empresas. Entre la diversidad cognitiva, el mayor interés es por las variables de liderazgo (42,1%) y personalidad (37,7%). En mucha menor medida, la resolución de problemas (30%). Por último, la diversidad de pensamiento crítico (23,6%), siendo esta última variable clave para la innovación.

7

**La empresa asentada en España multiplica su innovación en modelo de negocio** como respuesta al nuevo entorno de crisis que le fuerza a explorar nuevas propuestas de valor con las que competir. De estar presente en un 57% de las empresas, pasa a estarlo en un 66% y alcanza el 72% en la gran empresa.

8

**La empresa española apuesta por premiar a sus empleados más innovadores.** La mitad de ellas ya otorga un reconocimiento no monetario a sus empleados innovadores, y un 40% los incentiva económicamente. El reconocimiento no monetario es especialmente alto en la multinacional de origen español, donde alcanza el 76% y el reconocimiento económico en la pequeña empresa, donde puede llegar hasta el 44% de las mismas.

9

**La empresa asentada en España descubre que puede ser disruptiva.** Un tercio de las empresas buscan romper sus mercados haciendo uso de la innovación disruptiva. La mitad de las grandes empresas lo hacen mediante procesos disruptivos, mientras que un 47% de las empresas multinacionales de origen español lo hacen mediante nuevos modelos de negocio.

10

**La innodiversidad avanza en la empresa asentada en España.** Un 38% de las empresas españolas ya están gestionando conjuntamente la relación entre diversidad e innovación frente al 31% del pasado año. **La innodiversidad precisa de responsables y puntos de encuentro.** La gran empresa muestra el camino a seguir creando áreas responsables de innovación y diversidad (presentes en el 83% de las grandes compañías) y mecanismos como equipos conjuntos o foros de decisión compartidos ya presentes en el 80% de las mismas.

## 2. ¿Qué es el Índice de Innodiversidad?

En los tiempos de alta complejidad en los que vivimos, las organizaciones están obligadas a evolucionar y a ser disruptivas. Para ello, un uso adecuado de la gestión de la diversidad poniéndola al servicio de la innovación es crucial para la supervivencia como lo ha demostrado la investigación más reciente. De Anca Aragón (2018) Page, (2007), de Anca, Gabaldon (2012), Gabaldon et al. (2016) Wang et al. (2016).

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



El Índice de Innodiversidad, basado en este modelo, es un instrumento 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.

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

Celia de Anca, Salvador Aragón

Este índice 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 Fundación para la Diversidad, el apoyo de las empresas Pfizer y HP, y la colaboración de la AmChamSpain y de la Cámara de Comercio Franco-Española.



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

|                                |                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa REFERENTE</b>       | Aquellas que desarrollan políticas y acciones, las miden en un grado significativo y comienzan a ser reconocidas como referentes por otras empresas. |
| <b>Empresa EXPERTA</b>         | Aquellas compañías que han lanzado políticas y acciones que se ven complementadas por mecanismos de medición de las mismas.                          |
| <b>Empresa COMPROMETIDA</b>    | Organizaciones que han comenzado la implantación de políticas y acciones, pero sin abordar de forma significativa su medición.                       |
| <b>Empresa NO COMPROMETIDA</b> | Aquella que no tiene la innodiversidad o sus distintos componentes en su agenda.                                                                     |

<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>

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

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

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

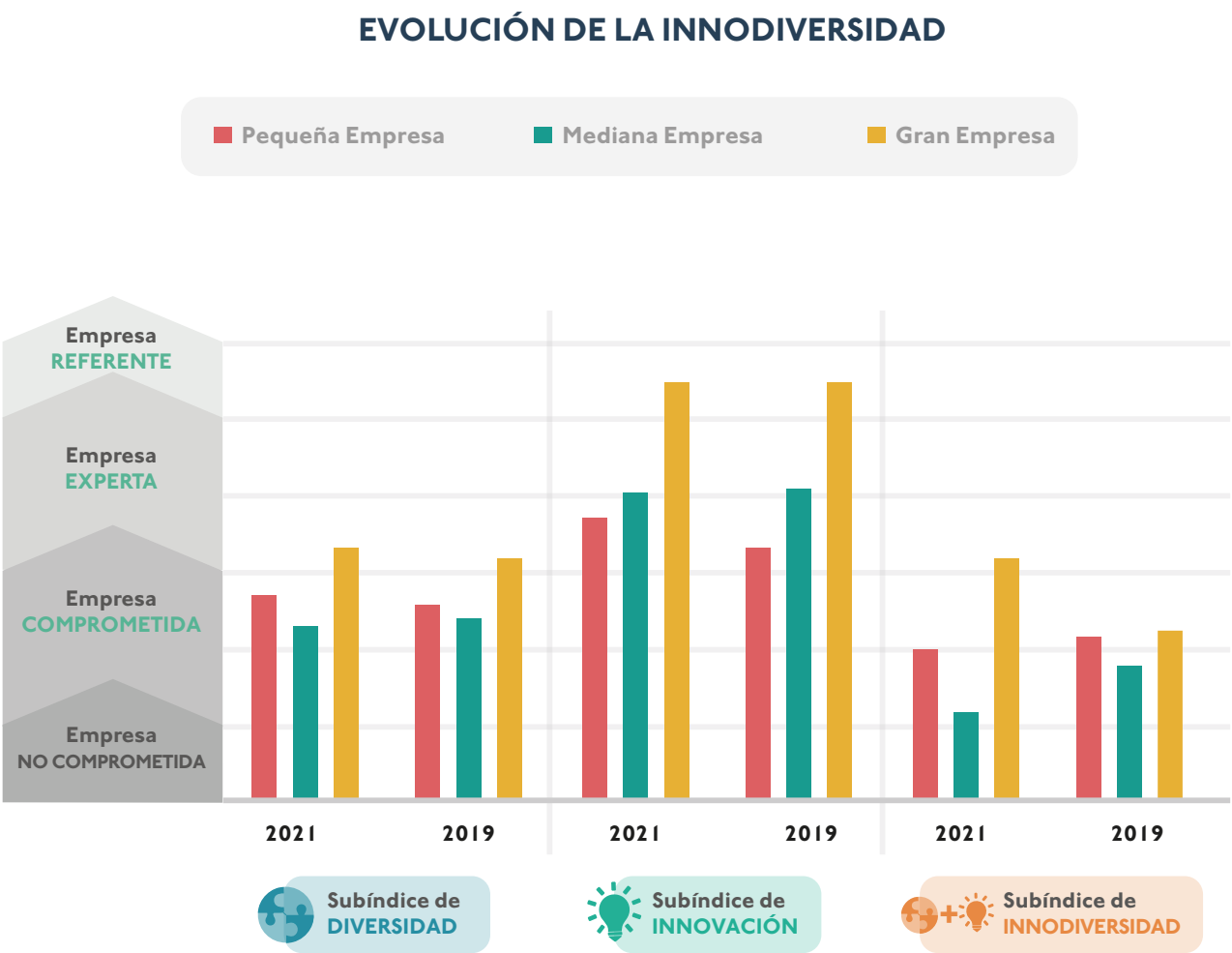
<sup>5</sup> Wang et al, (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231 –3239

# 3. ¿Cuáles son los resultados globales del Índice de Innodiversidad?

Los resultados muestran que, de acuerdo al grado de madurez comentado anteriormente, la empresa asentada en España:

- En su gestión de la diversidad, ha alcanzado la categoría de **experta** superando la calificación de comprometida lograda en la pasada edición de este estudio.
- En su gestión de la innovación, confirma su valoración como **experta**.
- En su gestión de la innodiversidad, la valoración es de **comprometida**, mostrando que es en la gestión conjunta de diversidad e innovación es donde se dan las mayores oportunidades de mejora.

En los tres subíndices, los resultados obtenidos en esta segunda edición superan a los conseguidos en el año 2019. Ello confirma, un creciente esfuerzo de la empresa española en mejorar su gestión de la diversidad, innovación e innodiversidad.



La gran empresa lidera los tres índices alcanzando la categoría de **empresa referente en la gestión del talento femenino y en la gestión de todos los tipos de innovación**.

Si atendemos al comportamiento de los sectores encontramos sectores que han alcanzado la categoría de referente en su gestión de la innovación como Energía y Agua, Servicios financieros, Servicios profesionales y Tecnología. En el extremo opuesto, tan solo Hostelería y Turismo y Medios y Entretenimiento aparecen bajo la categoría de no comprometidos en su gestión de la innodiversidad.

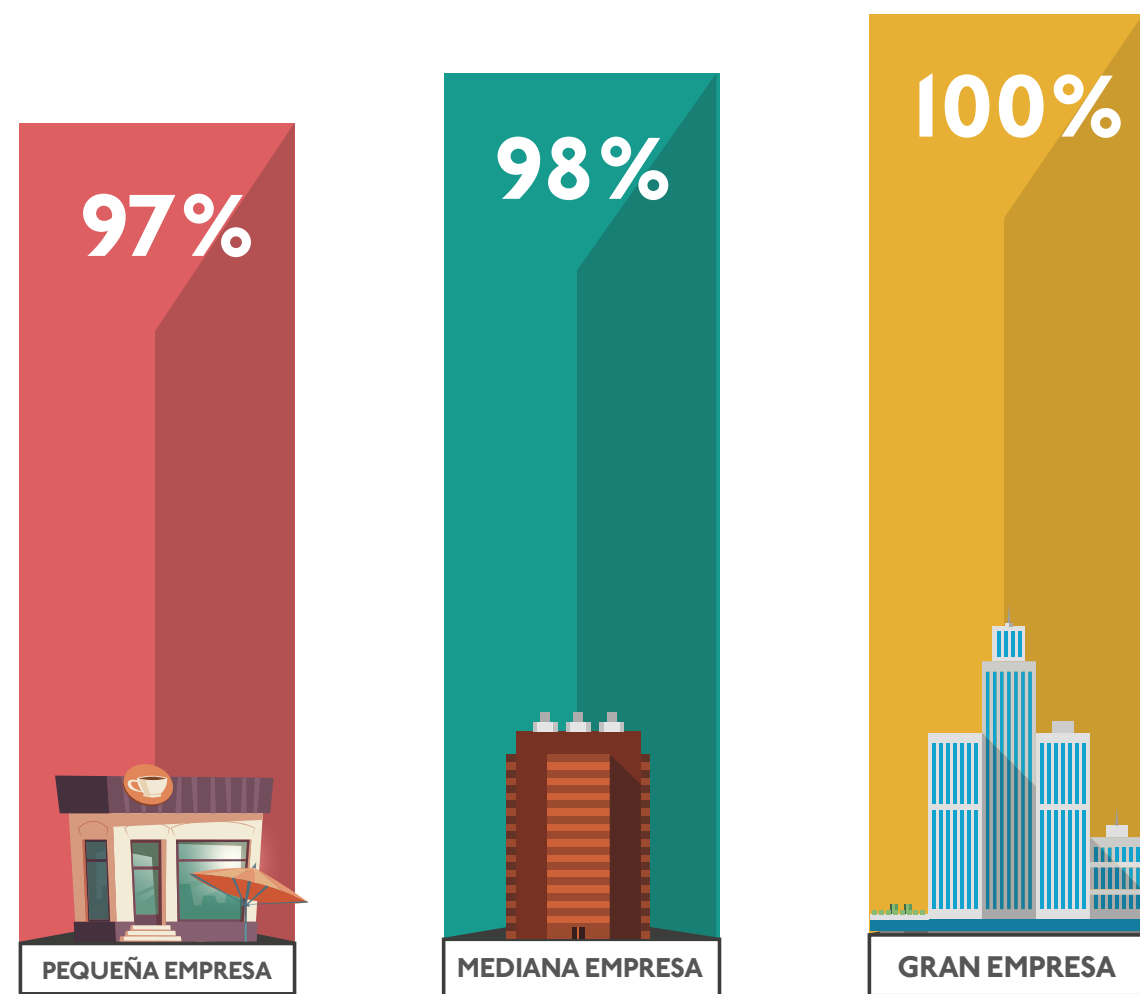
|                                   | Subíndice de DIVERSIDAD | Subíndice de INNOVACIÓN | Subíndice de INNODIVERSIDAD |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Agricultura y Ganadería           | Experta                 | Referente               | Comprometida                |
| Comercio y Distribución           | Experta                 | Experta                 | Comprometida                |
| Construcción y Obras públicas     | Comprometida            | Referente               | Comprometida                |
| Educación                         | Comprometida            | Experta                 | Comprometida                |
| Energía y Agua                    | Experta                 | Referente               | Comprometida                |
| Hostelería y Turismo              | Comprometida            | Experta                 | No comprometida             |
| Industria                         | Comprometida            | Experta                 | Comprometida                |
| Medios y Entretenimiento          | Comprometida            | Experta                 | No comprometida             |
| Salud                             | Experta                 | Experta                 | Comprometida                |
| Servicios financieros             | Experta                 | Referente               | Comprometida                |
| Servicios profesionales y legales | Experta                 | Referente               | Comprometida                |
| Tecnología                        | Experta                 | Referente               | Comprometida                |
| Telecomunicaciones                | Comprometida            | Experta                 | Comprometida                |
| Tercer sector                     | Comprometida            | Experta                 | Comprometida                |
| Transporte                        | Comprometida            | Experta                 | Comprometida                |

## 2. Informe comparativo 2019 a 2021



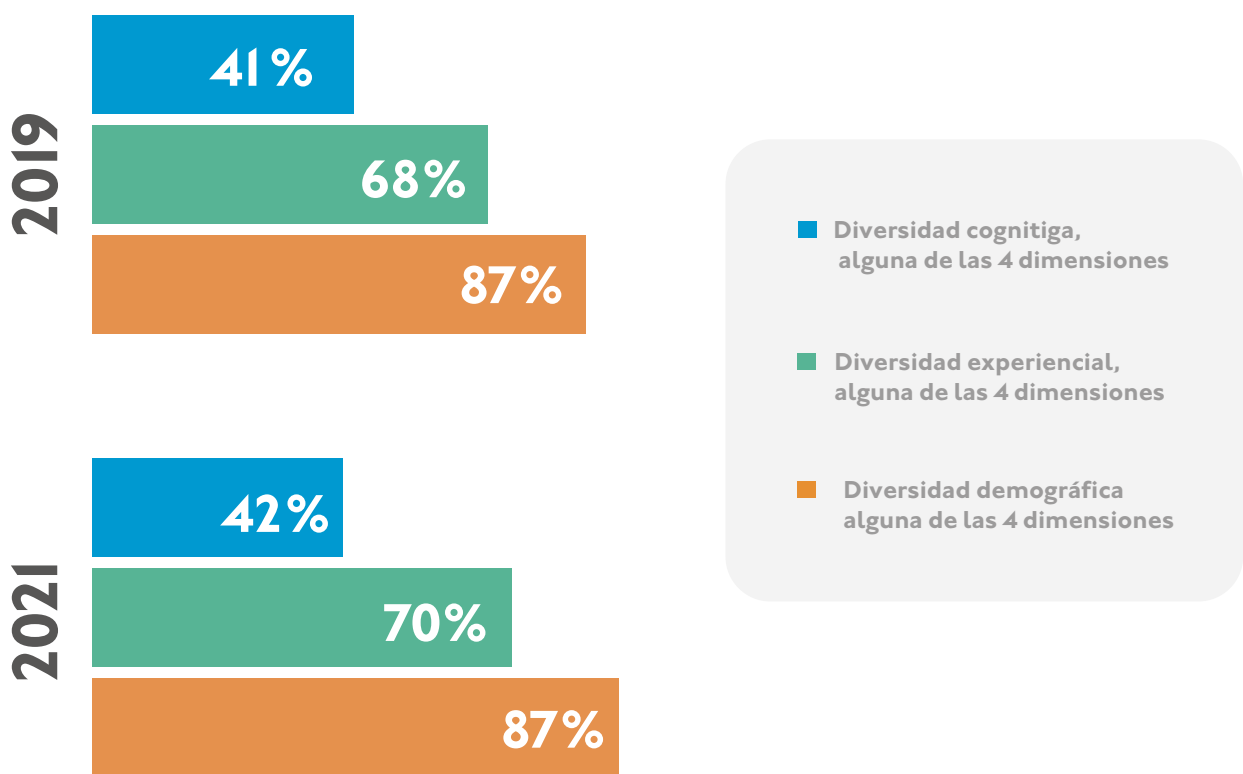
## 2. Los datos más relevantes sobre la gestión de la Diversidad

Se confirma el interés de la empresa asentada en España en gestionar la diversidad, ya que el 99% de las empresas de la muestra muestran interés por gestionar la diversidad. Por tamaño de empresa, confirman su interés el 100% de la gran empresa, el 98% de la mediana y el 97% de la pequeña.



En cuanto al tipo de diversidad, sigue siendo **la diversidad demográfica** la que despierta más interés, seguida de **la diversidad experiencial** y, por último, **la diversidad cognitiva**. Observamos una pequeña tendencia al alza en todas las dimensiones con respecto al informe anterior en especial en lo que se refiere a la diversidad experiencial y cognitiva.

### ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD



¿En su empresa se presta atención a algún aspecto de la diversidad?





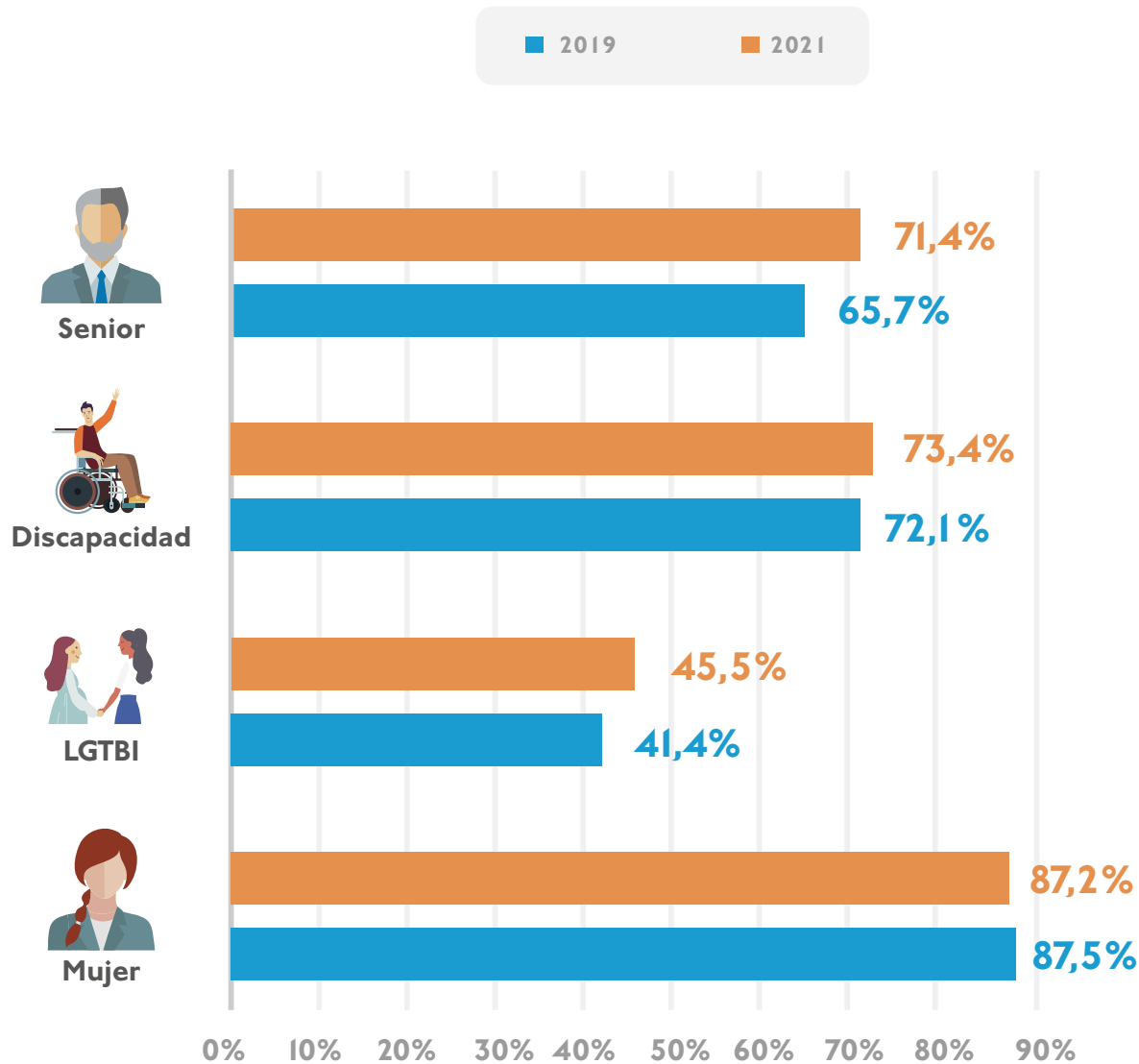
## Diversidad Demográfica

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

Las respuestas de este segundo informe confirman la tendencia presentada en el primero en cuanto al interés principal de las empresas por gestionar la diversidad de género seguida por la discapacidad, en tercer lugar la diversidad del talento senior y en cuarto lugar la diversidad del colectivo LGTBI.

Podemos ver algunos aspectos de relevancia si comparamos este cuadro con el del informe de 2019.

### COMPARATIVA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA



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

Podemos destacar algunos datos interesantes que se desprenden de los dos informes:

Las empresas han aumentado de manera general su interés en la diversidad demográfica, en especial, en el interés del talento sénior, que pasa de un 65% en la pasada edición a un 71,4% en este segundo informe. De entre los tipos de empresas es la grande la que más ha avanzado en su interés por el talento sénior. La evolución ha sido del 56% en el informe del 2019 al 70% en el estudio de 2021.

#### Talento SENIOR



#### Talento DISCAPACIDAD

El interés que se presta a personas con discapacidad también aumenta, aunque solamente en un punto, del 72,1% al 73,4% en el presente ejercicio. Por tipos de empresa, destaca la pequeña empresa con un aumento en su interés por este colectivo de cerca de dos puntos (del 64,9% al 66,3%).

El talento de personas del colectivo LGTBI también aumenta considerablemente en 3 puntos del 41,4% al 45,5% en el presente ejercicio. Por tamaño de empresa, destaca la grande con un aumento de 4 puntos en su interés por el talento LGTBI (40,4% a 44,9%).

#### Talento LGTBI



#### Talento DE GÉNERO

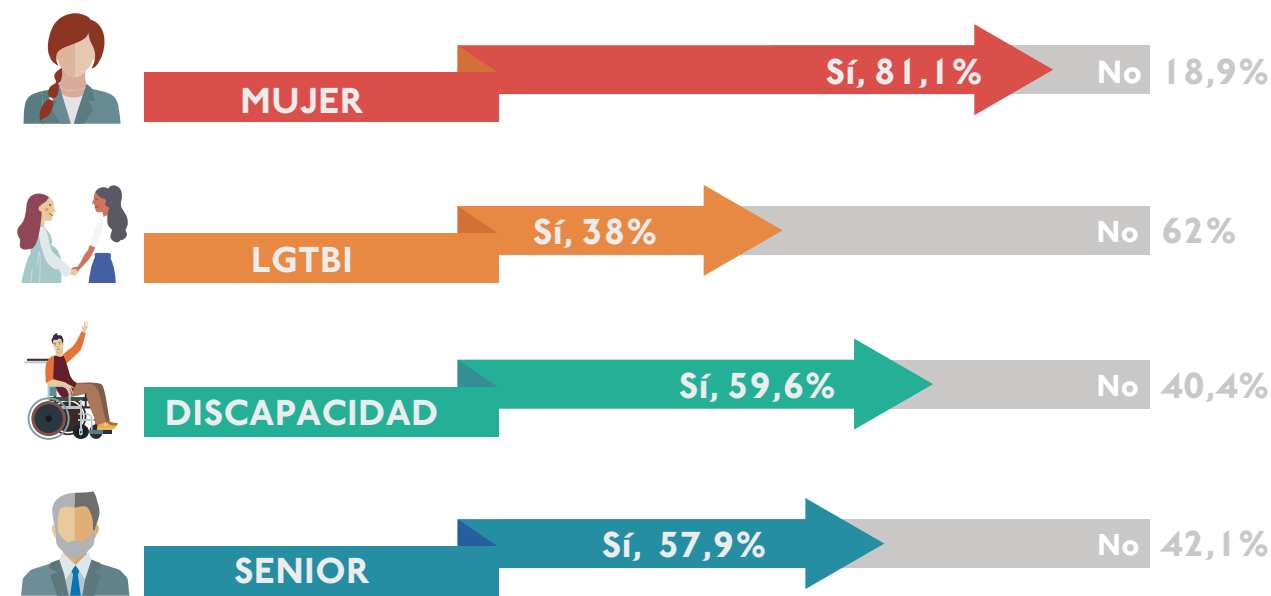
El interés por gestionar la diversidad de género es el único que no avanza en este nuevo informe, aunque sigue siendo el que presenta cifras más altas de interés (del 87,5% al 87,2% en el presente estudio). En el análisis por tamaño de empresa, se observa que es el talento de género el que más interés despierta tanto en la grande como en la mediana como en la pequeña empresa. Sin embargo no ha habido grandes avances en ninguno de los tipos de empresa en este ejercicio.



## Diversidad demográfica y el COVID-19

Un aspecto muy positivo de esta edición ha sido observar el comportamiento de las empresas durante la pandemia. Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

### COMPARATIVA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA



Como respuesta a la crisis del COVID-19... ¿ha incrementado su empresa el esfuerzo dedicado a la diversidad...?

## Políticas de inclusión de la diversidad demográfica

**La gran empresa presenta una importante evolución en la inclusión del talento femenino en las 11 políticas identificadas.** Las más desarrolladas siguen siendo las políticas de igualdad en el reclutamiento y promoción de los candidatos. En este nuevo informe vemos un considerable avance en dos políticas, que son la inclusión de parámetros de igualdad de género en los objetivos anuales, y la información a los hombres sobre sus derechos como padres para fomentar la utilización de los permisos parentales.

**El informe también pone el foco en las políticas para la inclusión del talento LGTBI.** La política que más destaca en la inclusión del talento LGTBI en la gran empresa es la existencia de procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación LGTBI en procesos de promoción interna y/u otras formas de posible discriminación. En este nuevo informe destaca el avance de la política de realización de cursos y eventos sobre concienciación y eliminación de sesgos de diversidad LGTBI a toda la empresa.

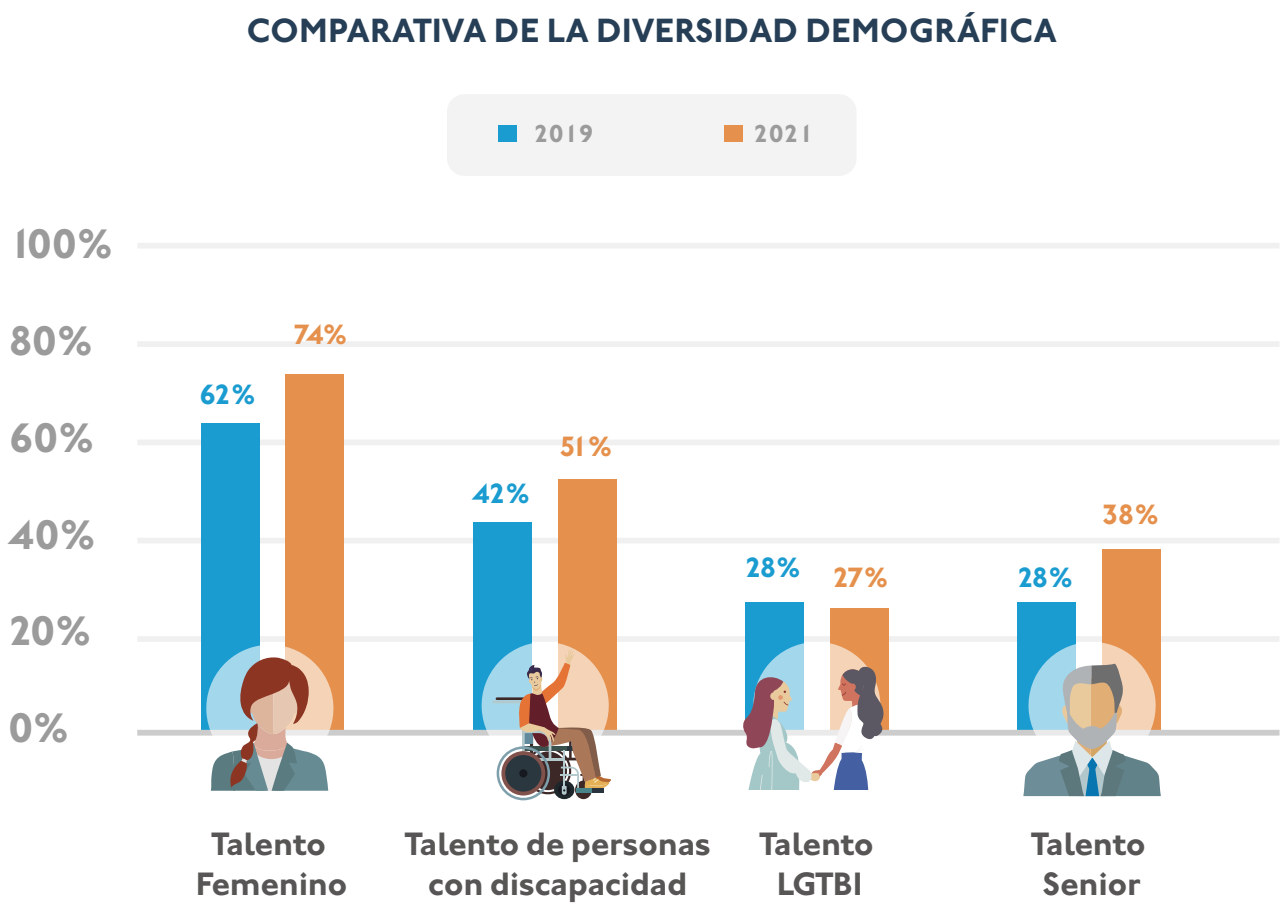
La promoción interna del talento de personas con discapacidades la política que más destaca **en cuanto a las políticas para la inclusión de personas con discapacidad.** En este segundo informe, la política que más ha avanzado es la de la existencia de cursos y eventos para toda la empresa sobre concienciación y eliminación de sesgos sobre la discapacidad.

**Por último, se analizan las políticas para la inclusión del talento sénior.** La gran empresa ha avanzado considerablemente en las 6 políticas identificadas para la inclusión del talento sénior. La política estrella sigue siendo la de realizar programas de reciclaje en nuevas tecnologías para el talento sénior, que, junto con el desarrollo de programas de Mentoring y Coaching, son las que más han aumentado en este segundo informe.



# Medición de las políticas de gestión de la diversidad demográfica

La gran empresa progresa en la adopción de indicadores para la medición del impacto de sus políticas de diversidad demográfica, en especial en la medición del resultado de políticas para la inclusión del talento femenino.



¿Dispone la empresa de indicadores para medir el impacto de las políticas de talento femenino, talento de las personas con discapacidad, talento LGBTI y talento sénior?

# La diversidad demográfica por sectores de actividad

El subíndice de diversidad demográfica incluye tanto el interés dentro de la empresa por uno de los tipos de la diversidad demográfica (mujer, talento LGBTI, de personas con discapacidad o sénior), como también el desarrollo de políticas concretas de diversidad, además de la medición de estas políticas y su posicionamiento como referente en el contexto empresarial español. La inclusión de todos estos factores en el análisis por sector nos da interesantes resultados.

|                                   |  |  |  |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Agricultura y Ganadería           | Referente                                                                           | Experta                                                                             | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Comercio y Distribución           | Referente                                                                           | Experta                                                                             | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Construcción y Obras públicas     | Referente                                                                           | No comprometida                                                                     | Comprometida                                                                        | Comprometida                                                                        |
| Educación                         | Experta                                                                             | No comprometida                                                                     | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Energía y Agua                    | Referente                                                                           | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Experta                                                                             |
| Hostelería y Turismo              | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Industria                         | Referente                                                                           | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Medios y Entretenimiento          | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        | Comprometida                                                                        | No comprometida                                                                     |
| Salud                             | Referente                                                                           | Comprometida                                                                        | Comprometida                                                                        | Comprometida                                                                        |
| Servicios financieros             | Referente                                                                           | Experta                                                                             | Experta                                                                             | Experta                                                                             |
| Servicios profesionales y legales | Referente                                                                           | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Tecnología                        | Referente                                                                           | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Experta                                                                             |
| Telecomunicaciones                | Referente                                                                           | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Tercer sector                     | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        |
| Transporte                        | Experta                                                                             | Comprometida                                                                        | Comprometida                                                                        | Comprometida                                                                        |

En cuanto al **talento femenino**, la mayor parte de los sectores obtienen la máxima calificación como referentes, excepto 5 sectores que obtienen el grado de expertos: (Educación, Hostelería y Turismo, Medios y Entretenimiento, Tercer sector y Transportes).

Con respecto al **talento de personas con discapacidad**, la mayoría de los sectores obtienen la segunda calificación con el grado de expertos, exceptuando 4 sectores: Construcciones y Obras públicas, Industria, Medios y Entretenimiento, y Transportes, que obtienen la calificación de comprometida.

En la gestión del **talento sénior**, tres sectores obtienen la calificación de expertos; Energía y Agua, Servicios financieros y Tecnología. El sector de Medios y Entretenimiento obtiene la calificación de no comprometido y el resto de sectores obtienen el grado de comprometidos.

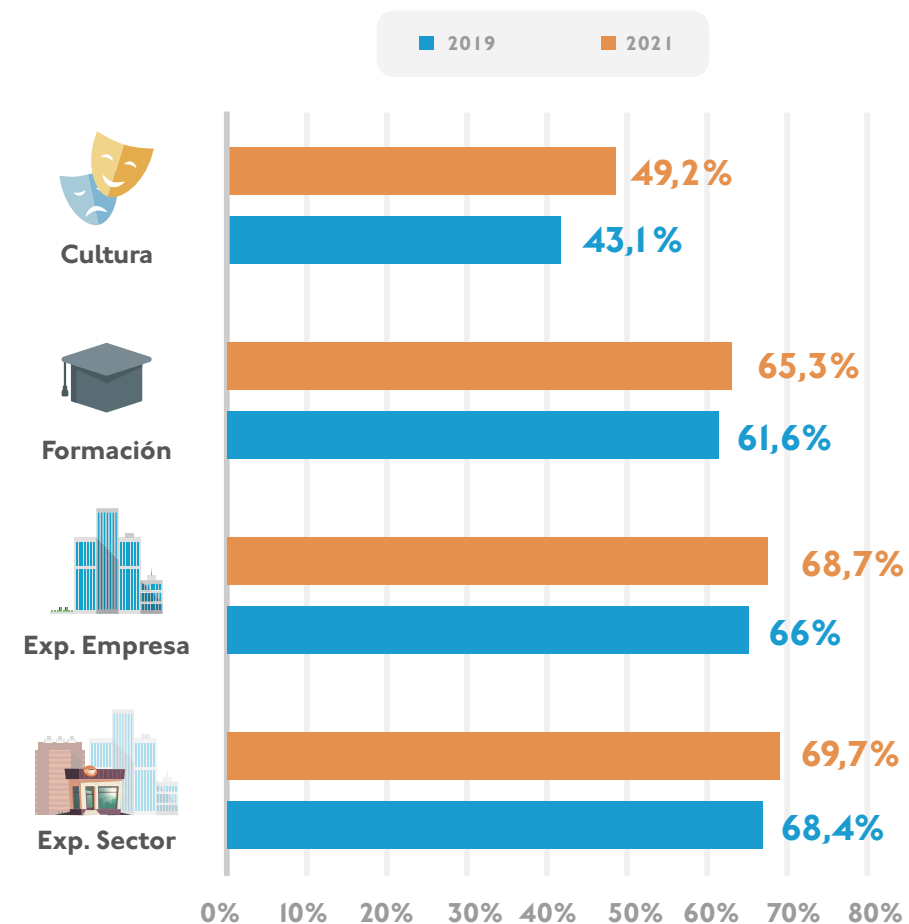
Finalmente, en el talento LGTBI, tres sectores (Agricultura y Ganadería, Comercio y Distribución y Servicios financieros) consiguen el grado de expertos. Los sectores de Construcción y Obras públicas y el de Educación obtienen el grado de no comprometidos, y el resto de los sectores se encuentran en la calificación de comprometidos.



## Diversidad experiencial

Como vemos en el gráfico y comparando con el informe de 2019, se aprecia una tendencia positiva al interés por gestionar la diversidad experiencial en la empresa española en todas sus dimensiones, **con cerca ya de 70% de las empresas de la muestra que afirman contar con la diversidad experiencial en el sector**. Hay una tendencia al alza en la consideración de la diversidad de formación o cultural a la hora de hacer equipos.

### RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

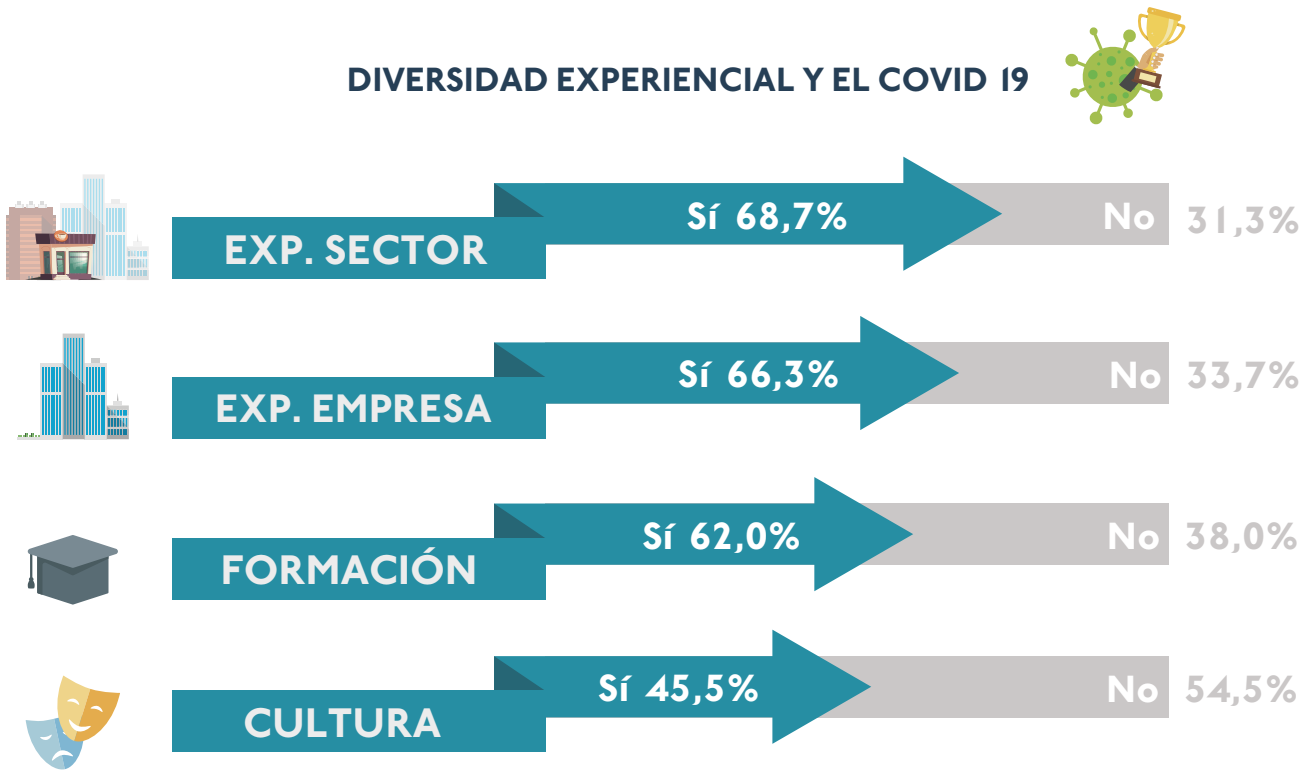


¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Si se analizan los datos comparativos por tamaño de empresas encontramos datos interesantes, por ejemplo, que la diversidad cultural y la de formación tiene proporcionalmente más relevancia en la pequeña empresa que en la grande y es en esta donde más avanza. La gran empresa, sin embargo, sí tiene un interés especial en la experiencia en el sector o en la propia empresa.

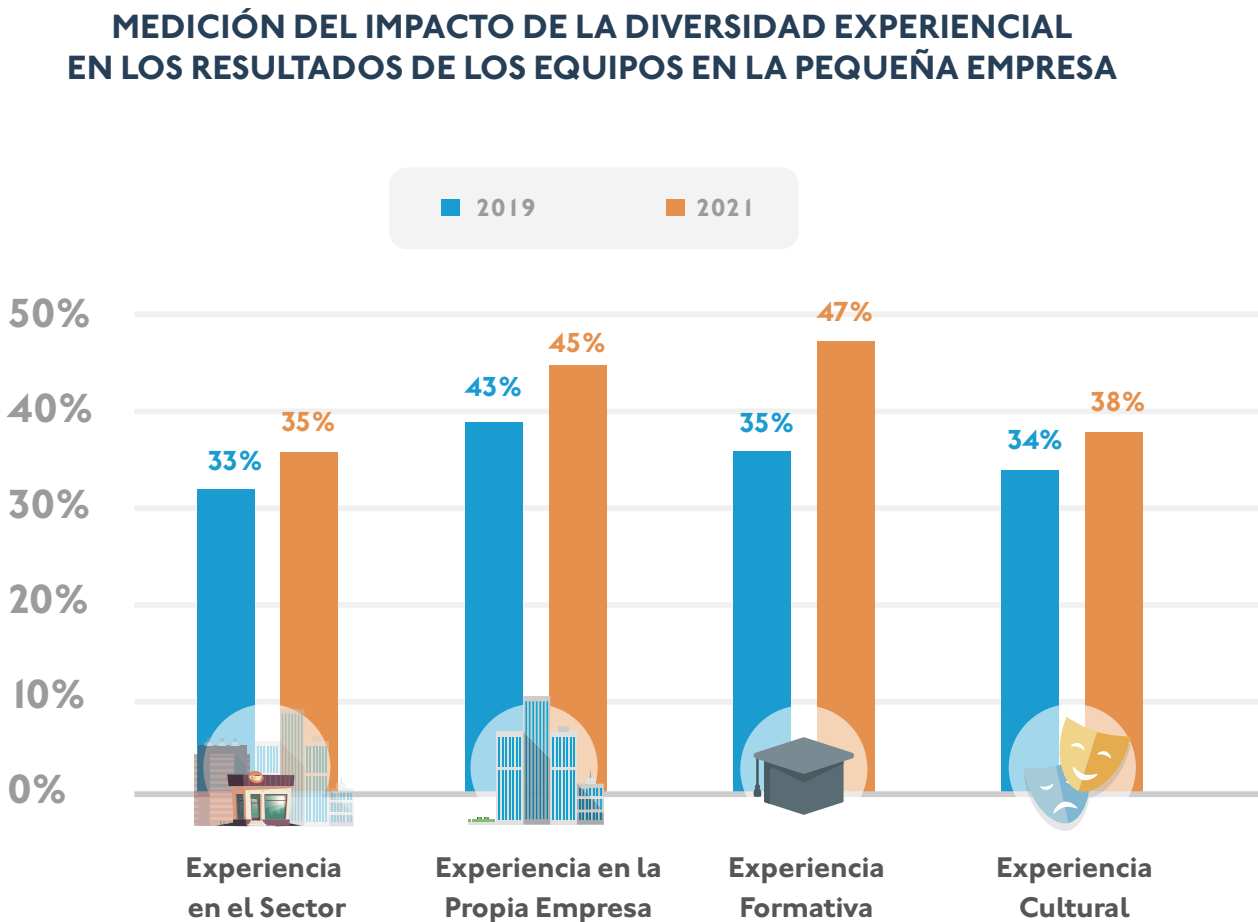
# Diversidad Experiencial y el COVID-19

Un aspecto muy positivo de esta edición ha sido observar el comportamiento de las empresas durante la pandemia, como podemos observar en el siguiente gráfico:



# Medición de las políticas de gestión de la diversidad experiencial

Es la pequeña empresa de la muestra la que más mide el resultado de sus políticas de diversidad experiencial, y la que más ha avanzado este año como vemos en la tabla adjunta.



¿En su empresa mide el impacto de la diversidad experiencial en los resultados de los equipos?





# La diversidad experiencial por sectores de actividad

El análisis de los sectores por la calificación obtenida, podemos observar que el área que mejor calificación ha tenido en general es la experiencia en el sector. Tanto el sector de la Tecnología como el sector de Construcción y Obras públicas han obtenido el grado de referente. El sector de Medios y Entretenimiento consigue la calificación de comprometida y el resto, el grado de experta.

En la experiencia en la empresa tres sectores obtienen el máximo grado: Construcciones y Obras públicas, Servicios financieros y Tecnología. Solamente el sector de Medios y Entretenimiento adquiere el grado de no comprometida y el resto tiene la calificación de experta.

En cuando a la diversidad de experiencias formativas, tres sectores obtienen el grado de comprometido: Comercio y Distribución, Medios y Entretenimiento y Telecomunicaciones. El resto obtiene una muy buena calificación, con la puntuación de experta.

Finalmente, vemos menos compromiso en la diversidad cultural, donde solamente el sector de Construcción y Obras públicas y el sector de Agricultura y Ganadería obtienen el grado de experto. El resto de sectores se queda en comprometida, que significa que hay interés, pero todavía no esta muy desarrollado.



|                                   |              |                 |              |              |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| Agricultura y Ganadería           | Experta      | Experta         | Experta      | Experta      |
| Comercio y Distribución           | Experta      | Experta         | Comprometida | Comprometida |
| Construcción y Obras públicas     | Referente    | Referente       | Experta      | Experta      |
| Educación                         | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Energía y Agua                    | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Hostelería y Turismo              | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Industria                         | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Medios y Entretenimiento          | Comprometida | No comprometida | Comprometida | Comprometida |
| Salud                             | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Servicios financieros             | Experta      | Referente       | Experta      | Comprometida |
| Servicios profesionales y legales | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Tecnología                        | Referente    | Referente       | Experta      | Comprometida |
| Telecomunicaciones                | Experta      | Comprometida    | Comprometida | Comprometida |
| Tercer sector                     | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |
| Transporte                        | Experta      | Experta         | Experta      | Comprometida |

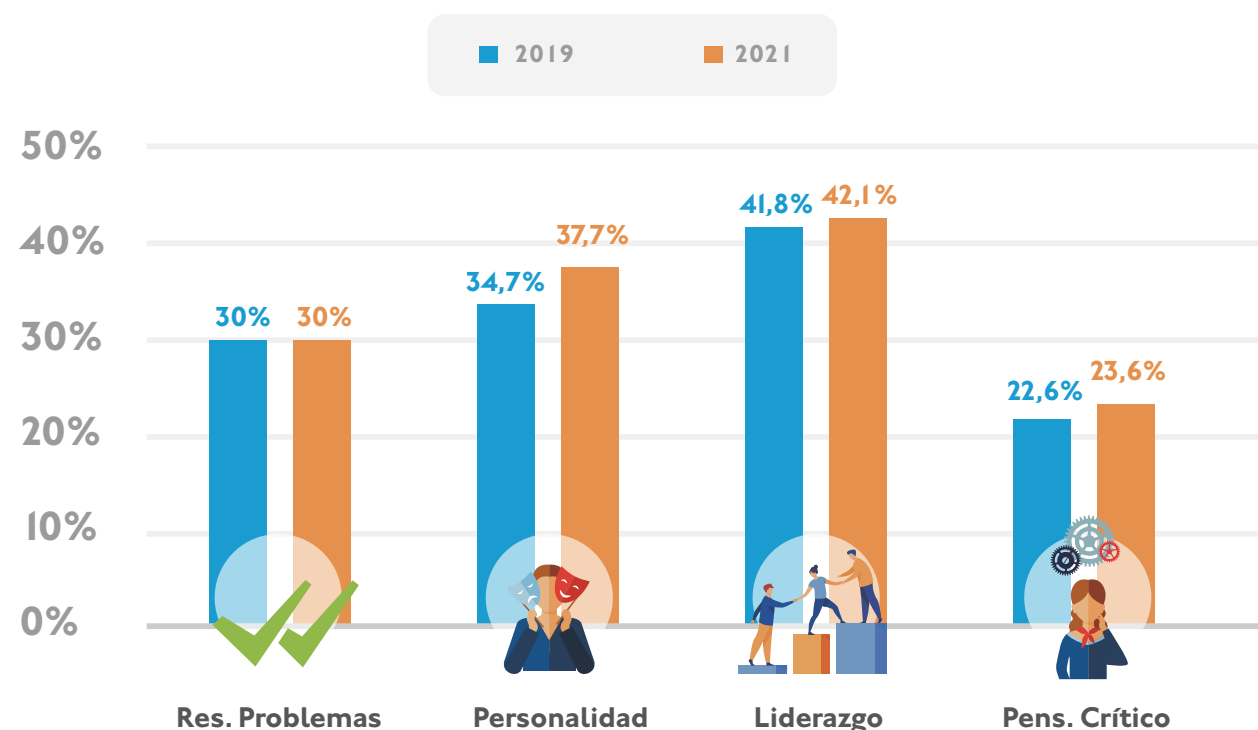
Distribución sectorial de diversidad experiencial



## 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. Sin embargo, los resultados del estudio muestran que la diversidad cognitiva es la variable menos desarrollada en la estrategia empresarial. Aunque existe una tendencia positiva al alza hablamos de cifras todavía relativamente bajas y una muy pequeña evolución, como podemos apreciar en el siguiente gráfico.

### EVOLUCIÓN DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA

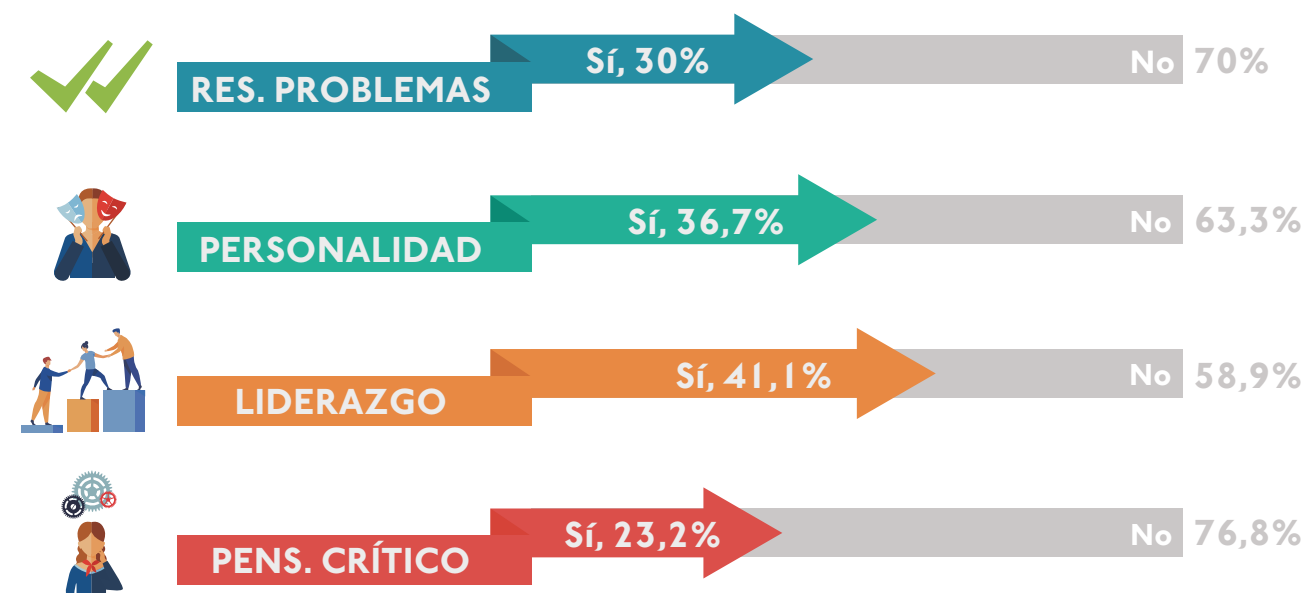


¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

El gráfico nos muestra un pequeño movimiento al alza de la diversidad cognitiva, en especial en la variable de personalidad y de pensamiento crítico. La variable con diferencia más popular en diversidad cognitiva sigue siendo la de liderazgo en donde el 42,1% de la muestra dicen prestar atención a la diversidad de liderazgo haciendo algún tipo de prueba para medir esta capacidad entre sus empleados. Pero como vemos en la tabla, **más del 58% de las empresas que forman esta muestra no incluyen la diversidad cognitiva en sus estrategias organizativas.**

Al igual que en el informe pasado es claramente la gran empresa la que lidera con el margen más alto de la inclusión de la dimensión cognitiva en sus estrategias, excepto en la variable de pensamiento crítico donde el liderazgo lo toma la pequeña empresa en donde el 27% de la muestra declara tener interés por este tipo de diversidad frente al 25% de la gran empresa.

## Diversidad Cognitiva y el COVID-19



Como respuesta a la crisis del COVID-19... ¿Ha incrementado su empresa el esfuerzo dedicado a la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o pensamiento crítico?

Se observa que, al contrario que en lo ocurrido con la diversidad demográfica y experiencial, no ha habido muchas empresas que hayan aprovechado la pandemia para formentar la diversidad cognitiva lo que resulta en una pérdida de oportunidad importante ya que justamente es a través de la diversidad cognitiva con la que nuevas ideas y talentos pueden surgir en tiempos de crisis. Parece por los resultados, que todavía la diversidad cognitiva no está implantada para ayudar a las empresas a resolver los nuevos retos que se nos presentan.

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

En general la empresa todavía no mide de manera generalizada el impacto de las políticas de diversidad cognitiva. Sin embargo, la pequeña empresa destaca como en el anterior informe la que más mide el impacto en los resultados del equipo en todas las dimensiones de la diversidad cognitiva.



## Análisis de los índices por sector empresarial

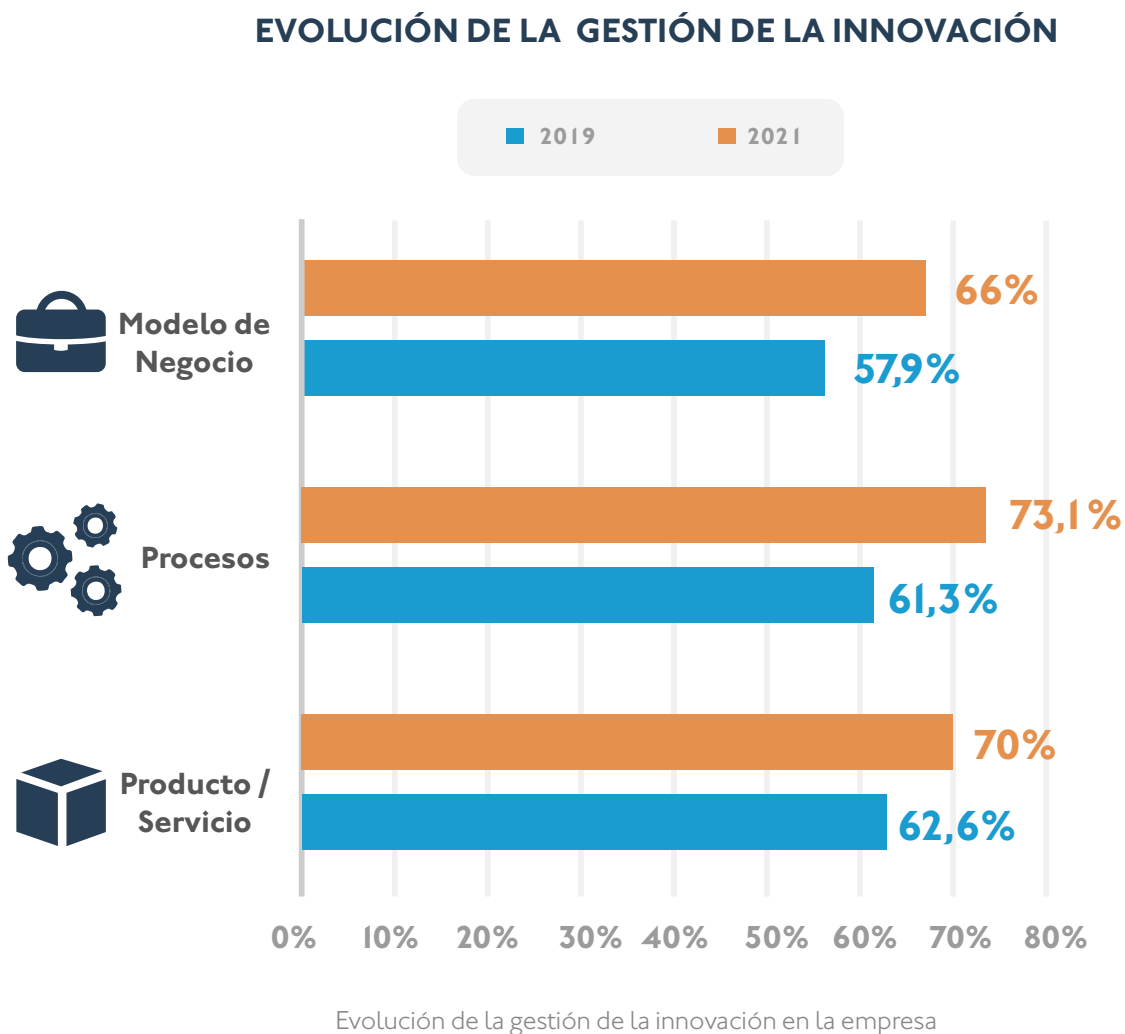
Se puede apreciar en el gráfico, como en todas las variables de la diversidad cognitiva existen todavía varios sectores no interesados en su desarrollo como se ve por el grado que han obtenido de no comprometidos. Por otra parte, destacan tres sectores que obtienen el grado de expertos en dos variables de la muestra, que son el sector de Agricultura y Ganadería, el sector de Energía y Agua y el sector de Comercio y Distribución.

| Agricultura y Ganadería           | Comprometida    | Experta         | Experta         | Comprometida    |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Comercio y Distribución           | Experta         | Experta         | Comprometida    | Comprometida    |
| Construcción y Obras públicas     | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    | No comprometida |
| Educación                         | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    |
| Energía y Agua                    | Experta         | Comprometida    | Experta         | Comprometida    |
| Hostelería y Turismo              | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    |
| Industria                         | Comprometida    | No comprometida | Comprometida    | Comprometida    |
| Medios y Entretenimiento          | No comprometida | Comprometida    | Experta         | No comprometida |
| Salud                             | Comprometida    | Comprometida    | Experta         | Comprometida    |
| Servicios financieros             | Comprometida    | Comprometida    | Experta         | Comprometida    |
| Servicios profesionales y legales | Comprometida    | Comprometida    | Experta         | Comprometida    |
| Tecnología                        | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    | Comprometida    |
| Telecomunicaciones                | No comprometida | No comprometida | No comprometida | No comprometida |
| Tercer sector                     | Comprometida    | No comprometida | Comprometida    | No comprometida |
| Transporte                        | Comprometida    | No comprometida | Comprometida    | No comprometida |

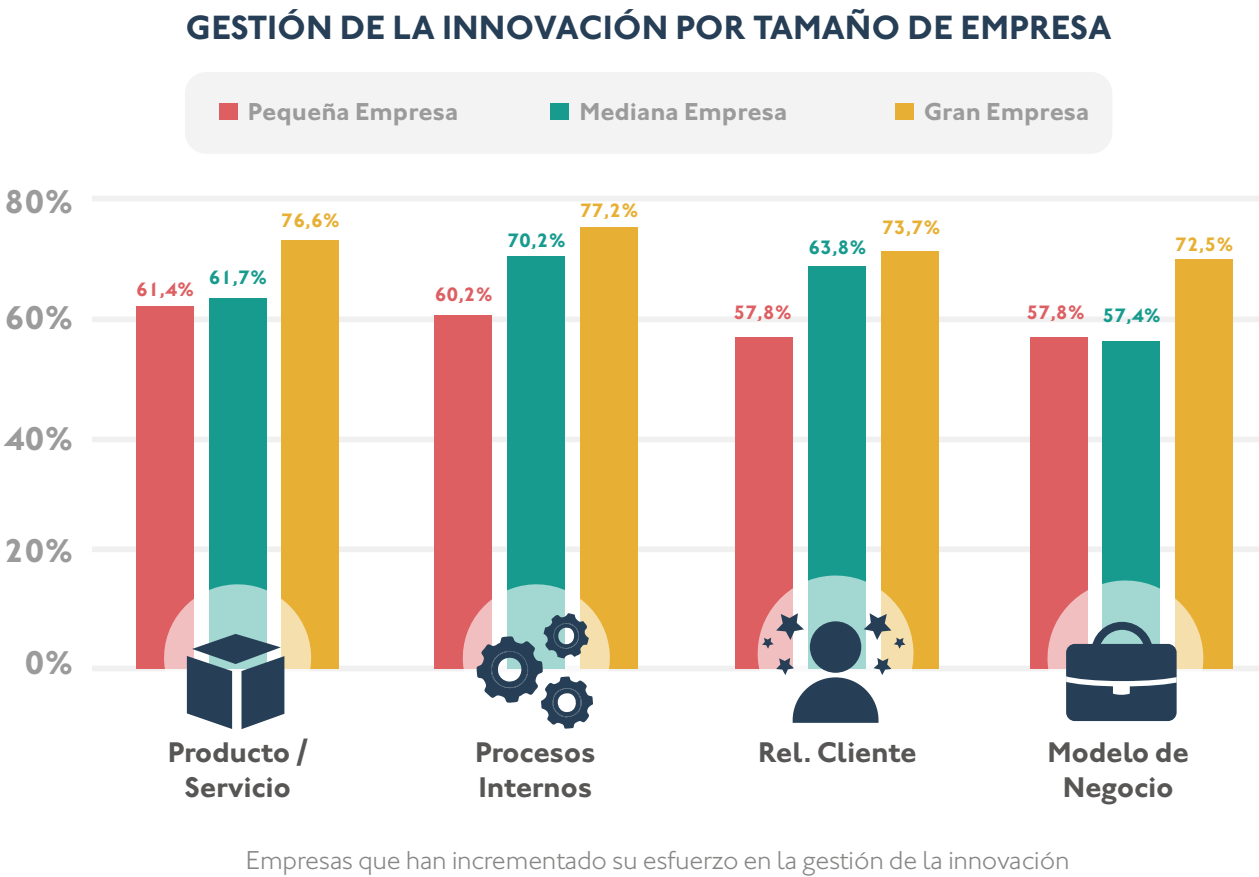
. Distribución sectorial de diversidad cognitiva

## 2. Los datos más relevantes sobre la gestión de la **Innovación**

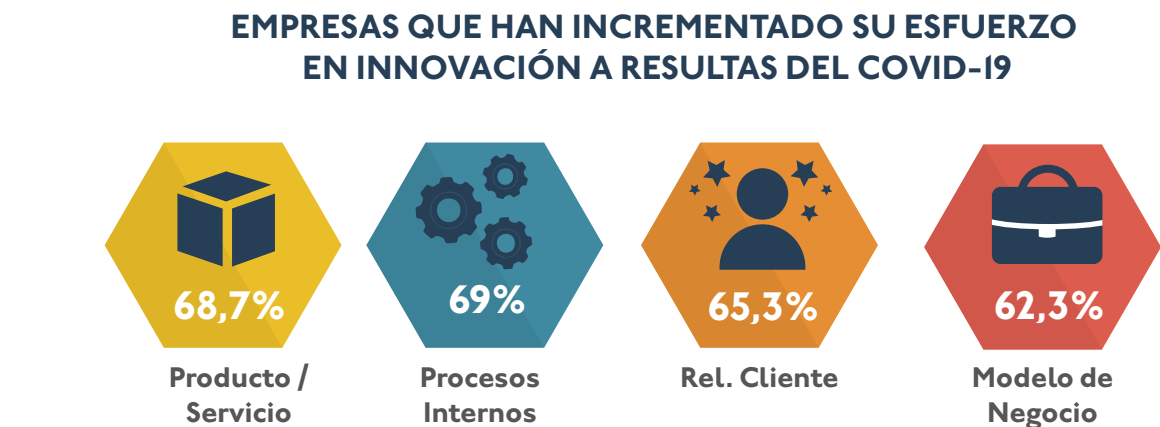
De una manera más precisa, un 73% de las empresas encuestadas innovan en sus procesos tanto internos como de relación con el cliente. Así mismo, un 70% de las empresas participantes innovan en la generación de nuevos productos o servicios. Por último, un 66% apuestan de forma más disruptiva por la creación de nuevos modelos de negocio. Todos estos valores mejoran sustancialmente los obtenidos en la anterior edición de este informe.



La gran empresa lidera la gestión de la innovación en todos sus tipos. El máximo se alcanza en la innovación en procesos internos donde se alcanza el 77% de todas las grandes empresas. El menor grado de innovación se da en innovación en modelo de negocio donde tan sólo se alcanza el 72% de las empresas de esta dimensión que reconocen innovar.



La crisis generada por la pandemia del COVID-19 ha redoblado el esfuerzo de innovación de la empresa española de forma muy semejante en todos los tipos de innovación. La dimensión de este esfuerzo queda patente en que más de un 62% de las empresas reconocen haber dedicado un mayor esfuerzo humano, económico y organizativo con motivo de la crisis sanitaria.





# Datos relevantes de la Innovación

El perfil sectorial de la gestión de la innovación en la empresa muestra como la innovación es un reflejo de la estrategia competitiva de cada compañía. El sector de Servicios financieros muestra su carácter de referente en los cuatro tipos de innovación. Agricultura, Servicios profesionales, Tecnología y Telecomunicaciones alcanzan la máxima calificación entre tres de las cuatro modalidades.

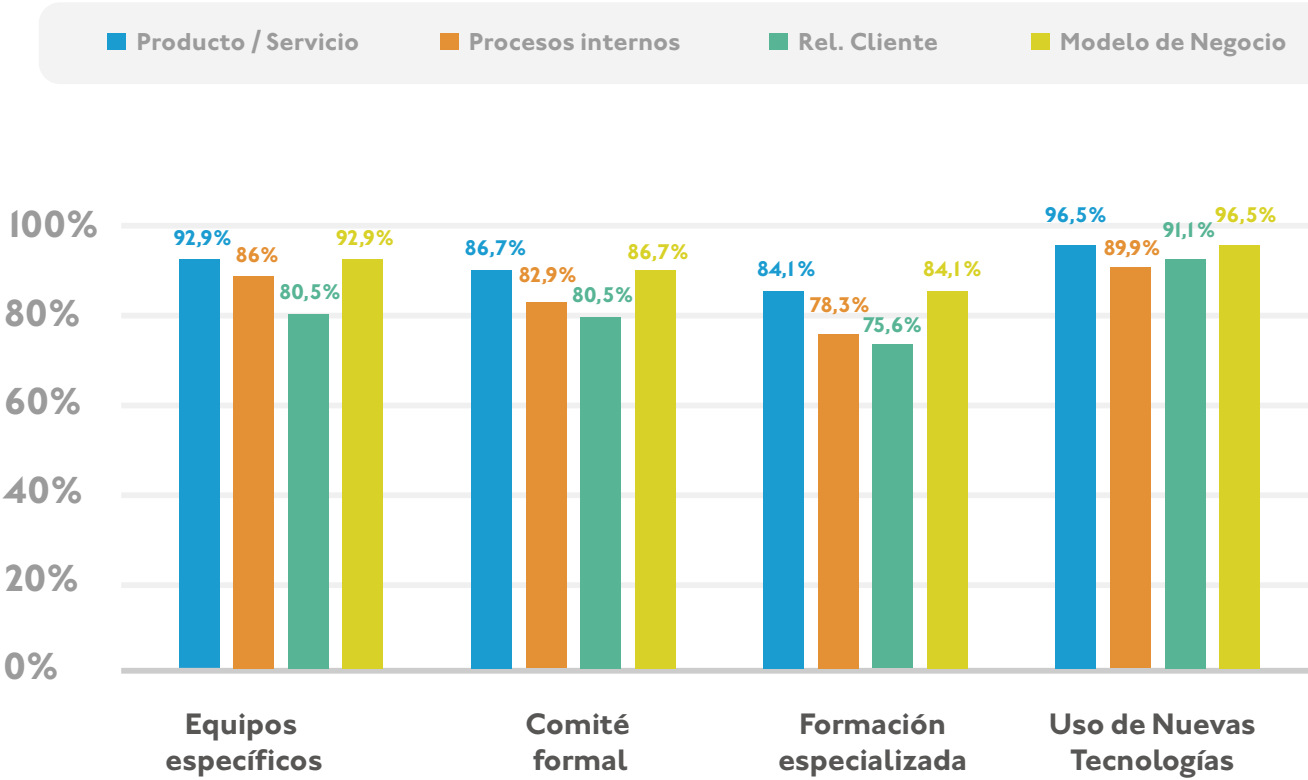
| Agricultura y Ganadería           | Referente | Experta      | Referente    | Referente |
|-----------------------------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Comercio y Distribución           | Referente | Experta      | Experta      | Experta   |
| Construcción y Obras públicas     | Referente | Experta      | Experta      | Referente |
| Educación                         | Experta   | Experta      | Experta      | Experta   |
| Energía y Agua                    | Referente | Experta      | Experta      | Referente |
| Hostelería y Turismo              | Experta   | Experta      | Experta      | Experta   |
| Industria                         | Referente | Experta      | Experta      | Experta   |
| Medios y Entretenimiento          | Referente | Experta      | Experta      | Experta   |
| Salud                             | Referente | Experta      | Referente    | Experta   |
| Servicios financieros             | Referente | Referente    | Referente    | Referente |
| Servicios profesionales y legales | Referente | Experta      | Referente    | Referente |
| Tecnología                        | Referente | Experta      | Referente    | Referente |
| Telecomunicaciones                | Experta   | Comprometida | Comprometida | Experta   |
| Tercer sector                     | Experta   | Experta      | Experta      | Experta   |
| Transporte                        | Experta   | Experta      | Experta      | Experta   |

Distribución sectorial de la gestión de la innovación

## ¿Qué mecanismos utilizan las empresas para gestionar la innovación?

La empresa española hace uso de dos mecanismos fundamentales para la gestión de su innovación: **el uso de nuevas tecnologías y la creación de equipos específicos**. Esta preferencia se mantiene sin cambios en las dos ediciones del estudio. Así mismo se con-firma que la gran empresa tiende a hacer un uso más intenso de los mecanismos que utiliza, a la vez que incorpora más mecanismos a su gestión de la innovación. Dos datos confirman este mayor grado de utilización: el uso de nuevas tecnologías en la gran empresa alcanza a más del 90% de las mismas y el de equipos específicos a más del 80%.

### MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA GRAN EMPRESA



Mecanismos para la gestión de la innovación en la gran empresa

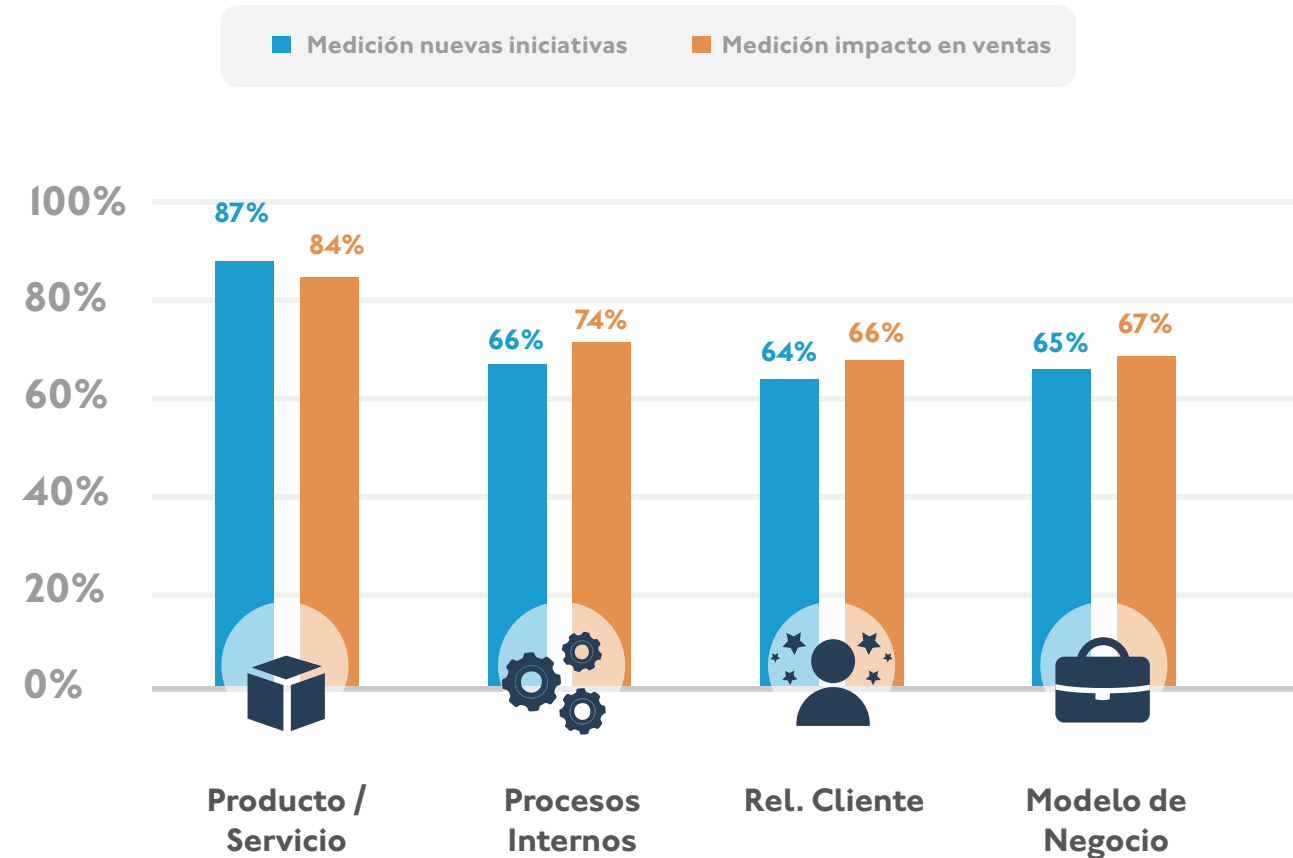


# Datos relevantes de la Innovación

## ¿Qué mecanismos utilizan las empresas para medir e incentivar la innovación?

El grado en el que la empresa española mide la innovación se incrementa con el tamaño de la empresa. La medición más común es el número de proyectos o iniciativas innovadoras lanzadas que alcanza su máximo en la innovación en producto servicio dentro de la gran empresa con un 87% de las mismas. El segundo tipo de medida, la contribución económica de la innovación al negocio también tiene su pico en la gran empresa y en la innovación en producto/servicio, donde alcanza el 84% de las empresas.

### MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA GRAN EMPRESA

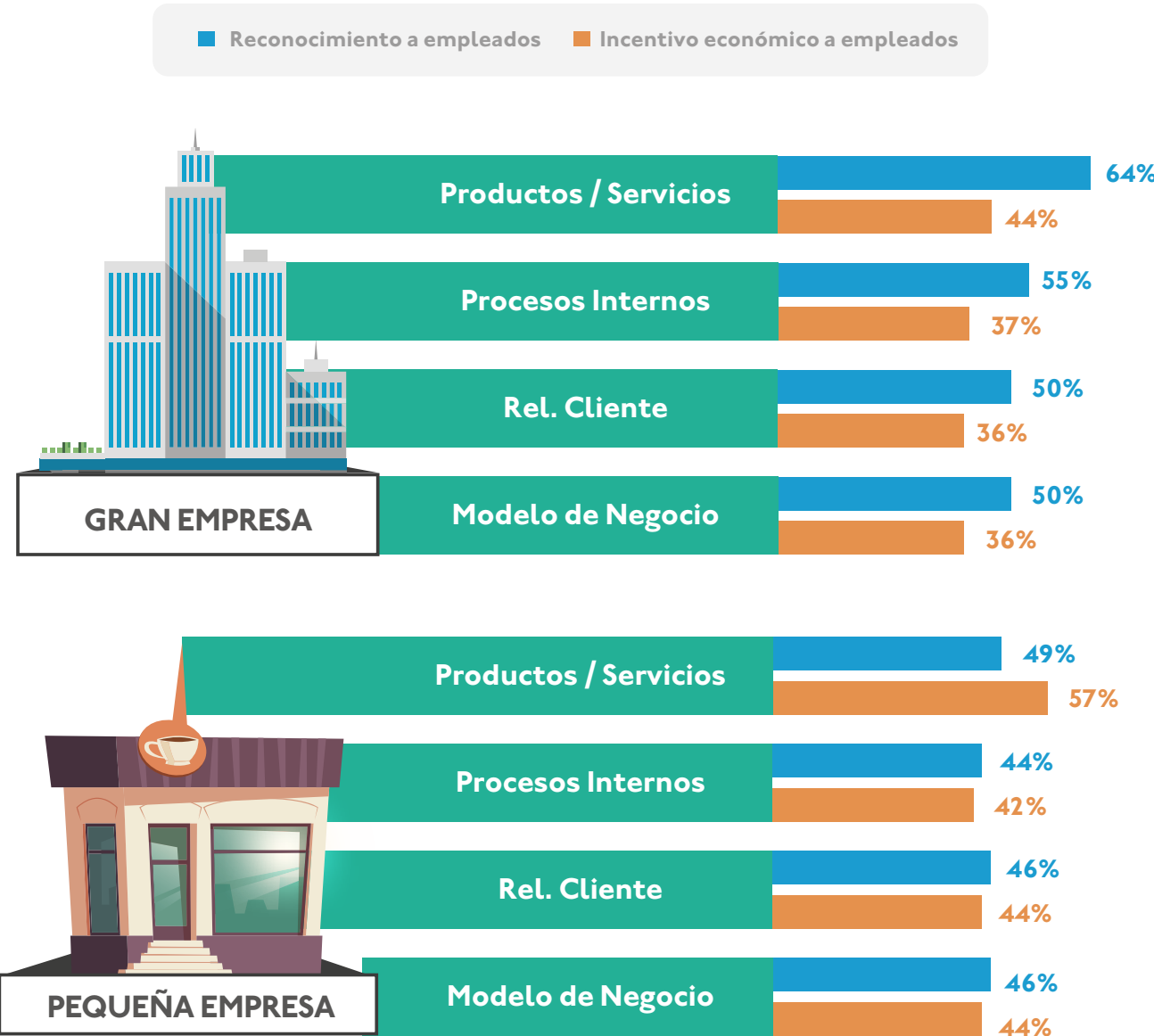


Mecanismos para la medición de la innovación en la gran empresa.

El uso de mecanismos de incentivo a la innovación se sitúa muy por detrás del uso de mecanismos de medición con una diferencia en torno a los veinte puntos porcentuales. La empresa hace uso de dos tipos de mecanismos para motivar los esfuerzos de innovación: reconocimiento no económico (basado en premios, comunicación interna y creación de roles específicos) y recompensa o incentivo económico vinculado directamente a un resultado esperable de su innovación.

La gran empresa hace un mayor uso de los mecanismos de reconocimiento no económico, - que se sitúan en niveles en torno al 55% -, que de los incentivos económicos, situados en torno al 35%. Por el contrario, la pequeña empresa manifiesta su preferencia por la motivación económica con valores promedio en torno al 46%.

### MECANISMOS DE INCENTIVO A LA INNOVACIÓN



Mecanismos para la medición de la innovación en la gran empresa.

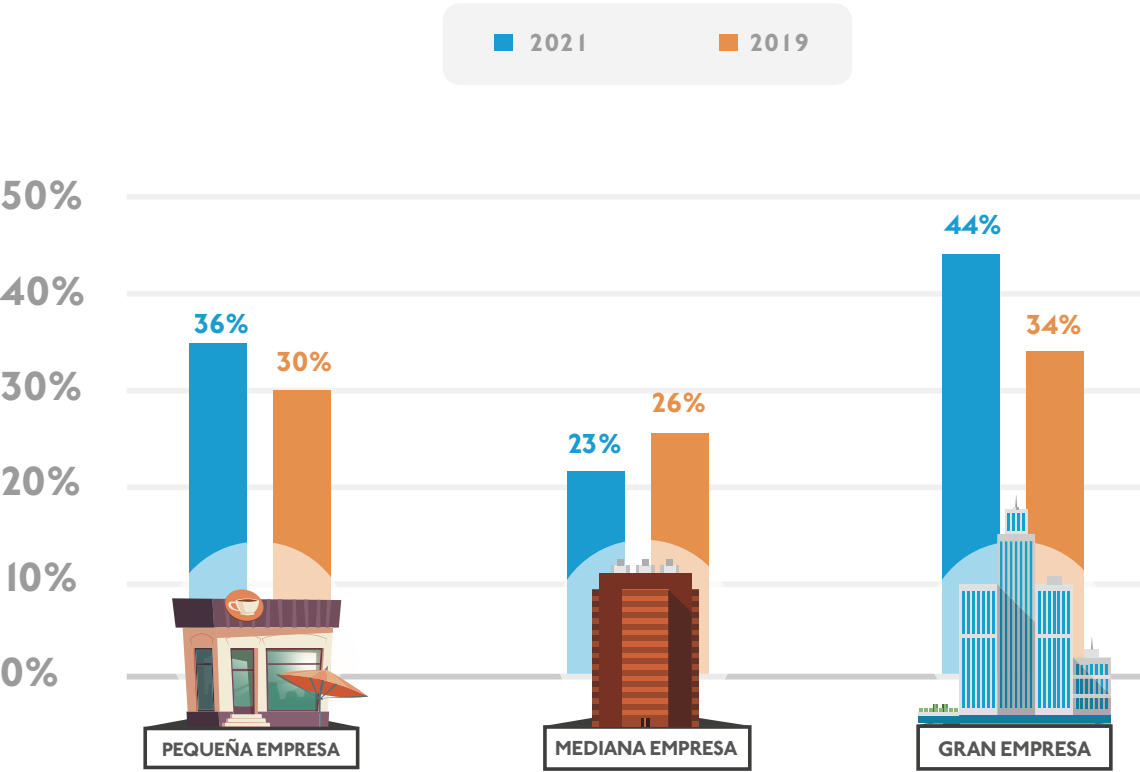


# 3. Los datos más relevantes sobre la gestión de la Innodiversidad

La innodiversidad es una capacidad todavía poco frecuente en la empresa española, aunque se encuentra en crecimiento. Un apreciable 38% de las compañías reconocen la existencia de un diálogo entre innovación y diversidad. Un valor que mejora el 31% obtenido en el estudio de 2019

La gran empresa lidera la apuesta por la innodiversidad, con una presencia en torno al 44%. Esto supone un incremento de diez puntos porcentuales respecto al valor del año 2019. A este grupo le sigue la pequeña empresa, con un valor del 36%, y la mediana empresa, con un 26%. La evolución ha sido muy favorable en el caso de la pequeña empresa y ligeramente descendente en la mediana.

DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD



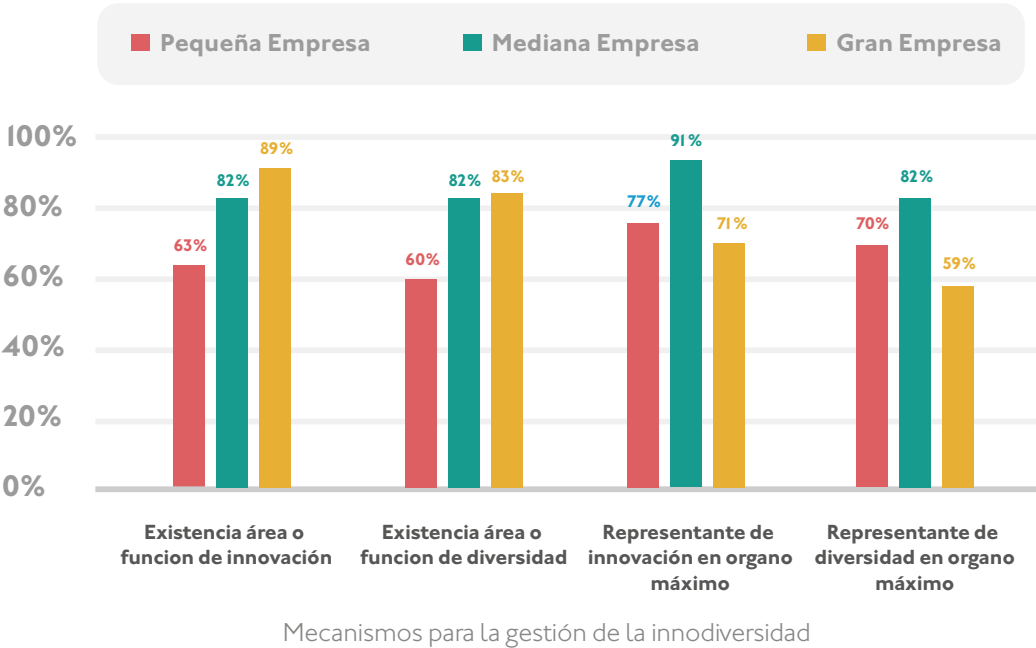
Evolución del diálogo entre la innovación y la diversidad

## ¿Qué mecanismos utilizan las empresas para gestionar la innodiversidad?

Un punto de partida clave en la gestión de la innodiversidad es la existencia de áreas o funciones específicas dedicadas a su gestión. En este sentido, la gran empresa lidera la puesta en marcha de dichas áreas: existe un área específica de innovación en un 89% de las grandes empresas, y en esta misma categoría un 83% han creado áreas o funciones de diversidad.

Un segundo tipo de mecanismo de innodiversidad implica que ambas áreas estén presentes en los órganos de gobierno de las compañías. En este sentido, la gran empresa muestra los mejores resultados con un 90% de compañías donde está presente el responsable de innovación y un 81% donde lo está el de diversidad. En todos los tamaños de empresa, existe una mayor presencia de la innovación frente a la diversidad en los órganos de gobierno corporativo.

MECANISMOS DE GOBIERNO EN INNODIVERSIDAD



Mecanismos para la gestión de la innodiversidad

Un componente fundamental en la gestión de la innodiversidad es la existencia de áreas, funciones o departamentos específicos dedicados a la gestión de la innovación y a la gestión de la diversidad. La puesta en marcha de estas áreas organizativas está liderada por la gran empresa, donde existe un área específica de innovación en un 89% de las mismas, y un área de gestión de la diversidad en un 83%.

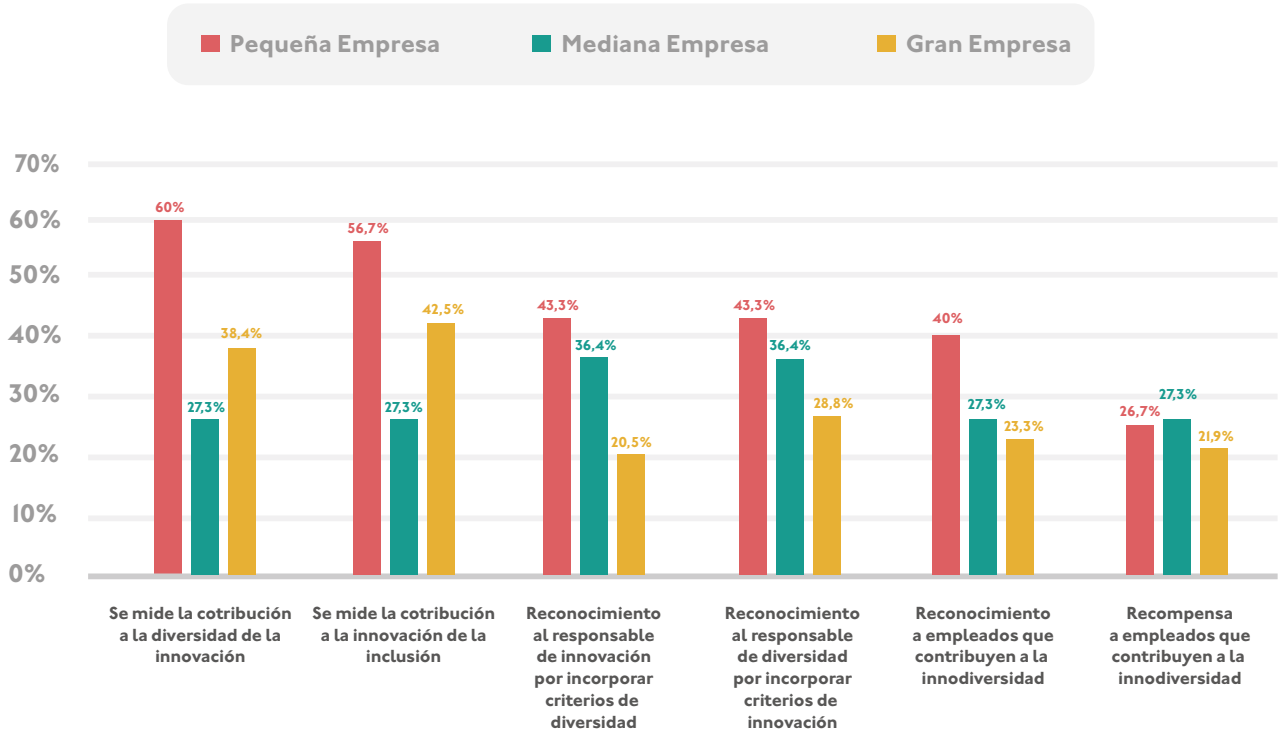
Un segundo tipo de mecanismo organizativo clave en la gestión de la innodiversidad es la presencia de las áreas de diversidad e innovación en los órganos de gobierno de las compañías. Dicha presencia muestra sus mejores resultados en la gran empresa donde, en un 90% de las ocasiones, la cabeza visible del área de innovación está presente en los órganos de gobierno, y en un 81% lo está la figura que lidera la gestión de la diversidad. En todos los tamaños de empresa, existe una mayor presencia de la innovación frente a la diversidad en los órganos de gobierno corporativo.

¿Qué mecanismos utilizan las empresas para medir e incentivar la innodiversidad?

Si se consideran las acciones de medición e incentivo de la gestión de la innodiversidad, queda patente cómo la pequeña empresa destaca en el uso de mecanismos de medición e incentivos de la innodiversidad, con niveles de medición que superan el 56% y reconocimiento en torno al 40%.

Al igual que sucedía con la innovación, los mecanismos de medición tienden a ser más utilizados que los mecanismos de reconocimiento y recompensa. Por ejemplo, en la gran empresa, el uso de mecanismos de medición se sitúa en torno al 40%, mientras que el de mecanismos de incentivo apenas alcanza el 25% en promedio.

MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD



Mecanismos de medición e incentivo de la innodiversidad

Por último, la distribución sectorial de la gestión de la innodiversidad nos muestra que todos los sectores alcanzan la calificación de comprometido, con dos únicas excepciones: Hostelería y Turismo y Medios y Entretenimiento



|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| Agricultura y Ganadería           | Experta      |
| Comercio y Distribución           | Experta      |
| Construcción y Obras públicas     | Referente    |
| Educación                         | Experta      |
| Energía y Agua                    | Experta      |
| Hostelería y Turismo              | Experta      |
| Industria                         | Experta      |
| Medios y Entretenimiento          | Comprometida |
| Salud                             | Experta      |
| Servicios financieros             | Experta      |
| Servicios profesionales y legales | Experta      |
| Tecnología                        | Referente    |
| Telecomunicaciones                | Experta      |
| Tercer sector                     | Experta      |
| Transporte                        | Experta      |

Distribución sectorial de la innodiversidad.



# 3. Metodología y muestra





## Metodología y muestra

El Índice de Innodiversidad nace con vocación de analizar no solamente el momento presente sino y sobre todo la evolución del tejido empresarial español, en su gestión de la innodiversidad. El instrumento de investigación utilizado ha sido el Árbol de la Innodiversidad (<https://www.innodiversidad.es/#/main>). Se trata de una herramienta digital de autodiagnóstico que se ha sido cumplimentada a la fecha de este informe por 297 empresas.



El instrumento de investigación utilizado ha sido el  
**Árbol de la Innodiversidad**

<https://www.innodiversidad.es/#/main>

La pandemia ha obligado a modificar la recogida análisis y presentación de los datos. Por ello, lo que analizamos es la evolución, de cerca de año y medio desde la primera edición a la segunda. De forma más precisa:

1



2

La primera edición se presentó en septiembre de 2020. Los datos se recogieron en el último trimestre de diciembre de 2019.

Esta segunda edición, que presentamos en julio de 2021. Los datos se han recogido durante el primer trimestre de 2021.

La muestra recogida en esta segunda edición ha sido de 297 empresas. Se trata del mismo número de la muestra de la primera edición. Sin embargo, la composición de la empresas que lo integran presenta diferencias en cuanto a su composición. De forma más detallada, la muestra es la siguiente:

### GRANDES EMPRESAS



La muestra se compone de 167 grandes empresas frente a las 166 de la edición pasada. Debe destacarse que 46 empresas han participado en ambas ediciones.

### MEDIANAS EMPRESAS



La muestra está compuesta por 47 empresas frente a las 54 de la pasada edición. De ambos conjuntos, 5 compañías han reiterado su presencia en el Árbol de la Innodiversidad.

### PEQUEÑAS EMPRESAS



La muestra se compone de 83 compañías frente a las 77 de la edición pasada. De ellas, 5 empresas están presentes en ambas ediciones.

Dado el tamaño de las muestras, desde un punto de vista metodológico deben realizarse algunas aclaraciones necesarias para una correcta interpretación de los resultados:

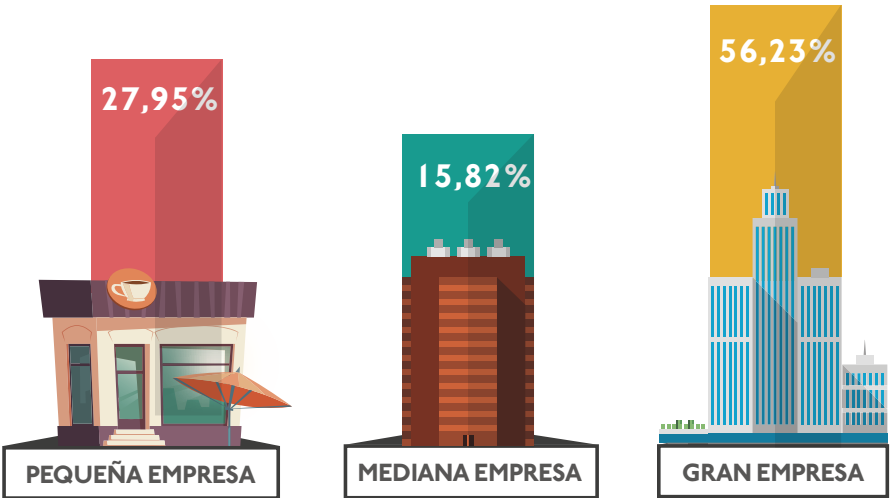
- **La representatividad estadística de la gran empresa es adecuada; lo que nos permite afirmar que los resultados expuestos reflejan de manera fiable la situación en innodiversidad de la gran empresa española.** La suma de ambas ediciones nos ha permitido conocer la realidad de 289 de las grandes empresas españolas. Asimismo, la consistencia de los resultados en sus distintas combinaciones de criterios de análisis confirma la representatividad de la muestra.
- **La muestra obtenida en la pequeña y mediana empresa no nos permite garantizar la representatividad general de los resultados.** Sin embargo, **la consistencia de muchos de los valores entre ambas ediciones nos permite afirmar que en ambas ediciones se ha analizado un conjunto muy homogéneo de pequeñas y medianas empresas;** lo que justifica su análisis longitudinal a lo largo del periodo entre 2019 y 2021.
- La caracterización de estos dos grupos homogéneos de pequeñas y medianas empresas está determinada por la naturaleza del mecanismo de recogida de datos.



# Distribución muestral

Los principales criterios de distribución de la muestra se exponen en las tablas adjuntas:

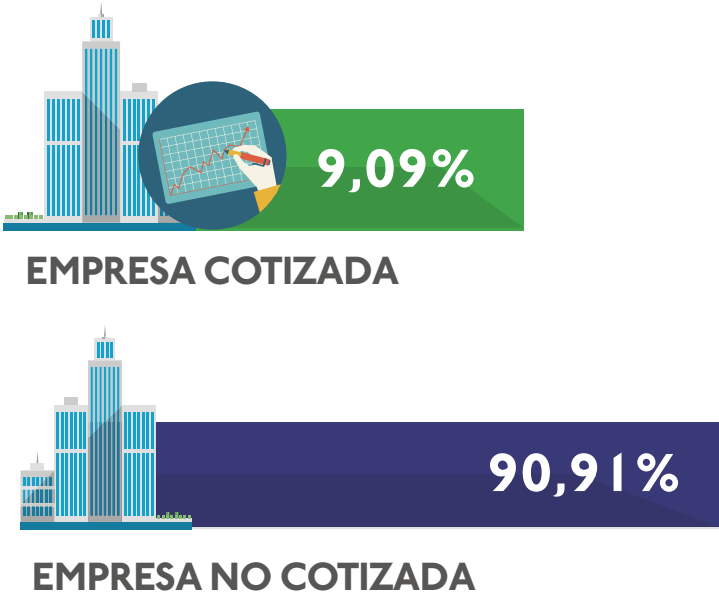
## DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA



## DISTRIBUCIÓN POR ALCANCE DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA



## DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE PROPIEDAD



## DISTRIBUCIÓN SECTORIAL

| MUESTRA POR SECTORES              | NÚMERO DE EMPRESAS EN LA MUESTRA |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Servicios profesionales y legales | 51                               |
| Industria                         | 46                               |
| Salud                             | 31                               |
| Tecnología                        | 30                               |
| Tercer sector                     | 22                               |
| Agricultura y Ganadería           | 21                               |
| Servicios financieros             | 17                               |
| Educación                         | 14                               |
| Hostelería y Turismo              | 12                               |
| Telecomunicaciones                | 10                               |
| Energía y Agua                    | 9                                |
| Construcción y Obras públicas     | 9                                |
| Transporte                        | 7                                |
| Comercio y Distribución           | 7                                |
| Medios y Entretenimiento          | 5                                |
| Otros                             | 5                                |

# ANEXO 1







### **De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

La diversidad de nuestra plantilla ofrece un conjunto de diferencias a modo de cultura, de formas de sentir, de vivir el día a día..., en definitiva, de perspectivas diferentes de la vida, que aportan un gran valor a nuestra organización. Toda esta riqueza nos ha permitido mejorar e implementar ideas que nos conducen a procesos creativos que juegan un valor determinante en la innovación de servicios, productos y nuevas formas de trabajar. Nuestro valor diferencial y eje central son las personas y cada una de ellas es tomada en cuenta, lo que nos permite llegar a nuestro cliente con dos ingredientes fundamentales: innovación continua y eficacia real.

### **¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

En Alares casi la mitad de nuestros colaboradores son personas con discapacidad. Tenemos entre nosotros hasta 18 nacionalidades diferentes. El 7% de nuestra plantilla ha comunicado su orientación sexual para dar visibilidad al colectivo LGTBI. Convivimos 4 generaciones diferentes: Seniors, Baby Boomers, Generación X y Millenials. Además, el 62% de la plantilla está formada por mujeres.

Participar en el estudio para conocer nuestro Índice de Innodiversidad nos ha otorgado la posibilidad de contar con una evaluación gratuita sobre nuestra gestión de la diversidad y de la innovación, algo muy valioso para nosotros, ya que nos permite medir y encontrar áreas de mejora en la empresa.

Al fin y al cabo, todos queremos que nos quieran y se preocupen por nosotros. Conocer con datos objetivos y racionales cómo gestionamos a las personas en Alares nos da las pautas para verdaderamente potenciar el talento de nuestra plantilla.

*Eduardo Martín Cardona  
CEO de Alares*



### **De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

La crisis social y económica causada por la pandemia nos ha hecho evidente que en este entorno ser innovadores no es una opción, es una necesidad para las compañías; y para ser profundamente innovadores, tanto en el desarrollo de ideas, productos y procesos, los equipos humanos implicados deben ser necesariamente diversos en todos los sentidos. Aquí es donde vemos la relación evidente y directa entre innovación y diversidad, dado que realmente un motor fundamental para la innovación es el contar con diferentes opiniones, diferentes experiencias, diferentes culturas, diferentes formas de ver las cosas, entre muchos otros aspectos considerados dentro de lo que entendemos por diversidad.

Solo por mencionar un ejemplo, en Campofrío hemos puesto en marcha proyectos de innovación globales como el que denominamos Innoprix, en el que hemos aprovechado la diversidad y la creatividad de nuestros equipos, y en el que hemos recibido más de 450 ideas innovadoras en el año 2020.

### **¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

Iniciativas como el Índice de Innodiversidad nos permiten conocer como están avanzando otras compañías, conocer nuestra posición, y así poder afirmar los avances y desarrollos realizados, como también conocer las mejores prácticas en la materia.

*Juan Antonio Ortuño  
Director de RSE de Campofrío*



**De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

Para Ferrovial la diversidad es una fuente de ventaja competitiva para afrontar los retos actuales y futuros de la compañía. Por ello promovemos un entorno diverso, reflejo del mundo en el que operamos, y desarrollamos una cultura inclusiva basada en la meritocracia que pone en valor las diferencias y genera oportunidades reales para que cada persona pueda desplegar su máximo potencial y aportar lo mejor de sí mismo. En definitiva, gestionamos la diversidad para potenciar nuestra capacidad de innovación a través de la inteligencia colectiva, y garantizar así nuestra competitividad y sostenibilidad como compañía.

**¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

Porque Innodiversidad es un índice basado en una sólida investigación académica y pionero tanto en España como a nivel mundial que nos permite medir la relación entre diversidad-innovación en un entorno organizacional. Además, es muy útil ya que te ofrece una foto compañía indicando el nivel en el que te encuentras en la gestión de la diversidad y la innovación, y te aporta una serie de recomendaciones específicas de mejora.

*Helena Valderas Bonito  
Global Diversity Manager, Ferrovial*



**De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

La diversidad y la igualdad son dos piezas clave en el éxito de cualquier compañía. En el caso de Henkel, la diversidad es uno de los valores fundamentales de nuestra cultura corporativa, y sabemos que solo los equipos diversos e inclusivos pueden estimular la innovación y nuevas formas de solucionar los problemas. Por eso, integramos la diversidad por completo en nuestro modelo de negocio, y la promovemos activamente entre nuestra plantilla, generando conciencia y fomentando un entorno que acoge y abraza diferentes perspectivas. Esto se traduce en un equipo global fuerte, pionero en creatividad e innovación, que nos permite crecer con éxito y marcar la diferencia.

**¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

Participar en el Índice de Innodiversidad nos ayuda a demostrar que las empresas que gestionan la diversidad como un elemento integrador de su cultura corporativa, son más competitivas. Para nosotros, el hecho de participar en este Índice supone un reconocimiento al trabajo que hemos desarrollado durante todos estos años en materia de diversidad e igualdad, ya que hemos aprendido que son elementos imprescindibles para la creación del pluralismo y para facilitar un entorno diverso que permita a las personas ser ellas mismas en su trabajo. Creemos que explicar este progreso puede ser de ayuda para otras organizaciones y entidades, y así mismo nos ha permitido aprender de la gestión que están realizando otras empresas que también son referentes en este ámbito.

*Griselda Serra  
Directora de Recursos Humanos de Henkel Ibérica*



**De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

Tanto la innovación como la diversidad, forman parte de nuestro ADN como compañía. La innovación entendida como parte de quien eres, ayuda a que la organización mantenga una mentalidad de cambio constante, una necesidad de mirar siempre más allá, de adelantarse al futuro en lugar de reaccionar a él. El mundo cambia más rápido que nunca, y en P&G somos conscientes de ello en todo lo que hacemos, para poder seguir satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores.

Al mismo tiempo, somos una compañía diversa por naturaleza, y aspiramos a crear un mundo donde la igualdad y la inclusión sea una realidad alcanzable para todos. Para conseguirlo, la diversidad juega un papel fundamental. La diversidad celebra lo que nos hace únicos a cada uno de los empleados de P&G y es, valorando esas diferencias, como conseguimos que todos podamos trabajar siendo nosotros mismos, generando el ambiente adecuado donde poder desarrollarnos personal y profesionalmente.

**¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

Teniendo en cuenta que tanto la Innovación como la Diversidad son dos ejes fundamentales de P&G como compañía, entender cómo se valoran y trabajan en el ámbito español, y poder medir cómo lo estamos haciendo, nos ayuda a seguir trabajando y mejorando cada día.

*Pilar M<sup>a</sup> Pérez Gil  
Directora de RRLL P&G España y Portugal y  
Directora de Igualdad e Inclusión P&G España*



**De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

Somos una empresa de servicios profesionales y nuestro propósito es resolver problemas importantes de nuestros clientes. En contexto como el actual, totalmente cambiante, los problemas a los que se enfrentan diariamente nuestros clientes son completamente nuevos y nuestras soluciones deben serlo también. Por tanto, la innovación para nosotros es fundamental y para innovar es necesario contar con talento, y el mejor talento es, sin lugar a dudas, el talento diverso. Existe una relación clarísima entre diversidad e innovación. Solo cuando se unen diferentes perfiles, backgrounds, puntos de vista, culturas... es cuando se crean planteamientos diferentes, disruptivos, se abren ángulos totalmente nuevos y se co-crean las mejores soluciones.

**¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

La apuesta por la diversidad y la innovación deben ser apuestas decididas y continuas y por tanto es necesario estar siempre activos. Participar en un índice como este te permite compartir best practices, enriquecerte con otros enfoques y conocer el status actual de la gestión de la diversidad y la innovación en España. Esto es clave, no solo para tener un termómetro de la contribución que hacemos año a año para el avance en España de estos temas tan relevantes, sino para fijar nuevos objetivos con los que aspirar a contribuir el próximo año.

*Elda Benítez-Inglott Bellini  
Directora Capital Humano*



**De acuerdo con su experiencia... ¿Qué aportan la diversidad y la innovación a su organización?**

La diversidad y la innovación van de la mano. Crear equipos con perfiles diversos incrementa nuestra capacidad de ver multitud de perspectivas y con ello, ampliar nuestra capacidad de innovar. En mi opinión, además de continuar con acciones de género, generación, cultura, etc., hay que poner foco en la diversidad cognitiva y experiencia.

**¿Por qué una compañía como la vuestra ha participado en el Índice de Innodiversidad? ¿Qué consideráis que os ha aportado como empresa?**

En SENER consideramos que el Índice de Innodiversidad es una gran herramienta que nos ayuda tanto a entender en qué situación estamos en relación a la gestión de la diversidad e innovación como en qué podemos mejorar. Además, aprendemos de otras empresas comprometidas con esta materia.

Ana Úsar  
Responsable de Igualdad, Diversidad e Inclusión

