

LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2021

INFORME

Celia de Anca y
Salvador Aragón

Autores



PRESENTACIÓN DEL INFORME	4
--------------------------	---

Introducción, Presentación, Los Autores y Los Partners

PRIMERA PARTE	14
---------------	----

El arbol de la Inodiversidad	14
------------------------------	----

- ¿Qué es la Innodiversidad? 16
- La Innodiversidad: Una metodología de futuro 22

SEGUNDA PARTE	26
---------------	----

El árbol de la Innodiversidad, hablan los datos	26
---	----

- 1. El subíndice de Diversidad; informe pormenorizado de la gestión de la diversidad en la empresa Española 29
- 2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado 75
- 3. La gestión de la Innodiversidad 118
 - La presencia de la Innodiversidad 118
 - La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad 121
- 4. Los Índices de Innodiversidad 130
- 5. Conclusiones finales 132

MUESTRA Y METODOLOGÍA	134
-----------------------	-----

- Empresas representadas en el estudio 136

APÉNDICE	140
----------	-----

Los índices de Innodiversidad en cifras	142
---	-----

- Índices de Innodiversidad por Tamaño de Empresa 143
- Índices de Innodiversidad por Sector de Actividad 146



INTRODUCCIÓN DEL INFORME

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 DEL INFORME

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

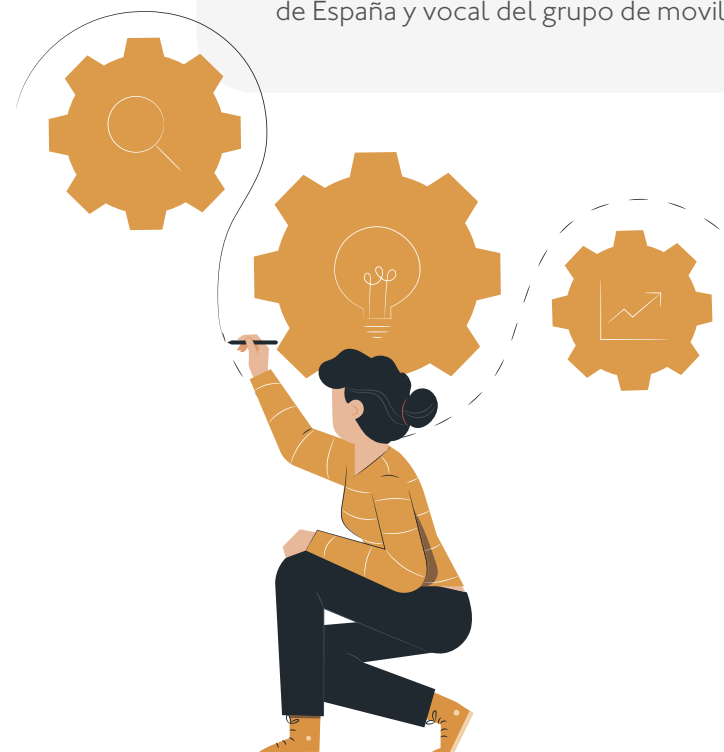
 <https://www.linkedin.com/in/salvador-aragon-078100>

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



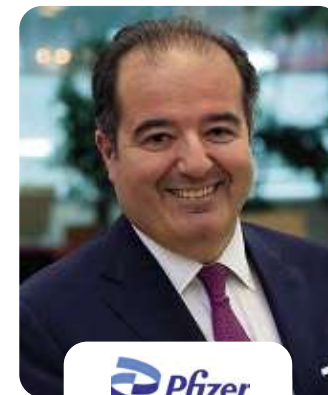
Helena Herrero

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.





A

PRIMERA PARTE

EL ARBOL DE LA

INODIVERSIDAD



¿QUÉ ES LA INNODIVERSIDAD?



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

Salvador Aragon , Celia de Anca

No hay duda de que vivimos en tiempos turbulentos, en donde la gran complejidad que nos rodea nos llena de incertidumbre. En esta situación, las organizaciones enfrentan el reto de tener que manejar la complejidad para poder obtener mayores eficiencias y mejores resultados.

Solamente desde la complejidad se puede entender la complejidad y por ello la comprensión de la diversidad para lograr la mejora de la organización no es ya una respuesta a los retos que presentan las distintas diversidades dentro de la organización, sino que es una estrategia para la innovación y por tanto para la supervivencia.

En los tiempos que vienen las organizaciones están obligadas a evolucionar y a ser disruptivas, para ello un uso adecuado de la gestión de la diversidad y ponerla al servicio de la innovación, ya que la interacción entre las dos ha demostrado ser una herramienta de probada eficiencia. de Anca Aragon (2018)¹ Page, (2007)² , de Anca, Gabaldon (2012)³ , Gabaldon et al. (2016)⁴ Wang et al. (2016)⁵.

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

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

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

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

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

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



¿Qué es la Innodiversidad?

La diversidad organizativa y su gestión

El modelo de la triple diversidad para la triple innovación (de Anca, Aragón, 2018),⁶

Si pensamos en la vida como en un viaje, podemos entender mejor las distintas diversidades de las que formamos parte.

Diversidad Demográfica

Al inicio del viaje tenemos en nuestra mochila, nuestra diversidad demográfica. Se trata de la diversidad que nos viene dada por el mero hecho de nacer, e incluye género, grupo étnico, o rasgos físicos. Características en muchos casos visibles, y que en ocasiones para una parte importante de la sociedad, vienen aparejadas con una serie de normas y expectativas de comportamiento. Esto es categorías socialmente esencializadas. Esta categorización, puede implicar barreras que impiden la inclusión efectiva en un grupo mayoritario o de poder, y pueden incluir presiones culturales, falta de oportunidades y en casos extremos prácticas discriminatorias. A estas barreras externas, se pueden añadir barreras internas que la persona solo por pertenecer a ese grupo puede acabar desarrollando, como falta de autoestima o inseguridad.⁷

Diversidad Experiencial

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

En nuestro viaje significaría, las afinidades que hemos ido desarrollando en el camino. De un proceso de identificación con ciertos grupos, o de des-identificación con esos mismos o con otros al no comulgar ya con esas características que los definen. En cualquier caso es un proceso interno, en el que lo externo influye mucho menos que en la primera categoría y en el que el grado de esencialidad es mucho más bajo. Por ejemplo; Puede ser que para algunos el ser ingeniero suponga que los individuos que pertenecen a ese grupo compartan una serie de rasgos, pero son en cualquier caso rasgos poco profundos y cambiantes y que no suelen ofrecer importantes limitaciones a los individuos de ese grupo que no los compartan.

Si las diversidades demográficas representan nuestro legado, nuestra conexión con el pasado, la diversidad experiencial representa el presente y todos nuestros presentes que van forjando nuestros gustos a menudo cambiantes.

Diversidad Cognitiva

La suma de la diversidad demográfica junto con las distintas experiencias vividas, lleva a cada ser humano a tener un mapa mental distinto y por tanto una interpretación única del mundo, lo que se llama en investigación Diversidad Cognitiva. (Page 2007)⁸

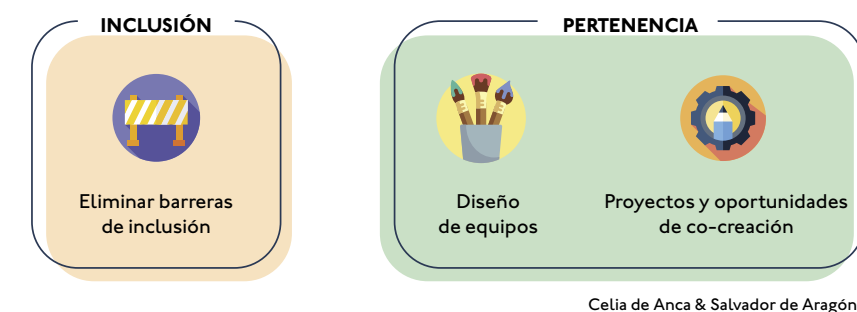
La diversidad cognitiva representa por ejemplo como entendemos la resolución de un problema, quizás partiéndolo en trocitos, o tal vez de forma intuitiva, o como tratamos la información de manera linear o circular. Y también la diversidad cognitiva nos lleva a actuar de forma personal sobre esos retos que se nos presentan.

Es, esta forma de diversidad, la más apreciada por su contribución tanto a la eficiencia de la empresa o como a su capacidad de innovar y de crear. Y si la diversidad experiencial puede representar más al pasado y la experiencial más el presente la diversidad cognitiva representa el futuro. La diversidad cognitiva hace que nos identifiquemos con algunos retos, o proyectos para intentar contribuir con nuestra capacidad mental a llevarlos a buen fin.

Las tres formas de diversidad son imprescindibles, entre otras cosas, porque están ligadas, si no existe diversidad demográfica ni experiencial, la diversidad cognitiva existente en la organización sería muy limitada. Para cada tipo de diversidad existe sin embargo una gestión y un trabajo diferente, como veremos en el próximo apartado.

Inclusión y pertenencia en la gestión de la diversidad

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LAS DISTINTAS DIVERSIDADES



Las organizaciones de manera explícita o implícita entiende que cada diversidad necesita de una gestión concreta con dos objetivos principales, primero la inclusión de los miembros de las distintas diversidades como individuos iguales dentro de la organización y desde la inclusión crear un espacio seguro de creación en donde desde el sentimiento de pertenencia y de la contribución de cada individuo a un grupo o a un proyecto, se pueda ya medir los beneficios de la diversidad, tanto en un mayor compromiso con la organización, mejores resultados de sus procesos y servicios, y una mejora de la innovación, como veremos en el apartado próximo.

Solo desde una efectiva inclusión se puede lograr el sentimiento de pertenencia que es desde donde la diversidad puede realmente lograr mejores resultados y contribuir desde nuestra diferencia a un proyecto común.

Para una eficiente gestión de la diversidad la empresa utiliza, (Anca, C. d Aragón S. 2019)⁹

Políticas de inclusión, para gestionar la diversidad demográfica, (mujer, colectivo LGTBI+, personas con discapacidad o el talento senior) la estrategia sería Eliminar barreras a la persona por pertenecer a un colectivo concreto.

Políticas de pertenencia y de diseño de grupos para gestionar las diversidades experienciales
Políticas ágiles y de gestión de proyectos más participativas en la gestión de la diversidad cognitiva.

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

⁷ de Anca, C. and Vázquez, A. (2007). Managing Diversity in the Global Organization. London: Palgrave Mcmillan

⁸ Page, S. The difference, Princeton University Press 2007.

⁹ De Anca, C., Aragón S. La Innodiversidad en el tejido empresarial español 2019. Fundación ie. <https://centerfordiversityie.edu/wp-content/uploads/pdf/inf.pdf>

¿Qué es la Innodiversidad?

La Innovación organizativa y su gestión

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

El concepto de innovación se ha convertido en un lugar común en el ámbito de las ciencias sociales, la economía y el management. Como resultado de esta multiplicidad de usos, se han propuesto numerosas definiciones de innovación que ponen especial énfasis en determinados aspectos de la misma. Por ello, es posible encontrar definiciones de innovación en los dominios organizacional y tecnológico; en relación con la empresa y con el mercado; o en función de su marco de desarrollo en organizaciones o sistemas socioeconómicos más amplios. En este sentido, la innovación puede ser considerada como un “concepto extenso” que es concebido de muy distintas formas (Damanpour, 1991)¹⁰.

Esta visión de la innovación como “concepto extenso” lleva a identificar distintos tipos de innovación en base a dos características: el input y el output de la innovación. Comenzando por el output pueden identificarse tres grandes resultados de la innovación que determina formas de innovación específicas: nuevos productos y servicios, nuevos procesos y nuevos modelos de negocio. Ello lleva a definir los tres primeros tipos de innovación que van a ser considerados en este estudio Wu & Lynn (2011)¹¹:

-  **Innovación en nuevos productos o servicios** es aquella cuyo resultado son nuevos productos o servicios, nuevas funcionalidades asociados a ellos, o nuevos diseños sustitutivos de los anteriores. Así mismo quedan incorporados el diseño de nuevas experiencias.
-  **Innovación en nuevos procesos internos** que implica la generación y adopción de Adopción y creación de nuevos procesos productivos o nuevos procesos asociados a la prestación de servicios. Este tipo de innovación también incluye la aplicación de nuevas estructuras organizativas, habilidades, metodologías y sistemas de gestión
-  **Innovación en nuevos procesos de relación con el cliente** lo que supone la adopción de nuevos canales, punto de contacto y modelos relacionales con clientes y consumidores. Dentro de esta categoría se incorpora también la relación con distintos stakeholders de las compañías, como accionistas, medios o entidades reguladoras.
-  **Innovación en nuevos modelos de negocio** que supone la aplicación radical de nuevas estructuras organizativas, habilidades, metodologías y sistemas de gestión, así como combinaciones novedosas de nuevas propuestas de valor con nuevos modelos de ingresos

La Diversidad al servicio de la innovación

Podemos explorar las posibles contribuciones de la diversidad a la innovación combinando los distintos tipos de innovación con los distintos tipos de diversidad obteniendo un mapa de contribuciones como el que se muestra en la figura adjunta.



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

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

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

El modelo múltiple, asume que **cada tipo de diversidad adecuadamente gestionada puede contribuir a cualquier tipo de innovación**. Ello implica la existencia de una finalidad compartida y el uso de mecanismos organizativos adecuados. Un caso por ejemplo sería la creación de incubadoras de modelos de negocio impulsadas por los grandes jugadores del automóvil y dirigidas a un segmento demográfico muy concreto: los centennials. Por un aparte diversifican enormemente el tipo de vehículos que ven natural usar, – desde el patinete o bicicleta al automóvil; y por otro lado ven mucho más natural el pago por uso, que el pago pro propiedad. Esta forma “natural” de ver la movilidad los convierte en los agentes más adecuados para la creación de nuevos modelos de negocio en este sector.

Existen muchos ejemplos tanto que relacionan tanto la relación univoca como la relación múltiple de relación entre la diversidad y la innovación.

Todos tienen en común, dos hechos fundamentales: El primero es que la empresa se cuestiona sobre el tipo de innovación que está generando. Y la segunda es cuestionarse que tipos de diversidad se está considerando.

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

¹⁰ Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal Vol. 34, No. 3, pp. : 555.

¹¹ Wu, S. & Lynn, C. (2011), The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance The International Journal of Organizational Innovation - Volume 3, Number 4, Spring 2011

LA INNODIVERSIDAD: UNA METODOLOGÍA DE FUTURO



La Innodiversidad: Una metodología de futuro

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 la Innodiversidad, basado en este modelo, es un instrumento digital de análisis y diagnóstico que cuantifica como 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.

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 la Fundación para la Diversidad, el apoyo de las empresas Pfizer y HP, y la colaboración de la AmChamSpain.



Patrocinado por:



En colaboración con:



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

EMPRESA NO COMPROMETIDA

Aquella que no tienen la Innodiversidad o sus distintos componentes en su agenda



EMPRESA COMPROMETIDA

Corresponde a empresas que han comenzado la implantación de políticas y acciones, pero sin abordar de forma significativa su medición



EMPRESA EXPERTA

Donde tienen cabida aquellas compañías que han lanzado políticas y acciones que se ven complementadas por mecanismos de medición de las mismas



EMPRESA REFERENTE

que corresponde a aquellas que desarrollan políticas y acciones, las miden en un grado significativo y comienzan a ser reconocidas como referentes por otras empresas

El índice de la Innodiversidad nace con vocación de analizar no solamente el momento presente sino y sobre todo la evolución del tejido empresarial español, en su gestión de la Innodiversidad. Por ello, se realiza todos los años, para ir midiendo tanto la realidad de cada momento como los cambios. La primera edición se presentó en septiembre de 2020 en base a los datos recogidos en el último trimestre de 2019. Esta segunda edición, que presentamos en Julio de 2021 se apoya en los datos recogidos durante el primer cuatrimestre de 2021.



B

SEGUNDA PARTE

EL ÁRBOL DE LA Innodiversidad, HABLAN LOS DATOS



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

Esta segunda analizamos los datos agregados comparativos con los del pasado año que constituyen el Índice de la Innodiversidad así como los tres subíndices que lo componen: El sub-índice de Diversidad, el subíndice de Innovación, y el subíndice de la gestión de la diversidad y la innovación conjuntamente.

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

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

De forma más precisa, analizaremos las tres áreas que componen el índice:

- 1 **la gestión de la diversidad**
- 2 **La gestión de la Innovación**
- 3 **La gestión de la Innodiversidad**

Todo ello con el fin de entender realmente y de modo profundo cómo esta gestionando la empresa española cada una de estas tres áreas y su comparativa con el primer informe.

Finalmente, en las conclusiones, analizaremos la relación de los distintos índices y subíndices así como su correlación y su comparación con los “Índices del primer informe”.

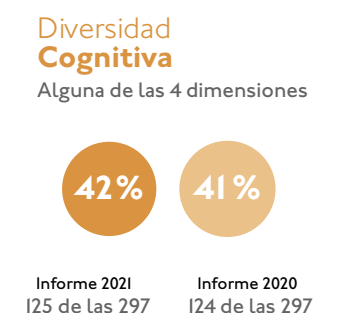
El Subíndice de Diversidad, incluye 12 variables, siendo por tanto la más extensa, y por tanto la que mayor complejidad tiene a la hora de obtener altas puntuaciones en el índice general. La componen:

- ✓ **Diversidad demográfica** que gestiona la inclusión del talento de: genero, de personas del colectivo LGTBI, de personas con discapacidad, y de personas senior.
- ✓ **Diversidad Experiencial** esto es las empresas que gestionan la diversidad de experiencias de sus empleados, sean estas de sector de actividad, experiencia en la propia empresa, experiencia formativa, y experiencia cultural.
- ✓ **Diversidad Cognitiva** que gestiona la diversidad de modelos cognitivos de las personas de la organización, sea esta de la diversidad de tipologías en: la resolución de problemas, personalidad, liderazgo y pensamiento crítico

Las respuestas de este segundo informe con datos de 2021 confirman el interés de la empresa española en gestionar la diversidad ya que vemos que el 99% de las empresas de la muestra , esto es 294 del total de 297 tienen interés por gestionar la diversidad. De este total el 100% de la gran empresa (167 de 167) el 98% de la mediana (46 de 47) y el 97% de la pequeña (81 de 83).

En cuanto al tipo de diversidad sigue siendo la diversidad demográfica la que despierta más interés seguida de la diversidad y por último la diversidad cognitiva. Observamos en el informe de este año 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.

INTERÉS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA POR LA DIVERSIDAD



1.La gestión de la diversidad en la empresa española

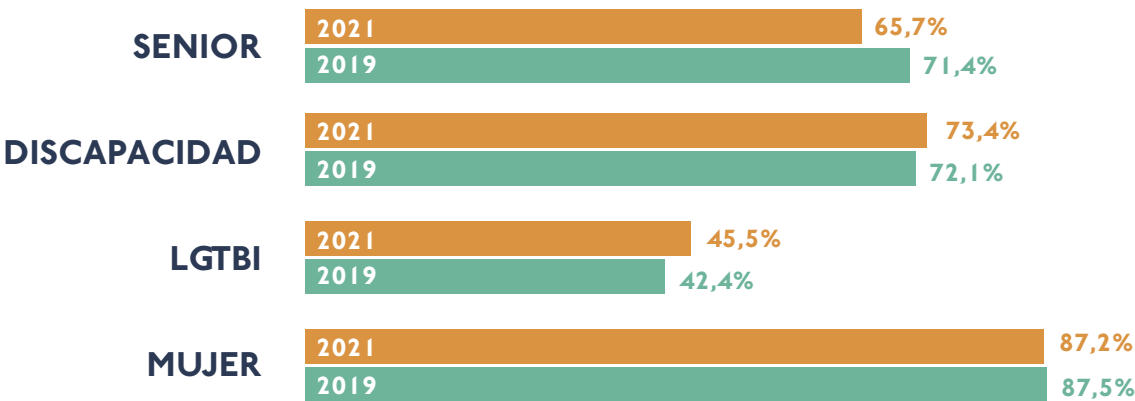
Diversidad demográfica

La diversidad demográfica sigue siendo el área en donde la empresa española invierte un mayor esfuerzo. Ya que cómo dijimos en la primera parte es donde las categorías presentan mayor esencialización, esto es que tienen una mayor carga social de comportamientos y roles asociados, y por tanto los individuos pertenecientes a estas categorías pueden encontrar importantes barreras que dificulten su inclusión en la organización.

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 pasado.

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?

Las empresas han aumentado de manera general su interés en la diversidad demográfica, en especial en el interés del talento senior que pasa de un 65% en el pasado año a un 71,4% en este segundo informe.

El talento de personas del colectivo LGTBI también aumenta considerablemente en 3 puntos del 41,4% al 45,5%.

El interés que se presta a personas con discapacidad también aumenta aunque solamente en un punto, del 72,1 al 73,4%

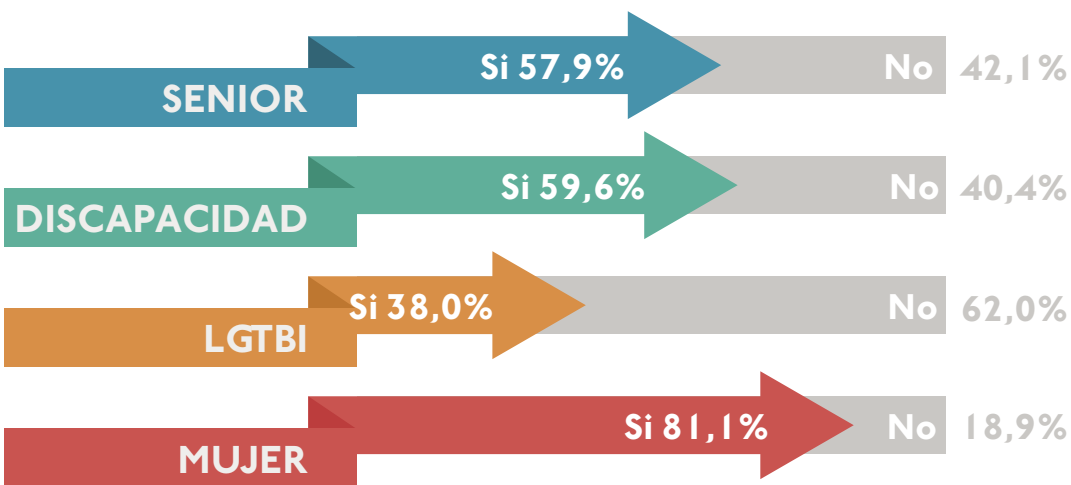
El interés por gestionar la diversidad de género es el único que no avanza en este nuevo informe aunque sigue siendo el que presenta cifras más altas de interés (87,5% a 85,2%)

1 La diversidad demográfica y el Covid 19

Un aspecto muy positivo de esta edición ha sido observar el comportamiento de las empresas durante la pandemia, así cuando preguntamos si durante la pandemia la empresa había aumentado su interés en la gestión de la diversidad:

- ✓ El 81% de las empresas declaran haber prestado una especial atención a la diversidad de género durante la pandemia.
- ✓ 60% al talento de personas con discapacidad.
- ✓ 60% al talento senior.
- ✓ 40% al talento de las personas LGTBI.

Observamos con interés que contrariamente a otras crisis por ejemplo la de 2008, las empresas de la muestra no han supeditado la diversidad a su supervivencia, sino que más bien al contrario han tomado la crisis como una oportunidad para mejorar la gestión de su talento diverso.



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

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

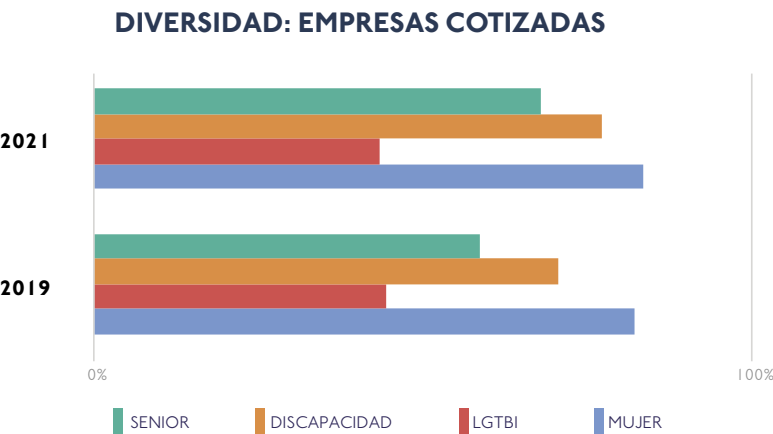
Diversidad demográfica

2 La diversidad demográfica por tipo de propiedad

Es interesante observar algunos cambios interesantes por tipo de propiedad:



La empresa cotizada ha llegado al 100% en su interés por la inclusión de la mujer



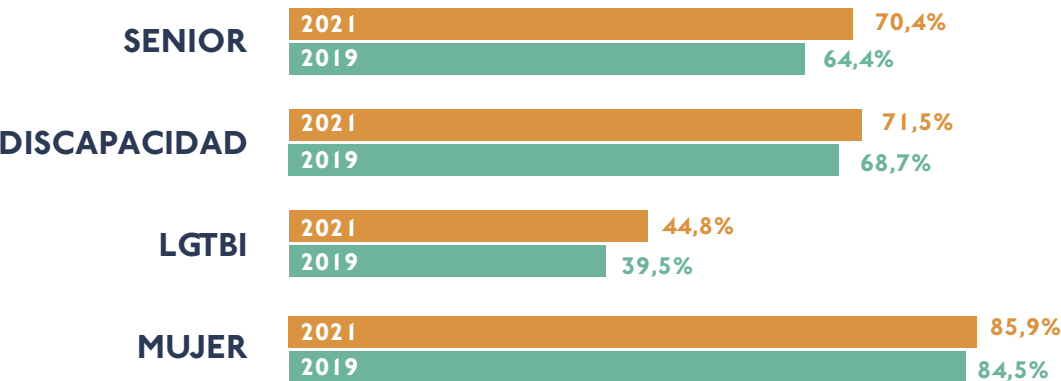
¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas del colectivo LGBTI o de personas con discapacidad?



La empresa cotizada ha habido un aumento de casi 11 puntos de 70,3% a 81% en su interés por la gestión del talento senior.

Igualmente ha aumentado considerablemente cerca de 8 puntos el interés de las personas con discapacidad de 84,5% a 92,6%. Y en dos puntos su interés por el talento femenino. El único área en donde la empresa cotizada no ha avanzado sino que más bien ha retrocedido sería en el talento de la población LGBTI aunque muy escaso retroceso de 53,1% a 51,9%.

Vemos sin embargo que en la empresa no cotizada se observa un aumento en todas las dimensiones, aunque de menor cuantía que en el talento senior y de personas con discapacidad, y también se observa un aumento por incluir a personas del talento LGBTI, lo que puede significar que la inclusión de este talento no es ya algo solamente de la empresa más visible sino que ha llegado como tendencia.

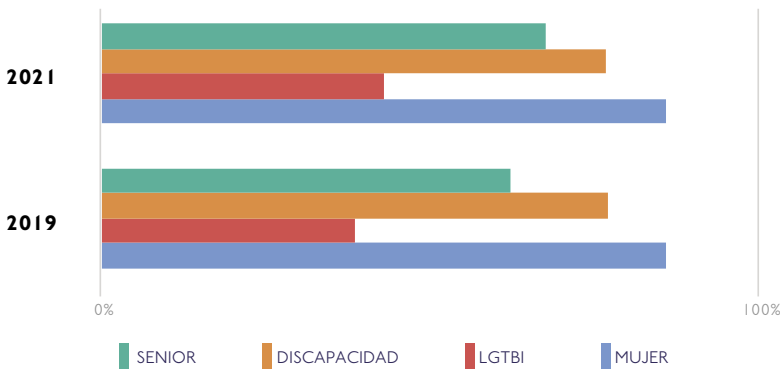


¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas del colectivo LGBTI o de personas con discapacidad?

3 La diversidad demográfica por tamaño de empresa

De modo general el informe de este año confirma la tendencia del anterior en cuanto al interés por gestionar la diversidad demográfica en los distintos tamaños de empresa. Sin embargo encontramos algunas puntualizaciones interesantes observando los dos informes.

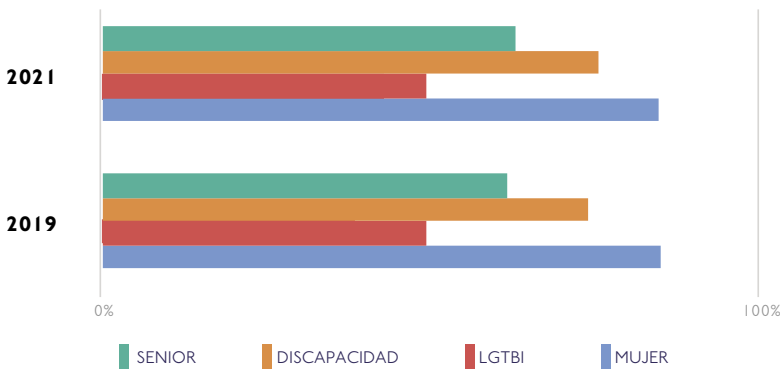
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: GRAN EMPRESA



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

El interés de la gran empresa por gestionar el talento senior ha aumentado en más de 5 puntos, desde el informe pasado (56% al 70%) y más de 4 puntos en su interés por el talento LGBTI (40,4% a 44,9%). El interés por gestionar la diversidad de género ha llegado a su madurez 89,8% y en el interés del talento de personas con discapacidad parece que se observa un pequeño estancamiento entorno al 80%.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: PEQUEÑA EMPRESA



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

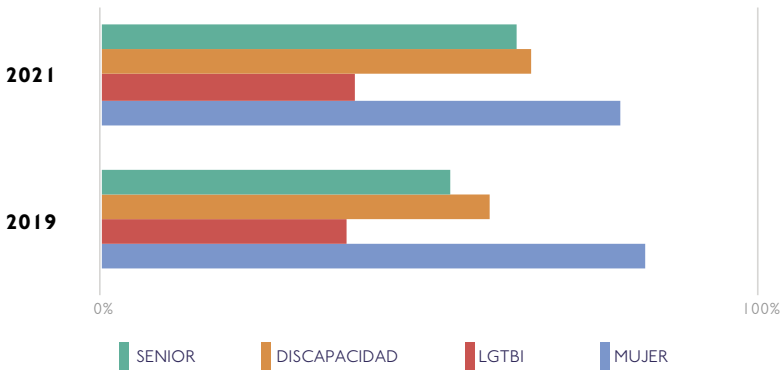
El aumento en el interés por el talento senior se refleja asimismo en la empresa pequeña, (de 77,9% a 79,5%) un aumento asimismo en el interés por gestionar la discapacidad (64,9% a 66,3) y un cierto estancamiento en el interés de la gestión de género y de LGBTI (89,6% a 89,1% en género) y 51,9% a 51,8% en talento LGBTI.

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

En cuanto a la empresa mediana al igual que la tendencia entre la pequeña y la grande aumenta considerablemente el interés en gestionar el talento senior (50% a 59,6%). Aumenta el interés por gestionar la diversidad de personas con discapacidad (55,6% a 61,7%) y en menor medida la diversidad LGTBI (35%,2% a 36,2%), y encontramos este año un menor interés en la gestion de género (77,8% ,a 74,5%) aunque debido a lo pequeño de la muestra este cambio no parece que sea represnetativo de una tendencia sino algunas diferencias en la composición de la muestra.

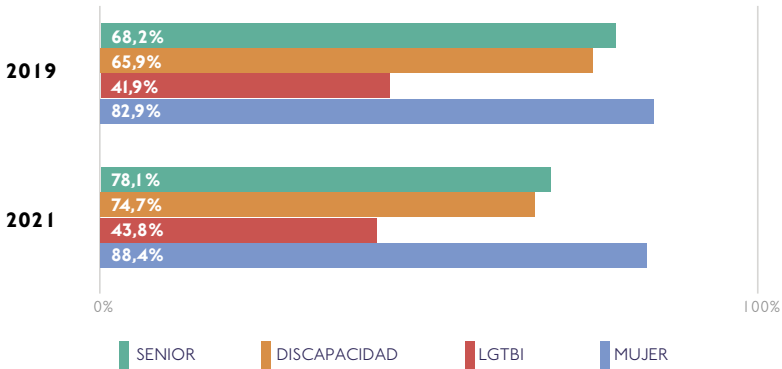
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: MEDIANA EMPRESA



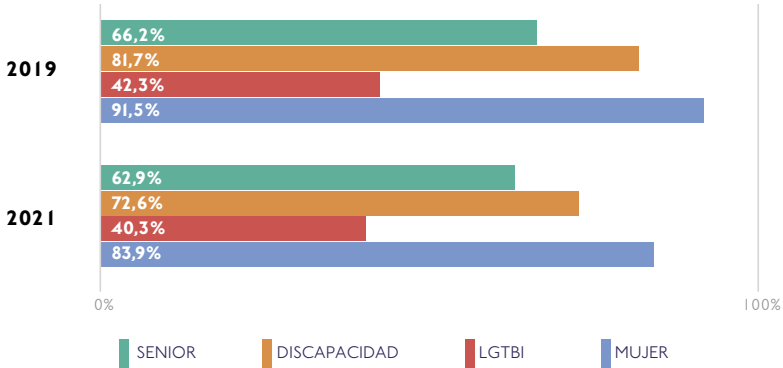
¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas del colectivo LGTBI o de personas con discapacidad?

4 Diversidad demográfica por alcance de actividad

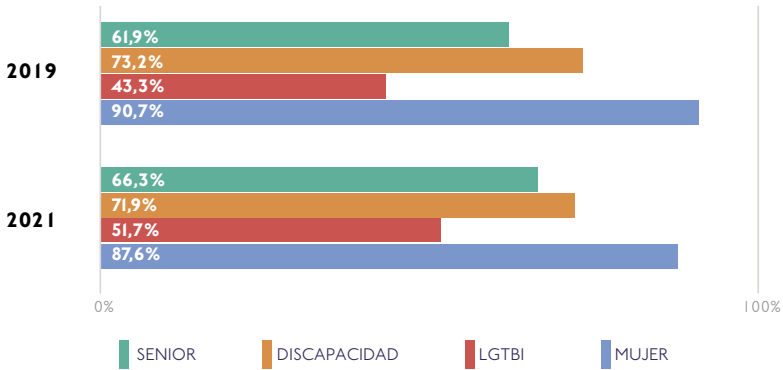
NACIONAL



MULTINACIONAL NACIONAL



MULTINACIONAL NO NACIONAL



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

Vemos que se confirman algunas tendencias en la comparación de los dos informes:

- ✓ La multinacional no Nacional , aumenta el interés por el talento senior (61,9% a 66,3%) al igual que la no multinacional nacional (68,2% a 78,1%)
- ✓ La multinacional Extranjera es la que más interés presta a la diversidad del colectivo LGTBI cerca del 52% de las empresas de la encuesta prestan atención a este colectivo, que contrasta con un 43% de las empresas españolas.

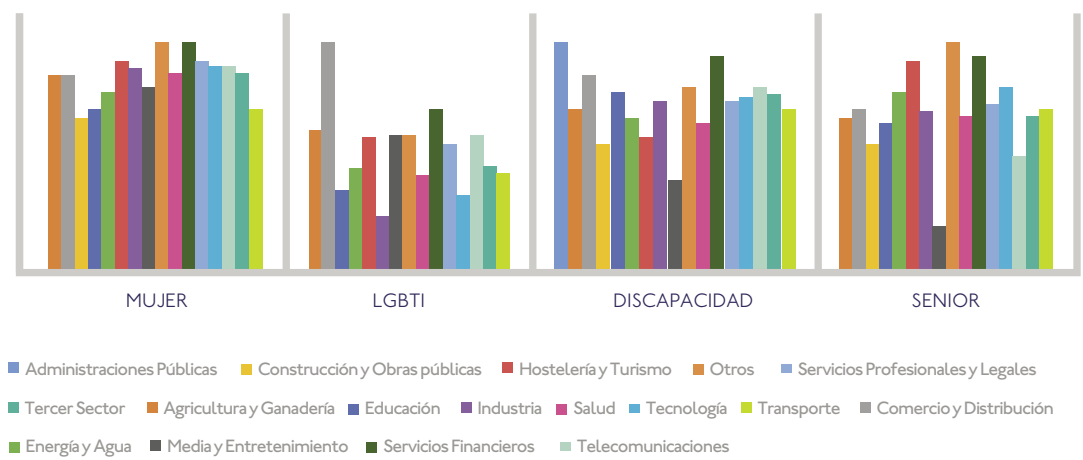
1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

5 Diversidad demográfica por sector

Seguidamente podemos analizar los datos según el sector para encontrar algunas informaciones de gran interés:

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA POR SECTOR

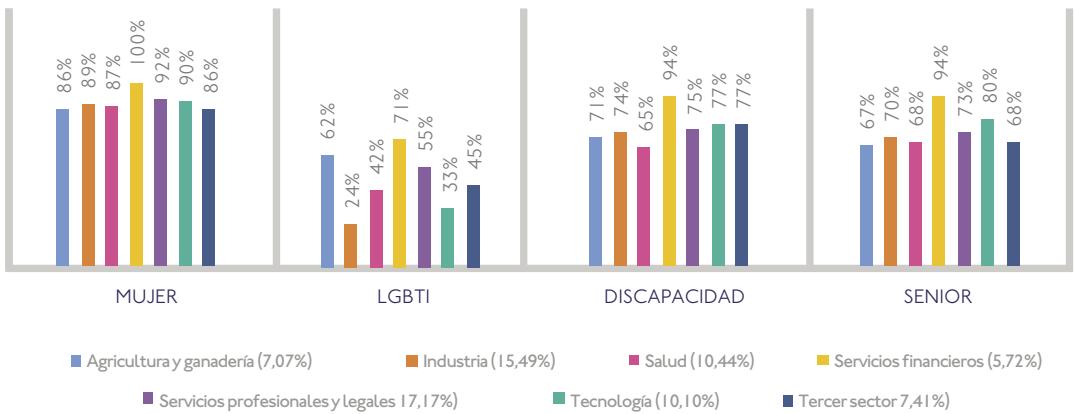


¿En su empresa se presta especial atención al talento, femenino, Senior de personas del colectivo LGBTI o de personas con discapacidad?

- ✓ La diversidad de género es la más fomentada en todos los sectores en un rango que va desde el 100% en servicios financieros, al 67% en construcciones y obras públicas.
- ✓ La Diversidad del talento de personas discapacitadas es la segunda diversidad más apreciada por todos los sectores en un rango que va desde 94% en los servicios financieros al 40% en media y entretenimiento.
- ✓ El talento senior es la tercera dimensión por interés según sectores y va en un rango desde el 94% en servicios financieros al 50% en comunicaciones.
- ✓ LGBTI va en un rango de 100% en comercio y distribución al 24% en Industria

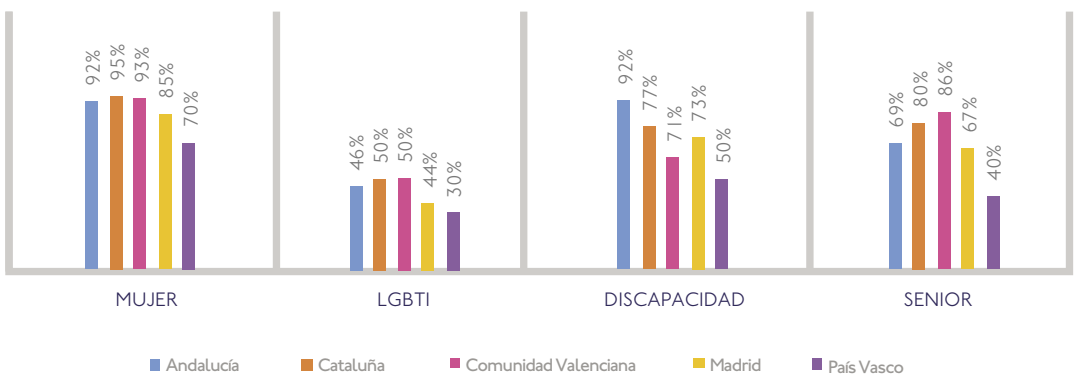
Si analizamos los sectores más representados en la muestras podemos ver como destaca el sector de servicios financieros en todas las dimensiones. Resaltar la volatilidad de la atención a al talento LGBTI con grandes fluctuaciones según el sector.

DIVERSIDAD Y SECTOR



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

6 Diversidad demográfica por Comunidades Autónomas



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

En cuanto a las comunidades autónomas más representadas en la muestra destaca las empresas en Cataluña en diversidad de género y LGBTI, las empresas de la Comunidad Valenciana en diversidad LGBTI y las empresas de la Comunidad Andaluza en diversidad de personas discapacitadas.

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La Gestión del Talento Femenino

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

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

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

En un primer análisis es importante resaltar el positivo avance de las políticas en favor de incluir al talento femenino. En particular, es interesante resaltar la evolución de la gran empresa en **prácticamente todas de las 11 políticas señaladas.**

- 1. ¿Se asegura la igualdad de género en los candidatos en el proceso de reclutamiento?
- 2. ¿Existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de género?
- 3. ¿Se asegura la igualdad de género en los procesos de formación?
- 4. ¿Existen programas de Mentoring o Coaching para mujeres en puestos medios?
- 5. ¿Existen redes informales dentro de la empresa de mujeres? (Club de mujeres, asociaciones, actividades de networking)
- 6. ¿Se incluyen parámetros de igualdad de género en los objetivos anuales?
- 7. ¿La política de igualdad de oportunidades está recogida en su memoria anual? (o en la misión visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)
- 8. ¿Tiene planes de asesoramiento en materia de promoción y gestión de la carrera para mujeres (existen programas de desarrollo individual de carrera)?

- 9. ¿Existe un coordinador de Igualdad (comité de igualdad)?
- 10. ¿Tienen los directivos objetivos en materia de Igualdad?
- 11. ¿Están informados los hombres de la organización sobre sus derechos como padres para fomentar la utilización de los permisos parentales?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	91%	90%	91%	86%	91%	90%
2	89%	84%	77%	76%	74%	81%
3	89%	91%	91%	83%	86%	87%
4	62%	56%	29%	36%	30%	43%
5	48%	39%	14%	14%	31%	39%
6	63%	52%	34%	50%	42%	43%
7	90%	81%	74%	67%	64%	71%
8	58%	55%	29%	21%	31%	43%
9	84%	74%	60%	48%	38%	45%
10	49%	40%	40%	40%	53%	45%
11	90%	87%	83%	81%	77%	80%

Medición de los parámetros de género por tamaño de empresa

Esta mejora generalizada puede deberse bien a la mejora de las empresas que han vuelto a realizar el informe, bien a las nuevas entradas, pero en cualquier caso nos indica que la realización de políticas de inclusión de género se ha vuelto ya práctica común en la gran empresa del mercado español.

Las más desarrolladas siguen siendo la igualdad en el reclutamiento y promoción de los candidatos, así como el compromiso de la empresa con la igualdad reflejada en su misión y objetivos.

Resulta muy positivo el importante avance por el fomento de las bajas por paternidad que alcanza ya al 90% de las grandes empresas de la muestra.

La inclusión de un comité de igualdad que también alcanza al 90% de las empresas respondientes.

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La Gestión del Talento Femenino

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

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	74%	62%	57%	45%	39%	45%
2	90%	87%	74%	79%	41 %	57%
3	69%	59%	51 %	50%	41 %	42%
4	53%	46%	40%	38%	36%	42%

Medición de los parámetros de género por tipo de propiedad

El incremento en los parámetros de medición es especialmente relevante en las empresas contizadas que han subido de 65% a 85% en el desarrollo de indicadores de medición de las políticas de género.

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

- 1. ¿Considera que su empresa es referente en el mercado español en áreas de igualdad de género?
- 2. ¿Invitan a su empresa con regularidad (al menos una vez al año) a eventos de diversidad de género para compartir su experiencia?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	62%	58%	37%	38%	51 %	52%
2	69%	58%	23%	33%	38%	45%

Medición de los parámetros de referente por tamaño de empresa

Igualmente vemos un aumento significativo en la gran empresa y en concreto en su liderazgo como referente de las políticas de diversidad de género en el contexto empresarial español, así el 69% de las empresas de la muestra son invitadas a compartir sus prácticas, también es una señal, del interés en el contexto empresarial español de compartir las practicas de inclusión de género.

La gestión del talento de personas del colectivo LGTBI

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

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

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

Basándonos en las investigaciones mas relevantes en esta área, (Muñoz, O. 2019)¹², así cómo en la práctica de asesoramiento del Centro de Diversidad a numerosas empresas en los últimos 10 años, se han identificado las 8 políticas más relevantes para la inclusión efectiva del talento LGTBI, que son las que se indican en la siguiente tabla.

- 1. ¿Se asegura la inclusión de elementos del colectivo LGTBI en la oferta de nuevos puestos, tanto en acciones de reclutamiento como de promoción ?
- 2. ¿Existen procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación LGTBI en procesos de promoción interna y / o otras formas de posible discriminación?
- 3. ¿Existen cursos y eventos sobre concienciación y eliminación de sesgos de diversidad LGTBI a toda la empresa?
- 4. ¿Existen redes informales dentro de la empresa para el colectivo LGTBI (Club LGTBI, etc.)?
- 5. ¿Está recogida en su memoria anual la política de igualdad de oportunidades incluyendo explícitamente al colectivo LGTBI? (o en la misión visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la pagina web)
- 6. ¿Existen referentes del colectivo LGTBI que hablen explícitamente de la igualdad LGTBI en acciones de comunicación interna?
- 7. ¿Existe en su empresa Marketing inclusivo? Terminología y / o lenguaje inclusivo en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la diversidad LGTBI?
- 8. ¿Existe en la comunicación interna de su empresa información específica sobre diversidad LGTBI (puede incluir, la visión y misión de la empresa, existencia de club o redes LGTBI, información de actos y eventos de sensibilización del colectivo LGTBI, celebración del día del orgullo)?

¹² Muñoz, Oscar, (2019). La diversidad LGTB en el Contexto Laboral en España. https://centerfordiversity.ie.edu/?page_id=816

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del talento de personas del colectivo LGTBI

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	45%	55%	59%	63%	44%	60%
2	80%	73%	76%	63%	49%	50%
3	67%	57%	35%	37%	26%	43%
4	49%	48%	18%	16%	28%	30%
5	57%	46%	65%	37%	40%	38%
6	48%	54%	24%	47%	37%	43%
7	45%	60%	41%	47%	40%	53%
8	65%	51%	41%	37%	47%	45%

Políticas corporativas para la inclusión del colectivo LGTBI

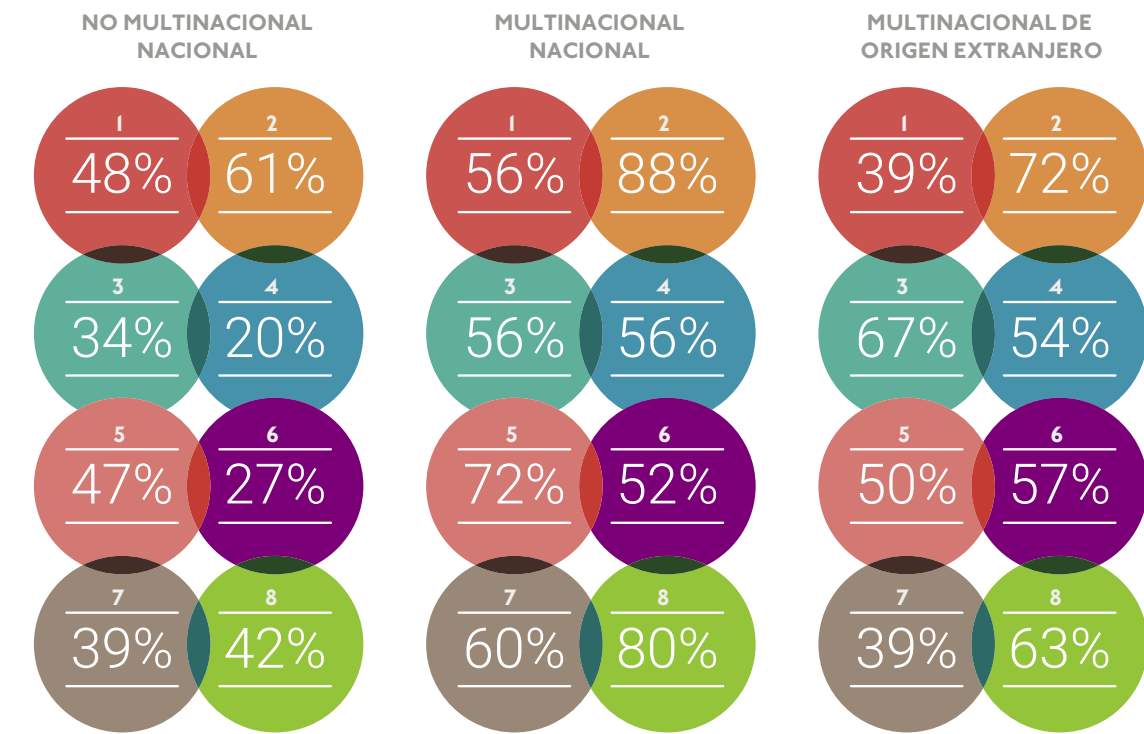
Cabe destacar que especialmente la gran empresa ha avanzado en su interés por incluir políticas en favor del colectivo LGTBI. principalmente casi 14 puntos la inclusión de información específica de lgtbi en la comunicación interna, 10 puntos la formación y concienciación, o 11 puntos la inclusión del colectivo de LGTBI en la misión y visión de la empresa

Aunque sorprende algunos retrocesos como el marketing inclusivo o en el lenguaje inclusivo dentro de las ofertas de productos y servicios de la empresa o un retroceso también en el número de empresas que se aseguran elementos de inclusión del colectivo LGTBI en los procesos de reclutamiento.

Con diferencia la política más desarrollada en la gran empresa al igual que en el pasado informe es la de incluir procedimientos seguros para tratar posibles casos discriminación Existen procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación medida a la que se acogen el 80% de las empresas de la muestra, seguida de cursos de formación y concienciación 65% y de comunicación interna 65%.

1. ¿Se asegura la inclusión de elementos del colectivo LGTBI en la oferta de nuevos puestos, tanto en acciones de reclutamiento como de promoción ?
2. ¿Existen procedimientos seguros para tratar posibles casos de discriminación LGTBI en procesos de promoción interna y / o otras formas de posible discriminación?
3. ¿Existen cursos y eventos sobre concienciación y eliminación de sesgos de diversidad LGTBI a toda la empresa?
4. ¿Existen redes informales dentro de la empresa para el colectivo LGTBI (Club LGTBI, etc.)?

5. ¿Está recogida en su memoria anual la política de igualdad de oportunidades incluyendo explícitamente al colectivo LGTBI? (o en la misión visión de la empresa, o en la memoria de RSC, o en la página web)
6. ¿Existen referentes del colectivo LGTBI que hablen explícitamente de la igualdad LGTBI en acciones de comunicación interna?
7. ¿Existe en su empresa Marketing inclusivo? Terminología y / o lenguaje inclusivo en la oferta de sus productos y servicios que incluyan explícitamente la diversidad LGTBI?
8. ¿Existe en la comunicación interna de su empresa información específica sobre diversidad LGTBI (puede incluir, la visión y misión de la empresa, existencia de club o redes LGTBI, información de actos y eventos de sensibilización del colectivo LGTBI, celebración del día del orgullo)?



Si analizamos los resultados de este año y los contrastamos por alcance de actividad de la empresa nos encontramos que:

- ✓ La multinacional de origen nacional, destaca en casi todas las políticas, en particular:
 - 88% de las empresas multinacionales nacionales de la muestra indican tener procedimientos seguros para evitar casos de discriminación
 - El 80% de la empresa de origen nacional incluye información y sensibilización del colectivo LGTBI
 - En la inclusión de parámetros de igualdad LGTBI en la memoria de la empresa (72%)
 - Asegurando el talento LGTBI en procedimientos de reclutamiento, 56%
 - Existencia de Marketing inclusivo (60%)
- ✓ La multinacional no nacional destaca en varios parámetros:
 - 67% de las empresas de la muestra realizan cursos de información y sensibilización y eliminación de sesgos del colectivo LGTBI
 - 57% incluyen referentes de la comunidad LGTBI Encomunicación interna.

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del talento de personas del colectivo LGTBI

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

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

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	27%	28%	18%	21 %	19%	28%
2	17%	19%	18%	21 %	14%	33%
3	71%	60%	53%	47%	33%	45%
4	11%	16%	29%	5%	12%	28%

Políticas de medición para el colectivo LGTBI por tamaño de empresa

Es interesante resaltar que la gran empresa, si bien aumenta la medición de casos reportados de posible discriminación, del (60% al 70%) retrocede en el resto de los parámetros, aunque no de manera significativa.

3 El hecho de ser o no un referente en el área de diversidad del colectivo LTBI en el contexto empresarial español

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

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	56%	54%	29%	53%	35%	45%
2	39%	37%	12%	26%	30%	33%
3	21 %	24%	6%	11 %	19%	23%

Consideración como referente para el colectivo LGTBI por tamaño de empresa

Es interesante señalar la subida de 54% a 56% de empresas que se consideran referentes en el mercado, sin embargo no llegan al 40% las que indican que son invitadas con regularidad a tratar de estos temas, y solamente un 21 % algo menor que en el pasado año considera que sus políticas son imitadas. Vemos que aunque existen avances queda todavía recorrido para que la empresa desarrolle más el interés en compartir e imitar mejores prácticas.

La gestión del talento de personas con discapacidad

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

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

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

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

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del talento de personas con discapacidad

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	59%	62%	76%	70%	60%	66%
2	73%	75%	69%	70%	51 %	58%
3	59%	61%	72%	63%	51 %	52%
4	71 %	74%	59%	57%	45%	52%
5	28%	30%	34%	33%	27%	22%
6	60%	51 %	45%	33%	44%	32%
7	43%	41 %	34%	37%	31 %	36%
8	46%	41 %	31 %	37%	47%	42%

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

En la inclusión de políticas de diversidad, la gran empresa ha avanzado en tres parámetros:

- ✓ Del 51 % al 60% en la inclusión de cursos de sensibilidad y eliminación de riesgos
- ✓ Del 41 % al 43% en la visibilización de referentes en la organización
- ✓ Del 41 % al 46% en el desarrollo de marketing inclusivo

Sorprende por otra parte un retroceso, al encontrar menos empresas que incluyan parámetros de igualdad en reclutamiento y promoción, en programas de menttoring y coaching o en políticas de desarrollo individual de carreras. Pero parece que después de unos años de gran interés por la inclusión del talento de personas con discapacidad se ha producido un cierto estancamiento.

Al igual que en el informe pasado, destacan con gran diferencia , dos políticas, la de promoción interna del talento de personas con discapacidad y la inclusión de los objetivos y políticas en la memoria anual de la empresa.

NO MULTINACIONAL
NACIONAL

1
61%

2
63%

3
55%

4
60%

5
28%

6
44%

7
33%

8
44%

MULTINACIONAL
NACIONAL

1
67%

2
73%

3
62%

4
78%

5
33%

6
62%

7
51%

8
49%

MULTINACIONAL DE
ORIGEN EXTRANJERO

1
59%

2
69%

3
63%

4
58%

5
27%

6
66%

7
39%

8
41%

La empresa nacional multinacional destaca en muchas de las políticas analizadas, entre las más destacadas:

- ✓ 73% de las empresas nacionales multinacionales, incluyen parámetros de igualdad en la promoción interna de acndidatos
- ✓ 67% se asegurar la igualdad en los procesos de reclutamiento
- ✓ 78% de empresas nacionales multinacionales, recogen sus políticas de igualdad de personas discapacitaadas en su memoria anual.
- ✓ La multinacional de origen extranjero lidera en programas de sensibilización y eliminación de sesgos y en la realización de programas de mentoring y coaching.

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del talento de personas con discapacidad

2 La inclusión o no en la empresa de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas

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

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	51 %	42%	31 %	47%	22%	34%
2	59%	54%	41 %	50%	38%	34%
3	48%	46%	38%	50%	27%	30%
4	19%	21 %	28%	23%	31 %	26%

Políticas de medición para el talento de personas con discapacidad por tamaño de empresa

Se confirma la tendencia positiva ya vista en otras áreas de el aumento del interés de las empresas por medir el impacto de sus políticas de diversidad. Etre otras:

- ✓ La gran empresa ha subido de 42% al 51 % en la inclusión de indicadores para medir el impacto de sus políticas en el colectivo.
- ✓ 59% de las grandes empresas miden el incremento de sus políticas en el colectivo comparado con 54% del pasado año.

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

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

En concreto se han preguntado las tres preguntas siguientes:

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	30%	26%	31 %	30%	33%	32%
2	35%	39%	31 %	27%	38%	38%
3	17%	18%	17%	17%	22%	26%

Políticas de medición para el talento de personas con discapacidad por tamaño de empresa

Al igual que en el pasado informe, sorprende la pequeña empresa, como referente en cuanto a la inclusión de políticas de diversidad encaminadas al colectivo de discapacitados.

- ✓ El 33% de las empresas pequeñas que declaran realizar una gestión del talento de este colectivo se considera referente, dato que contrasta con el 30 % de la Gran empresa.
- ✓ Sorprende por otra parte que una cifra sensiblemente mayor que en la primera pregunta declara que su empresa es invitada a eventos de diversidad a compartir su experiencia de gestión del talento de personas con discapacidad en un 38% en la pequeña empresa y un 35% en la pequeña. Asi mismo el 22% de la pequeña empresa declara ser imitada en alguna de sus políticas.

Es posible explicar este hecho por cuanto en la muestra se encuentran muy representado el tercer sector, 7,41 % del total de empresas (22). Y justamente este sector esta especialmente sensibilizado con estas políticas.

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del Talento Senior

Nos detendremos por último en el caso de la gestión del talento senior, que como hemos visto anteriormente es el área en donde más crecimiento hemos encontrado en el segundo informe, especialmente en la gran empresa.

Analizaremos en esta sección, en más detalle el tipo de políticas que se realizan y su aceptación así como el grado de medición de la eficacia de estas políticas y hasta que punto las empresas se sienten referentes en esa área.

1

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

Basándonos en las investigaciones mas relevantes en esta área, y en particular a los informes que ha desarrollado anualmente el observatorio para la demografía y la diversidad generacional del centro de diversidad del ie (Puyol. R. (2019)¹³ así cómo en las prácticas de empresas referentes en esta área, se han identificado las 6 políticas más relevantes para la inclusión efectiva del talento de personas senior como se definen en la siguiente tabla.

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

	GRAN EMPRESA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
	2021	2019	2021	2019	2021	2019
1	46%	42%	14%	37%	29%	30%
2	61%	55%	50%	59%	48%	55%
3	38%	37%	29%	33%	33%	28%
4	33%	31%	21%	26%	30%	28%
5	26%	31%	36%	33%	33%	30%
6	43%	38%	32%	33%	36%	35%

Políticas corporativas para el talento senior por tamaño de empresa

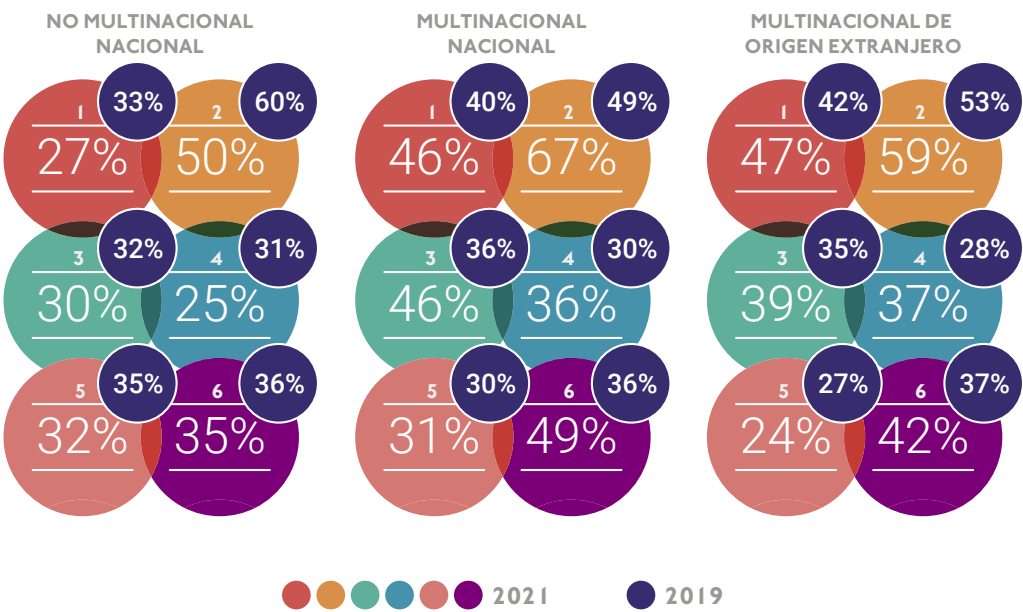
Siguiendo la tendencia al alza en el interés de este tipo de diversidad, podemos observar en la muestra de grandes empresas el considerable aumento en prácticamente todos los niveles en cuanto al tipo de políticas que se realizan, en particular destacamos:

- ✓ 61% de la gran empresa tiene programas de reciclaje tecnológico para la población senior de 55% en el informe anterior
- ✓ 46% cuentan con programas de mentoring, en contra de 42% en el año anterior

La única política que no ha presentado un aumento sería la de reducción voluntaria del trabajo para el talento senior, vemos que ya era baja el año pasado con 31% de las empresas de la muestra y baja incluso este año a 26%. medida que como indicaba el segundo informe del observatorio para la demografía y diversidad generacional, esta muy implantada en otros países (puyol, R. Coó (2019)¹⁴.

Si nos fijamos en las mismas preguntas por tipo de empresa según su alcance vemos que:

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



Políticas corporativas para el talento senior por alcance de actividad

Como vemos en la table es la empresa nacional multinacional la que lidera gran parte de las políticas, En concreto: Reciclaje de nuevas tecnologías, (67%) que es sin duda la política estrella al igual que lo fue el año pasado para este colectivo, tambien lidera la multinacional española en planes de carrera individual (46%) y en programas de formación especial, (49%) mientras que la multinacional no española, lidera en programas de mentoring o coaching (47%) y la empresa no multinacional española, lidera en cuanto a planes para la reducción voluntaria del trabajo (32%).

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

¹⁴ Puyol, R. (coo,) O, los trabajadores Senior en las empresas Europeas. <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/publications/research/>

1.La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del Talento Senior

2

La inclusión de mecanismos para medir la eficacia de las políticas implantadas

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

En concreto se plantearon las siguientes preguntas:

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	38%	28%	32%	19%	27%	25%
2	47%	34%	32%	30%	26%	25%
3	40%	35%	32%	22%	35%	27%
4	38%	42%	32%	37%	29%	27%

Políticas de medición para el talento senior por tamaño de empresa

Sigue siendo la gran empresa la que lidera el mercado en cuanto a sus políticas de medición, y dentro de las grandes empresas observamos un gran avance en sus políticas de medición en este informe:

- ✓ La gran empresa ha avanzado casi 10 puntos, en medir el impacto de sus políticas de medición en el talento senior siendo ya el 38% de las empresas de la muestra que miden este impacto
- ✓ Vemos asimismo un aumento de casi trece puntos en la medición de la movilidad horizontal y vertical de 47% la gran empresa en 2021 desde 34% en el pasado informe
- ✓ Igualmente destaca la medición de la disminución del absentismo 40% de 35% en el pasado informe

Unicamente ha decrecido la tendencia de una mayor medición en cuanto a la medición en encuestas del clima de 42% a 38%.

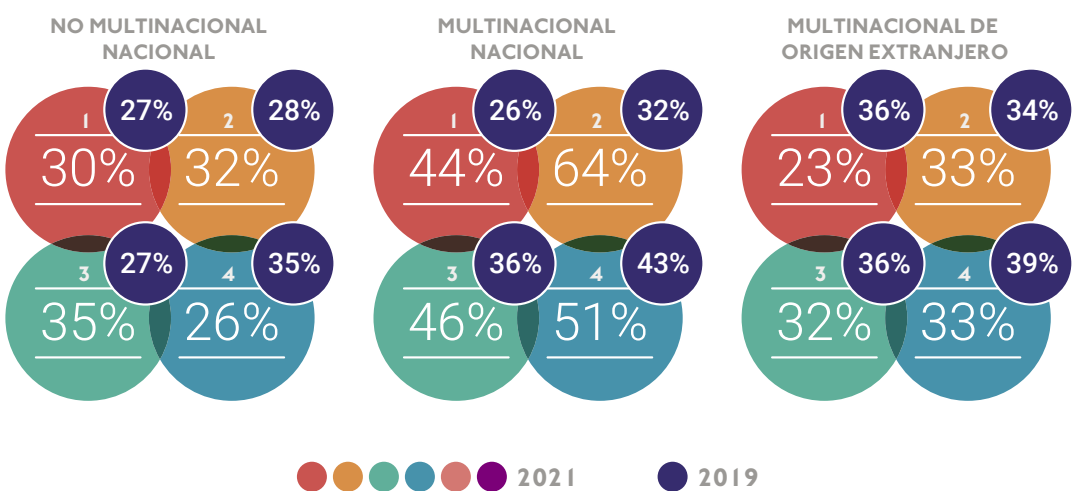
Si analizamos la empresa por alcance de actividad:

Al igual que en el pasado año en el caso de la medición del talento senior destaca claramente la empresa Nacional multinacional en todos los parámetros de medición, que es además con diferencia la que ha mostradouna mayor aceleración en adoptar políticas de medición para el colectivo del talento senior.

En algunas como:

- ✓ El 64% de la multinacional nacional mide la movilidad horizontal y vertical del talento senior (del 32% del pasado informe)
- ✓ El 44% de las multinacionales nacionales de la muestra cuentan con indicadores para medir el impacto de las medidas de igualdad del talento senior del 26% del pasado informe

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



Políticas de medición para el talento senior por alcance de actividad

3

Posición Referente

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

1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad demográfica

La gestión del Talento Senior

En concreto se realizaron las siguiente preguntas:

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	24%	29%	18%	33%	26%	27%
2	25%	32%	14%	15%	21 %	23%
3	11 %	15%	14%	11 %	12%	13%

Consideración de referente para el talento senior por tamaño de empresa

Parece interesante señalar como la gran empresa de la muestra de este año, a pesar de que se ha mostrado una clara apuesta por el talento senior, no se siente referente en esta área con valores bastante menores a los del pasado informe de 19% a 24%

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	24%	28%	31 %	34%	19%	25%
2	21 %	24%	36%	36%	17%	25%
3	11 %	14%	18%	17%	10%	12%

Como hemos visto en anteriores parámetros es la multinacional nacional la que con diferencia se siente la referente en este tipo de políticas en el mercado, al igual que pasaba en el informe anterior comparadas con las empresas nacionales no multinacionales o con las empresas multinacionales de origen no nacional.

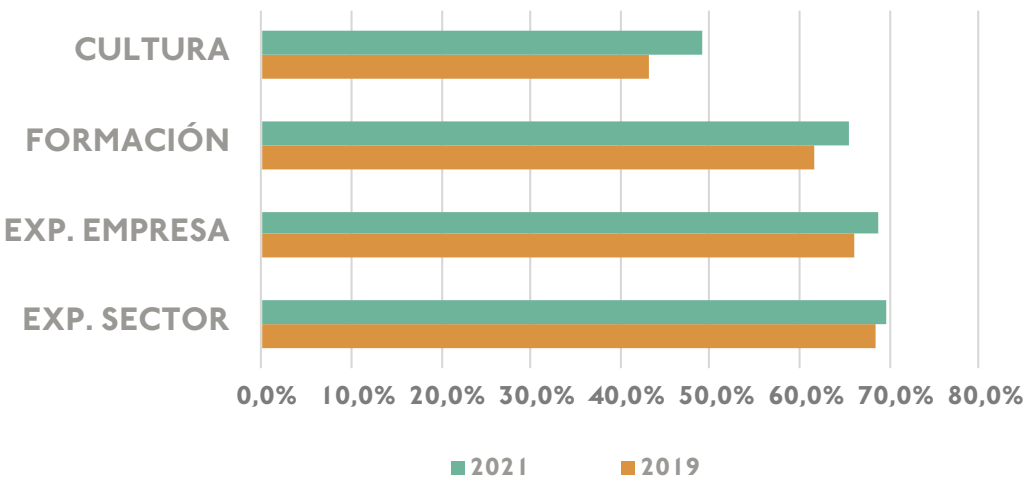
1. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

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

La estrategia organizativa para la correcta integración de la diversidad experiencial, trata de diseñar **Políticas de pertenencia y en concreto diseñar y evaluar la eficiencia de la diversidad en grupos de trabajo, en concreto nos enfocamos en el diseño y monitoreo de la diversidad en equipos de alta dirección, técnicos o de ventas.**

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?

Como vemos en el gráfico y comparando con el informe de 2019, aumenta aunque de manera suave el interés de la empresa 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 a la hora de hacer equipos, y con una tendencia al alza tambien en la consideración de la diversidad de formación o cultural a la hora de hacer equipos.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

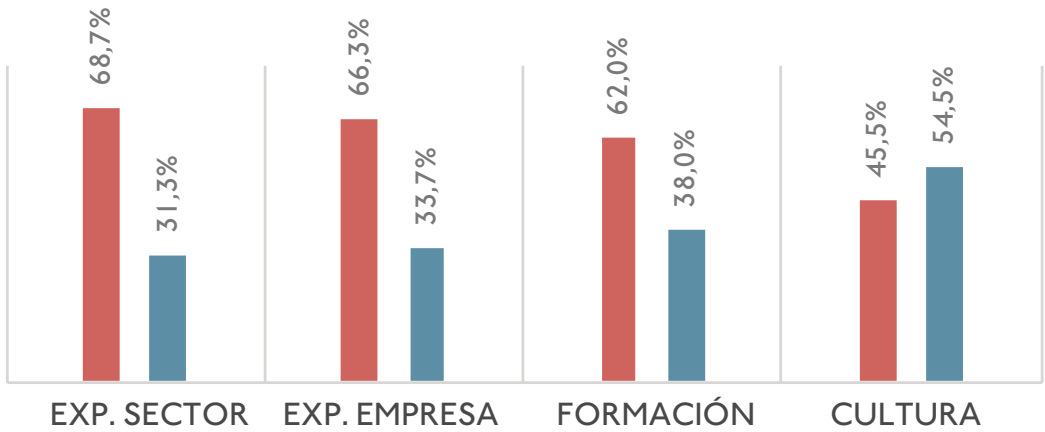
Diversidad Experiencial

1

La diversidad experiencial y el COVID 19

UN aspecto muy positivo de esta edición ha sido observar el comportamiento de las empresas durante la pandemia, así cuando preguntamos si durante la pandemia la empresa había aumentado su interés en la gestión de la diversidad:

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL Y COVID 19



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

Vemos que aunque en menor proporción que en el caso de la diversidad demográfica, la pandemia ha supuesto una oportunidad para el fomento de la diversidad experiencial, así

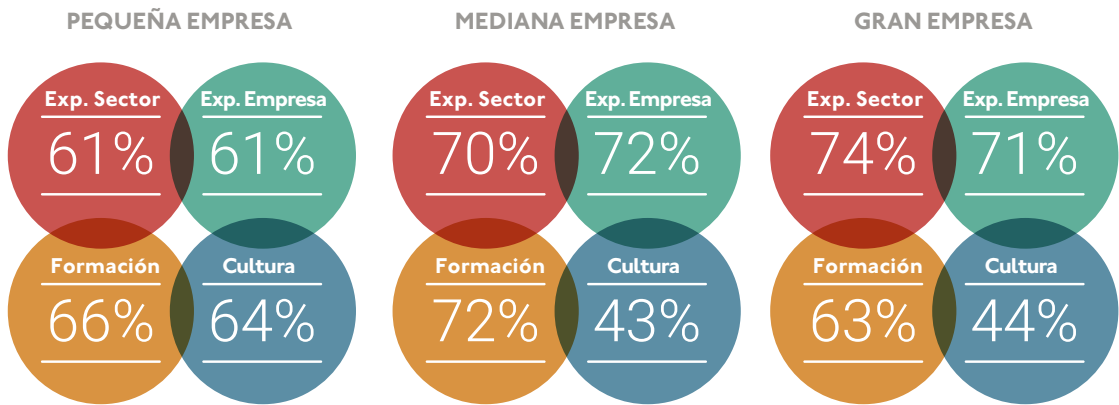
- ✓ como vemos para casi el 69% de los respondientes de la muestra el COVID 19 ha hecho aumentar su interés por la diversidad en el sector
 - 66% la diversidad de experiencias en la propia empresa
 - 62% la diversidad de formación y en un
 - 45,5% la diversidad cultural

2

La diversidad experiencial por tamaño de empresa

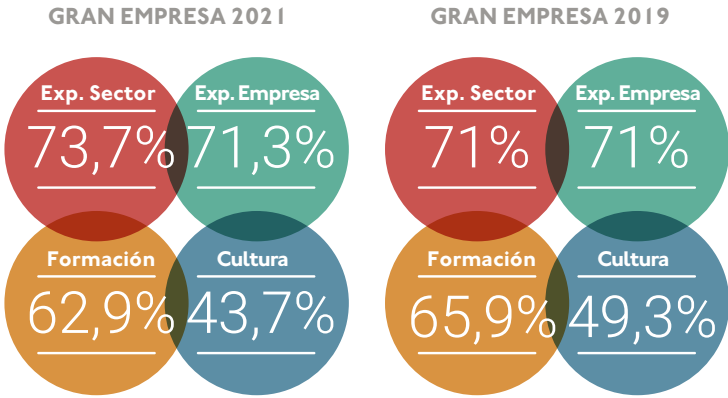
Si analizamos por tamaño de empresa los resultados, encontramos datos interesantes, en concreto el hecho que la diversidad cultural y la de formación tiene proporcionalmente más relevancia en la pequeña empresa que en la grande. Parece lógico pensar que por el tamaño la pequeña empresa tienen que utilizar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

La gran empresa sin embargo si tiene un interés especial en la experiencia en el sector, o en la propia empresa, esta de gran importancia tanto en la mediana como en la grande, por el balance necesario entre personal más maduro o más nueva tanto en la empresa como en el sector. De hecho recientes investigaciones indican que a la hora de lanzar productos maduros los equipos más uniformes en cuanto a experiencia en la empresa tienen más eficacia. Contrariamente a la hora de lanzar un nuevo producto son los equipos más diversos los que mejores resultados tienen.



¿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?

Vemos que la diversidad en el sector, o integrar en los equipos personas que llevan mucho tiempo en la organización junto con personas que llevan poco, son las dos dimensiones que más importan a la gran empresa como vemos en el análisis evolutivo. Sin embargo no vemos la misma tendencia evolutiva en la experiencia en formación o en diversidad cultural.



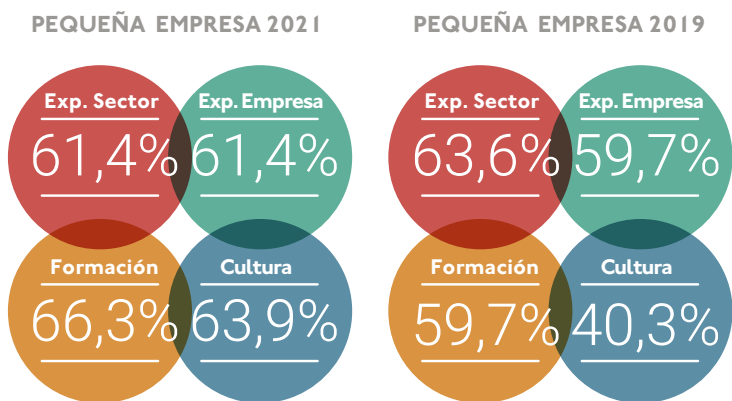
¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

El caso contrario nos lo daría la pequeña empresa, si bien el número de empresa de la muestra no es suficientemente representativo, si parece por las empresas que van entrando en el análisis el pasado año y este que existen una mayor apreciación relativa, de la diversidad cultural y formativa por parte de la pequeña empresa que de la empresa en el sector y en la propia organización.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

Un aspecto muy positivo de esta edición ha sido observar el comportamiento de las empresas durante la pandemia, así cuando preguntamos si durante la pandemia la empresa había aumentado su interés en la gestión de la diversidad:



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

Parece que cuando el universo de donde se pueden hacer los equipos de trabajo son pequeños, lo que cada uno aporte de formación y cultura que ayuda a posicionarse en el mercado es fundamental. Cuando el universo es grande, y es posible contratar especialistas, quizás se aprecia más el conocimiento de la competencia y el mezclar la experiencia en la organización con visiones más frescas que ayudan a la organización a no anquilosarse.

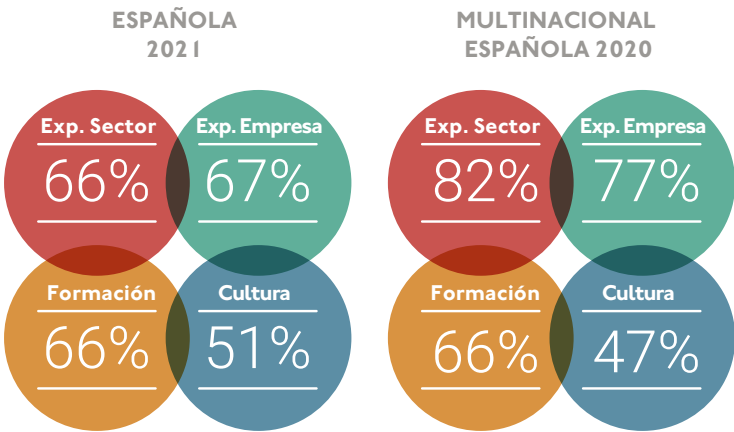
3 Diversidad Experiencial por alcance de actividad

Dentro de los datos que nos revelan el presente informe, **podemos ver que en general la empresa nacional sea o no multinacional tiende a apreciar más la diversidad experiencial que la empresa multinacional de origen extranjero, en especial en las dimensiones de experiencia en el sector y en la propia empresa**



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

Y dentro de la Española destaca la multinacional en las dimensiones de experiencia en el sector y en la propia empresa, y vemos que la relevancia de la experiencia cultural es mayor en la empresa no multinacional, lo que es consistente con su naturaleza, ya que la multinacional, la diversidad cultural la tiene por el mero hecho de estar presente en muchos países distintos, mientras que la no multinacional tiende a valorarla más al no tenerla.

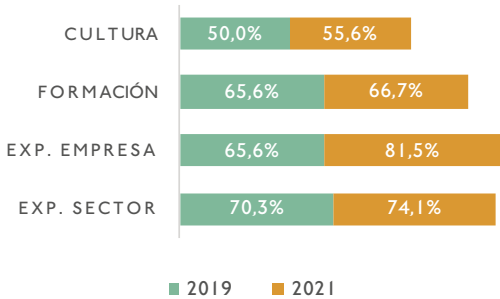


30 ¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

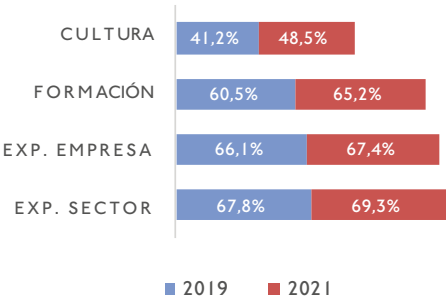
4 Análisis de la diversidad experiencial por tipo de propiedad

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

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL EMPRESA COTIZADA



DIVERSIDAD EXPERIENCIAL EMPRESA NO COTIZADA



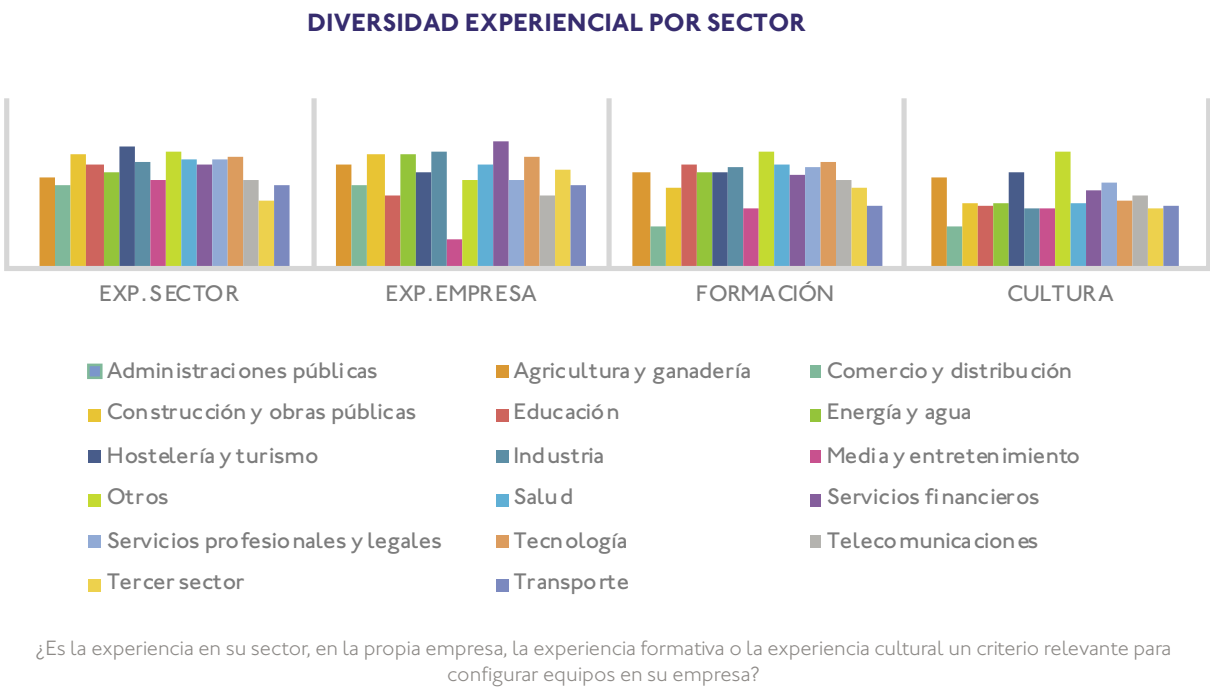
¿Es la experiencia en su sector, la propia empresa, la diversidad de formación o la diversidad de experiencias culturales un criterio relevante para configurar equipos en su empresa?

Podemos concluir por tanto en este primer nivel de análisis que la experiencia a la hora de hacer equipos de trabajo, la tendencia parece que apunta a una mayor relevancia para la experiencia en el sector y en la propia empresa, para la gran empresa, y en especial la empresa multinacional española, y la de formación y cultura para la empresa de menor dimensión, y la empresa no multinacional española aunque en general sea esta última la menos integrada por el conjunto de las empresas.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

5 Análisis de la diversidad experiencial por sector



En el análisis por sectores, encontramos que el rango en cada una de las categorías, hostelería y turismo lidera la experiencia en experiencia en el sector 83% mientras el menor interés lo representaría el tercer sector 45%. En experiencia en la propia empresa 88% servicios financieros, a 20% media y entretenimiento, formación tecnología 73% a 29% comercio y distribución, y en diversidad cultural el rango va desde 67% hostelería y turismo a 29% comercio y distribución.

Parece coherente con la naturaleza de su negocio el que la hostelería liderare el interés en diversidad cultural.

Si lo analizamos en detalle entre los sectores más representados en la muestra, vemos como en experiencia en la empresa es el área más desarrollada que va desde el 88% del interés demostrado en el área de servicios financieros , experiencia en el sector sería la segunda más desarrollada con el 75% de servicios legales y profesionales, la experiencia en formación la lideraría el sector d ela tecnología y la cultural el sector de la agricultura y ganadería.

	Exp. Sector	Exp. Empresa	Formación	Cultura
Agricultura y ganadería (7,07%)	62%	71%	67%	62%
Industria (15,49%)	74%	80%	70%	41%
Salud (10,44%)	74%	71%	71%	45%
Servicios financieros (5,72%)	71%	88%	65%	53%
Servicios profesionales y legales (17,17%)	75%	61%	69%	59%
Tecnología (10,10%)	77%	77%	73%	47%
Tercer sector (7,41%)	45%	68%	55%	41%

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

6 Análisis de la diversidad experiencial por comunidades autónomas

Por comunidades autónomas con ciertas reservas ya que no todas las comunidades estan igualmente representadas podemos ver que:

	Exp. Sector	Exp. Empresa	Formación	Cultura
Andalucía (13)	54%	69%	62%	46%
Cataluña (56)	59%	59%	61%	52%
Comunidad Valenciana (14)	86%	93%	79%	64%
Madrid (171)	73%	68%	65%	49%
País Vasco (10)	90%	80%	50%	10%

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

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

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

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

Experiencia en el sector

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

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

Vamos viendo cada una de las tres.

1 La inclusión de la experiencia en el sector en los equipos

- 1. ¿Incentiva la experiencia en su sector como criterio en la formación de equipos de alta dirección?
- 2. ¿Incentiva la experiencia en su sector como criterio en la formación de equipos de ventas?
- 3. ¿Incentiva la experiencia en su sector como criterio en la formación de equipos técnicos?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	80%	86%	70%	69%	73%	84%
2	80%	79%	79%	75%	59%	69%
3	85%	87%	73%	75%	75%	80%

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

Dentro de las empresas que han respondido que si consideran la diversidad a la hora de diseñar equipos de trabajo, son los equipos de alta dirección y ventas los que más se considera su diversidad y es la gran empresa la que más considera esta variable. Las variaciones de la comparativa se debe más a la entrada de nuevas empresas que a un cambio de tendencia. Pero tanto el pasado año como este las empresas que consideran la diversidad experiencial la incluyen a la hora de diseñar equipos de trabajo, tanto en los niveles de alta dirección, ventas y tecnicos con porcentajes altos de una media del 70%.

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

Asi cuando preguntamos:

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	23%	20%	24%	19%	33%	33%
2	23%	19%	27%	28%	35%	33%

Políticas de medición de la experiencia del sector en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa

A pesar de un cambio positivo en cuanto a medición en la gran empresa, se confirma la tendencia del informe pasado en la que la gran empresa es la que menos mide el impacto de la diversidad experiencial ni en cuanto a los resultados del equipo (de 20% a 23%) ni en cuanto a la rotación de los miembros del equipo de 19 a 23% . La pequeña empresa, aunque poco representativa vuelve a tener con diferencia los datos más altos, del 33% en cuanto a la medición de resultados en la pasada edición y en esta y 35% en cuanto a medición de la rotación de 33% del pasado informe.

Por último cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, no es extraño, que siendo todavía unas practicas incipientes, las empresas en general no se consideran referentes, ni participan en eventos orientados a la diversidad experiencial

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	28%	33%	9%	19%	27%	35%
2	18%	22%	6%	14%	22%	29%

Consideración de referente en sus políticas de inclusión de la experiencia del sector

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

Experiencia en la propia empresa

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

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

Vamos viendo cada uno de los niveles de análisis.

1

La inclusión de la experiencia en el sector en los equipos

- 1
- ¿Incentiva la experiencia en su sector como criterio en la formación de equipos de alta dirección?
- 2
- ¿Incentiva la experiencia en su sector como criterio en la formación de equipos de ventas?
- 3
- ¿Incentiva la experiencia en su sector como criterio en la formación de equipos técnicos?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	82%	84%	65%	84%	69%	83%
2	71%	74%	68%	81%	61%	67%
3	82%	84%	74%	88%	73%	76%

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

La gran empresa que como indicamos en la más representativa y por tanto da una idea más clara de la tendencia, es bastante consistente en los dos informes con pequeñas variaciones, pero si observamos, que la experiencia en la propia empresa era de gran interés entre la gran empresa y por tanto es consistente con que sea en este grupo en donde encontramos los valores más altos en cuanto al diseño en los equipos de trabajo, tanto en la alta dirección como en ventas y en equipos técnicos.

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

2

La medición del impacto de estas políticas

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

	GRAN EMPRESA 2020	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2020	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2020	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	29%	17%	24%	41%	45%	43%
2	29%	18%	26%	41%	43%	35%

Políticas de medición de la experiencia en la propia empresa en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa

Como en la experiencia en el sector y aunque vemos avances en cuanto a medición en la gran empresa (de 17% a 29% en cuanto a medición del impacto, y de 18% a 28% en cuanto a la medición de la rotación), nos vuelve a sorprender que la pequeña que presta mucha atención a este tipo de diversidad muestras los datos más altos en cuanto a medición, de 43% a 45% en medición de impacto y de 35% a 43% en medición de la rotación.

y sin embargo, el 61 % de las empresas pequeñas de la muestra que declaran tener un interés en la diversidad en la propia empresa, son justamente las empresas que más miden el impacto tanto en los resultados del equipo como en la rotación. Mientras que la gran empresa que declara tener un claro interés por este tipo de políticas en un 71 % solamente 29% de este 71 % mide el resultado de sus políticas.

3

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

Finalmente cuando preguntamos si las empresas han sido invitadas a compartir sus políticas, las que responden afirmativamente son las menos.

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	21%	24%	15%	25%	25%	24%
2	15%	19%	12%	22%	18%	28%

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

Una vez más es la pequeña empresa la que parece más es referente y son sus políticas imitadas. Sorprende la Gran empresa que en un 71 % de la muestra tiene un interés por este tipo de diversidad el bajo grado que dice tener como referente.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

Experiencia formativa

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

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

Vamos viendo cada una de las tres.

1 La inclusión de la diversidad formativa

- 1. ¿Incentiva la experiencia de la diversidad formativa como criterio en la formación de Equipos de alta dirección?
- 2. ¿Incentiva la experiencia de la diversidad formativa como criterio en la formación de Equipos de ventas?
- 3. ¿Incentiva la experiencia de la diversidad formativa como criterio en la formación de Equipos técnicos?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	72%	75%	59%	71%	75%	67%
2	67%	62%	53%	71%	58%	59%
3	77%	75%	65%	71%	71%	65%

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

La gran empresa aumenta en el interés por la diversidad formativa de 75% a 77% en la inclusión de esta forma de diversidad en equipos técnicos , y de 62 a 67% en la inclusión de la diversidad formativa en equipos de ventas. Pero es la pequeña empresa la que más avanza en su interés por incluir la diversidad formativa en sus equipos de alta dirección, pasando de 67% a 75% en el último informe.

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

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

	GRAN EMPRESA 2020	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2020	MEDIANA EMPRESA 2019	2020	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	34%	28%	29%	36%	47%	35%
2	31%	27%	24%	43%	45%	33%

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

Vemos un avance bastante generalizado en la medición tanto de resultados como de rotación desde el informe pasado. Parece coherente, que la pequeña empresa que en este tipo de diversidad experiencial, la formativa era la que más interés despertaba entre la pequeña empresa 66% frente a 64% y 61 % de las otras diversidades experienciales, sea en la diversidad de formación, en la que más atención pone en la medición de sus resultados. Muy por encima de la empresa mediana o gran empresa. De 35% a 47% en la medición de resultados del equipo frente a la gran empresa (de 28% a 34%) y de 33% a 45% en medición de la rotación frente a 27% a 31 % de la gran empresa.

3 La posición referente de la empresa en la gestión de la diversidad experiencial en el contexto español

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

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	26%	25%	12%	21%	24%	28%
2	17%	16%	9%	18%	13%	24%

Consideración de referente en sus políticas de inclusión de la diversidad formativa por tamaño de empresa

Vemos pequeñas variaciones respecto del año pasado, pero los números son tan pequeños, que se trata más de algunas empresas nuevas que han podido entrar en la muestra y distorsionar algo los datos. Lo que nos sugiere estas cifras que no alcanzan en su mayoría ni el 25%, es que todavía no ha llegado de manera firme entre las empresas españolas, un interés por la diversidad experiencial, y por tanto no se crean tantos congresos y oportunidades para el intercambio de mejores prácticas y por tanto se ve una gran disparidad de prácticas entre empresas que dificultan el poder definir actuaciones claras.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Experiencial

Experiencia cultural

El último criterio que vamos a valorar dentro de la sección de la diversidad experiencial es el de la diversidad cultural. En el mundo tan globalizamos en el que vivimos nos parece muy relevante no solamente el poder hablar varios idiomas sino también el poder operar y dominar entornos culturales muy diferentes.

Sin embargo, parece que la experiencia cultural no es un área que todavía se valore especialmente en el entorno empresarial español. Como vimos, solamente el 44% de las grandes empresas dicen prestar atención a la diversidad cultural en la formación de sus equipos, que baja al 43% en el caso de las empresas medianas, y sube al 64% en el entorno de la pequeña empresa.

Así cuando preguntamos si la empresa incentiva la diversidad de experiencias culturales como criterio en la formación de equipos, sean de 1. alta dirección, 2. ventas o 3. técnicos, es donde encontramos respuestas más bajas, como se indica en la tabla que sigue.

- 1. ¿Incentiva la experiencia de la diversidad formativa como criterio en la formación de Equipos de alta dirección?
- 2. ¿Incentiva la experiencia de la diversidad formativa como criterio en la formación de Equipos de ventas?
- 3. ¿Incentiva la experiencia de la diversidad formativa como criterio en la formación de Equipos técnicos?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	72%	75%	59%	71%	75%	67%
2	67%	62%	53%	71%	58%	59%
3	77%	75%	65%	71%	71%	65%

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

En la inclusión de la diversidad cultural en los equipos vemos en todos los tipos de empresas y en todas las variables un ligero retroceso, por ejemplo la gran empresa pasa de 73% a 71% en la inclusión de la diversidad cultural en sus equipos de alta dirección, de 64% a 60% en sus equipos de ventas y de 69% a 67% en sus equipos técnicos. Sin embargo el cambio es poco significativo, ya que como vimos esta diversidad es la que en principio menos empresas han señalado tener interés, en el caso de la gran empresa 44% esto es 77 empresas y por tanto la muestra es pequeña y cualquier entrada o salida de empresa de la muestra puede afectar al porcentaje. Pero a pesar de esos ligeros retrocesos, si parece significativo que el 71% de la gran empresa que presta interés a esta diversidad la integre en sus equipos de alta dirección, lo que es una muestra que es una diversidad que empieza a consolidarse.

De nuevo estas variaciones son poco representativas, sobre todo en el caso de la pequeña y mediana, ya que el 42% de la muestra de medianas empresas no representa más de 19 empresas, y de estas estaríamos hablando que 10 si tendrían criterios de inclusión en los equipos de alta dirección,

ventas o técnicos, y en el caso de la pequeña estaríamos hablando de unas 53 empresas de las que 32 tendrían criterios de diversidad cultural en los equipos de alta dirección, 28 en los equipos de ventas y 35 en los equipos técnicos. Al ser tan pequeña la muestra y poco representativa del total de las pequeñas y medianas empresas en España, cualquier variación o entrada en la muestra es lo que hace variarla de año en año y solo podemos extraer algunos datos de tendencias.

De la gran empresa es una muestra más fiable con cerca de 73 empresas, que representa el 44% del total de 167, de las que 51 si tendrían presnetes criterios de diversidad cultural en sus equipos de alta dirección, 44 en los equipos de ventas y 49 en los equipos técnicos lo que si nos da la información que la gran empresa española, aunque todavía no de manera generalizada empieza a incluir criterios de diversidad cultural a la hora de diseñar equipos de trabajo.

Finalmente cuando preguntamos si las empresas han sido invitadas a compartir sus políticas, las que responden afirmativamente son las menos.

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	27%	23%	35%	35%	38%	34%
2	26%	27%	35%	25%	42%	32%

Políticas de medición de la diversidad cultural por tamaño de empresa

Vemos también un avance del informe pasado en la medición tanto de resultados como de rotación, y como en casos anteriores, es la pequeña empresa la que más mide, de 34% a 38% en medición de resultados contrastando con la gran empresa de 23% a 27%. Es en cualquier caso la pequeña empresa la que presenta proporcionalmente más interés tiene en la diversidad cultural, por lo que no sorprenden estos resultados.

A la hora de ser referentes en el mercado y compartir mejores prácticas, vemos que sigue una tendencia muy baja y con pequeñas variaciones que se pueden achacar al bajo número de la muestra. Hablamos de una 13 empresas pequeñas que dicen ser invitadas a compartir sus prácticas, 5 empresas medianas y 19 de entre las empresas grandes. Podemos por tanto concluir esta sección diciendo que todavía no existe un gran interés en la empresa española por compartir mejores prácticas de inclusión de políticas de diversidad cultural.

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	25%	32%	25%	28%	25%	25%
2	18%	27%	20%	13%	17%	23%

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

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

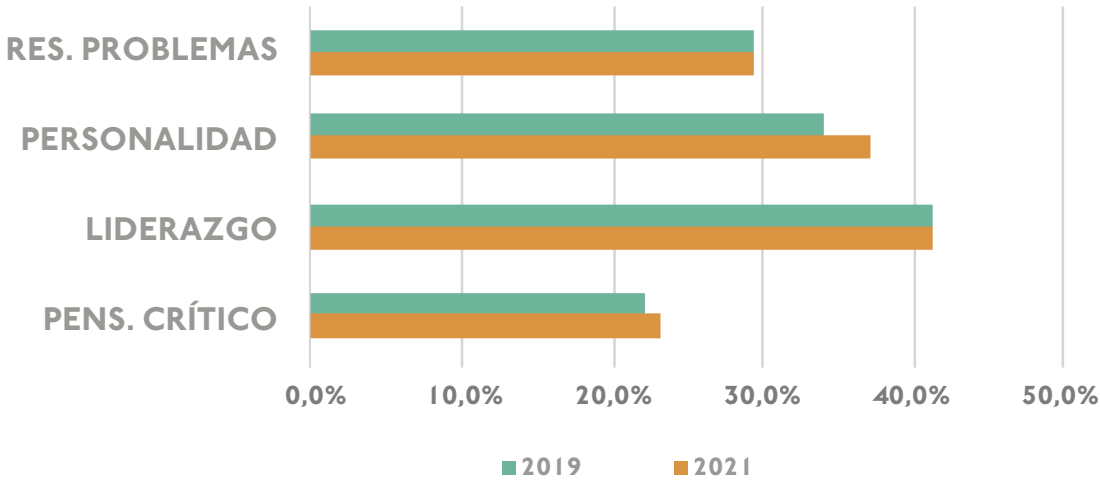
La diversidad cognitiva representa el mapa mental único que cada uno tenemos, y resulta de nuestra capacidad para recibir y transformar la información que recibimos en pensamiento, filtrada por nuestras experiencias valores y creencias, esto es el resultado de nuestras diversidades experienciales y demográficas que perfilan nuestras habilidades cognitivas. (Shin et al. (2012)¹⁵. La diversidad cognitiva es la más valorada de nuestras diversidades en las organizaciones, ya que nos permiten innovar y crear nuevas ideas y proyectos. En este estudio enfocamos la diversidad cognitiva en cuatro variables, la capacidad de resolución de problemas, la diversidad en personalidad, y en liderazgo y la capacidad de pensamiento crítico.¹⁶ (de Anca, Aragón, 2018).

Esta valoración de las distintas capacidades cognitivas de los empleados, al igual que las anteriores variables que hemos ido viendo, tienen varios niveles de análisis; en primer lugar nos interesaba saber hasta qué punto el conocer la diversidad cognitiva de los empleados es una variable relevante para la empresa, si se realizan pruebas para ver, no como clasificar a los empleados según estos tengan más o menos de algún elemento específico, sino justamente que variedad existe entre los empleados. Ya que como indica la investigación¹⁷ no es tanto la sobre capacidad en ninguna de las variables cognitivas, sino la diferencia de las mismas, la que hace más eficaces a los grupos, y estos consiguen mejores resultados tanto en la resolución de problemas como en la creatividad.

Siendo la variable de diversidad más apreciada por los directivos, como indica la investigación¹⁸ es sin embargo la diversidad que menos gestionan las empresas como indicaban los resultados del pasado informe tendencia que volvemos a apreciar en este nuevo informe.

Así y aunque si existe una tendencia positiva al alza hablamos de cifras todavía relativamente bajas y una muy pequeña evolución.

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?

¹⁵ Shin, S. J., Kim, T. -Y., Lee, J. -Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. Academy of Management Journal, 55(1), 197–212. X.-H.(F.)
¹⁶ 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>
¹⁷ Page, S (2007) The Difference, Princeton University Press. UK.
¹⁸ De Anca, Aragón (2017), innovación y diversidad, dos desconocidos destinados a encontrarse. IE Foundation and Fundación para la Diversidad. Madrid. https://centerfordiversity.ie.edu/?page_id=816

De 89 empresas que dicen medir la diversidad en la resolución de problemas igual que el año anterior, 112 en cuanto a personalidad comparado con 103 el año anterior, 125 miden la diversidad de tipos de liderazgo contrastado con los 124 del año anterior y finalmente 70 empresas miden la diversidad en cuanto al pensamiento crítico comparado con 67 del periodo anterior.

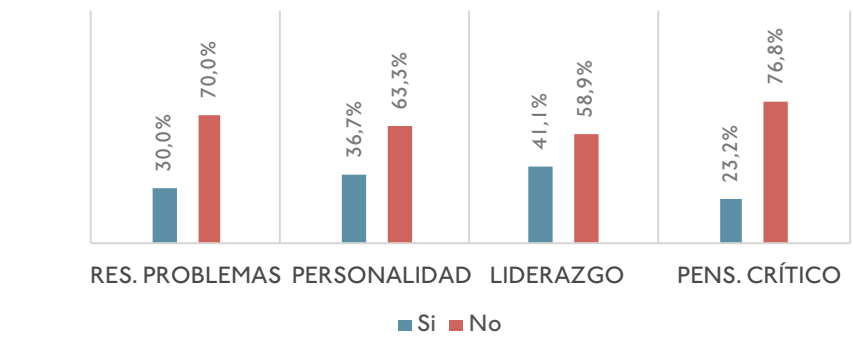
La variable con diferencia más popular en diversidad cognitiva es la de liderazgo en donde 125 empresas el 42,1% de la muestra dicen prestar atención a la diversidad de liderazgo haciendo algún tipo de prueba para medir esta capacidad entre sus empleados. Pero como vemos en la tabla **más del 58% (172) de las empresas que forman esta muestra no incluyen la diversidad cognitiva en sus estrategias organizativas.**

1 La diversidad Cognitiva y el Covid 19

De 89 empresas que dicen medir la diversidad en la resolución de problemas igual que el año anterior, 112 en cuanto a personalidad comparado con 103 el año anterior, 125 miden la diversidad de tipos de liderazgo contrastado con los 124 del año anterior y finalmente 70 empresas miden la diversidad en cuanto al pensamiento crítico comparado con 67 del periodo anterior.

La variable con diferencia más popular en diversidad cognitiva es la de liderazgo en donde 125 empresas 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% (172) de las empresas que forman esta muestra no incluyen la diversidad cognitiva en sus estrategias organizativas.**

DIVERSIDAD COGNITIVA Y COVID 19



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

Vemos que al contrario que en lo ocurrido con la diversidad demográfica y experiencial, no ha habido muchas empresas que hayan aprovechado la pandemia para formntar la diversidad cognitiva lo que resulta en una perdida 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. En especial con la diversidad de pensamiento crítico que como vemos solamente un 23% de las empresas han fomentado esta diversidad durante la crisis, o un 30% en la diversidad de problemas. Algo más alto se encuentra la diversidad de personalidad con un 36,7% y de liderazgo con un 41%. Parece que todavía la diversidad cognitiva no esta implantada para ayudar a las empresas a resolver los nuevos retos que se nos presentan.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

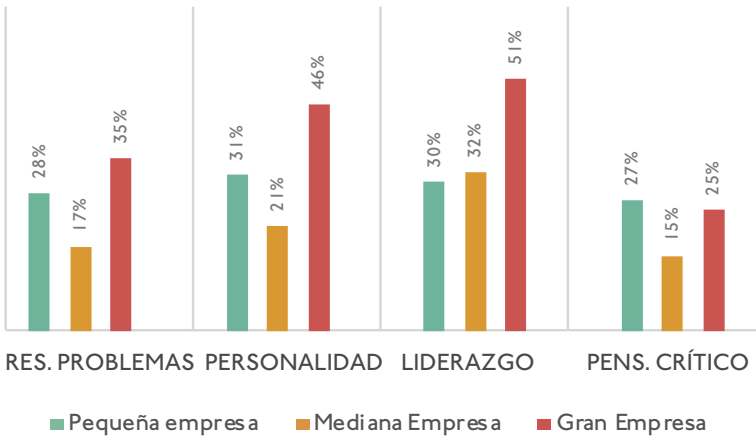
1

La diversidad cognitiva por tamaño de empresa

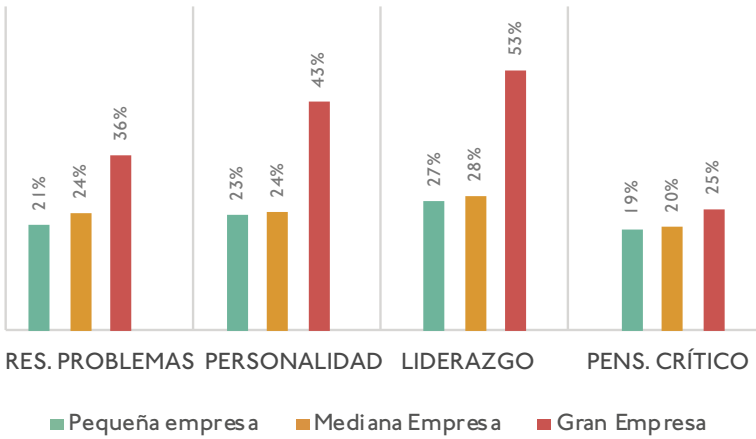
Vemos en el siguiente gráfico que al igual que en el informe pasado es claramente la gran empresa la que lidera con el margen más alto de la inclusión de la dimensión cognitiva en sus estrategias, excepto en la variable de pensamiento crítico donde el liderazgo lo toma la pequeña empresa. La mediana empresa una vez más queda por detrás quedando la pequeña empresa y sobre todo la mediana muy por detrás en prácticamente todas las variables excepto en la variable de liderazgo.

Relevancia de la Diversidad Cognitiva por tamaño de empresa

RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR TAMAÑO DE LA EMPRESA 2021



RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA POR TAMAÑO DE LA EMPRESA 2019



¿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?

Vemos también una evolución positiva, en cuanto al interés en personalidad de la gran empresa de 43% en interés a 46%. El resto de las variables se quedan estancadas o con ligeros retrocesos así en la resolución de problemas de 3% a 35% en liderazgo de 53% a 51% y en pensamiento crítico 25% en los dos ejercicios.

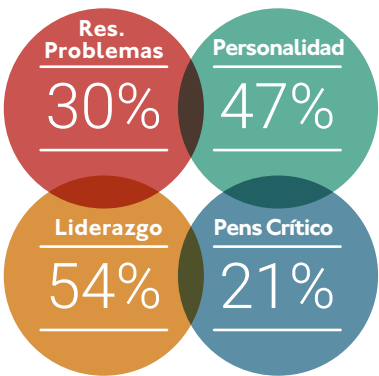
La tendencia por tanto confirma los resultados del anterior informe, los cambios históricos dado el pequeño número de la muestra no son significativos, ya que la nueva entrada de unas pocas empresas como la salida de alguna relevante podría explicar estos cambios sin que ello nos diera idea de una tendencia generalizada.

2

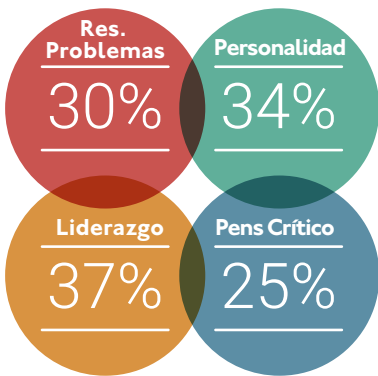
Análisis de la diversidad cognitiva por alcance de actividad

Como en el caso de la diversidad experiencial, si atendemos al análisis de empresas por el alcance de su actividad, la empresa española presta más atención a la diversidad cognitiva que la multinacional no española, en cuanto al pensamiento crítico, sin embargo, la empresa no española presta más atención en la diversidad de tipos de personalidad y en la diversidad de liderazgo.

MULTINACIONAL NO ESPAÑOLA 2021



TOTAL ESPAÑOLA 2021

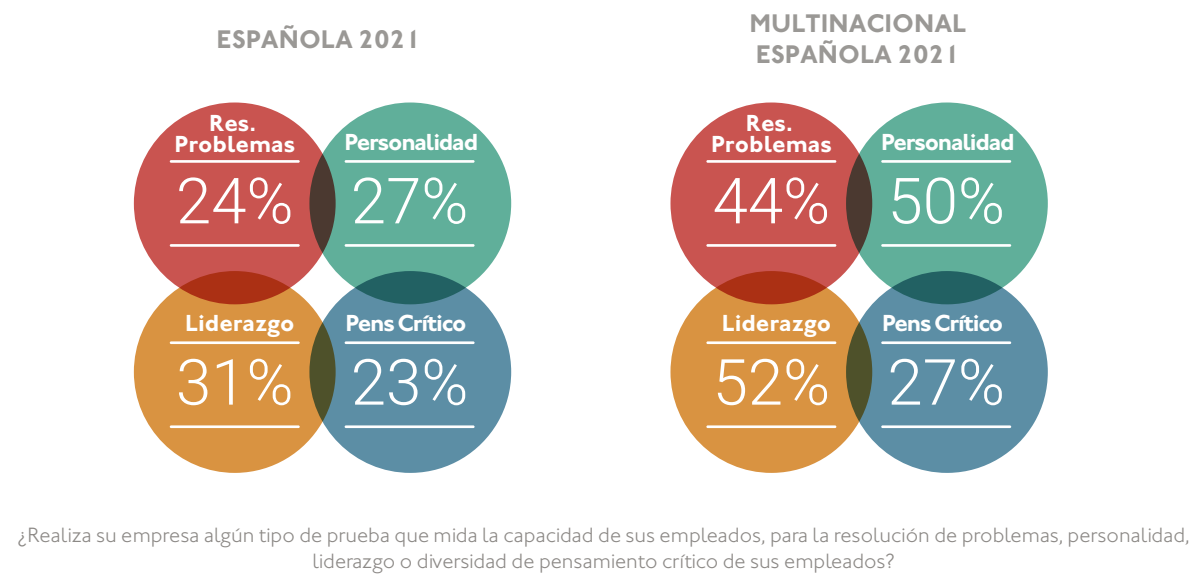


¿Realiza su empresa algún tipo de prueba que mida la capacidad de sus empleados, para la resolución de problemas, personalidad, liderazgo o diversidad de pensamiento crítico de sus empleados?

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

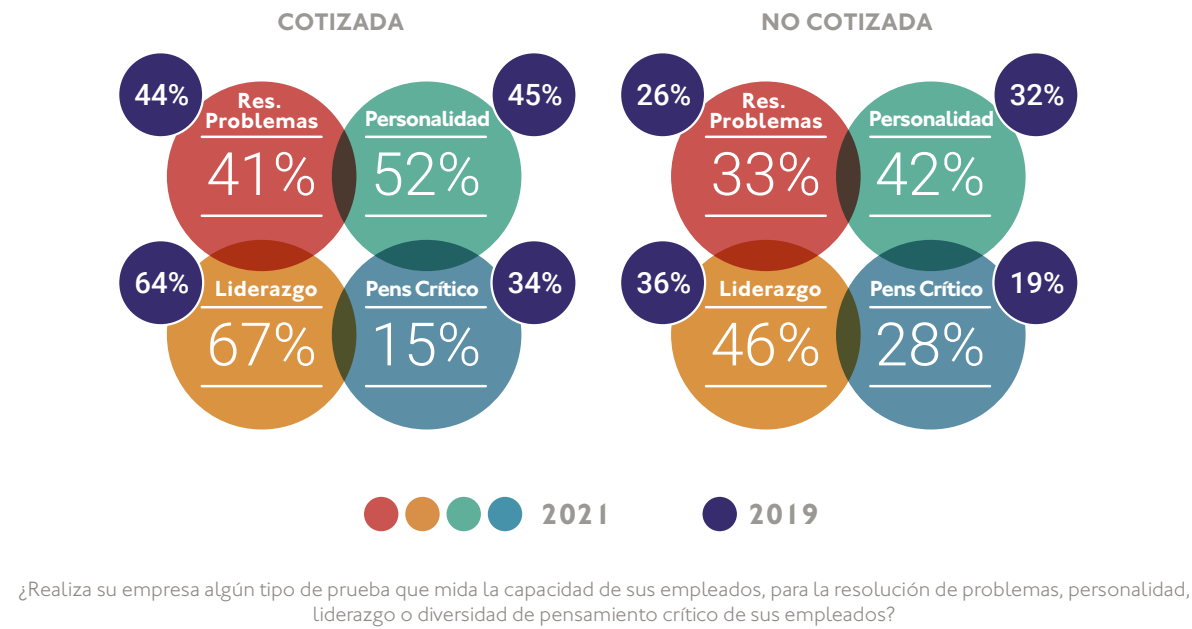
Diversidad Cognitiva

Y dentro de la empresa española, tiene más relevancia en la empresa multinacional en todas las dimensiones de la diversidad cognitiva.

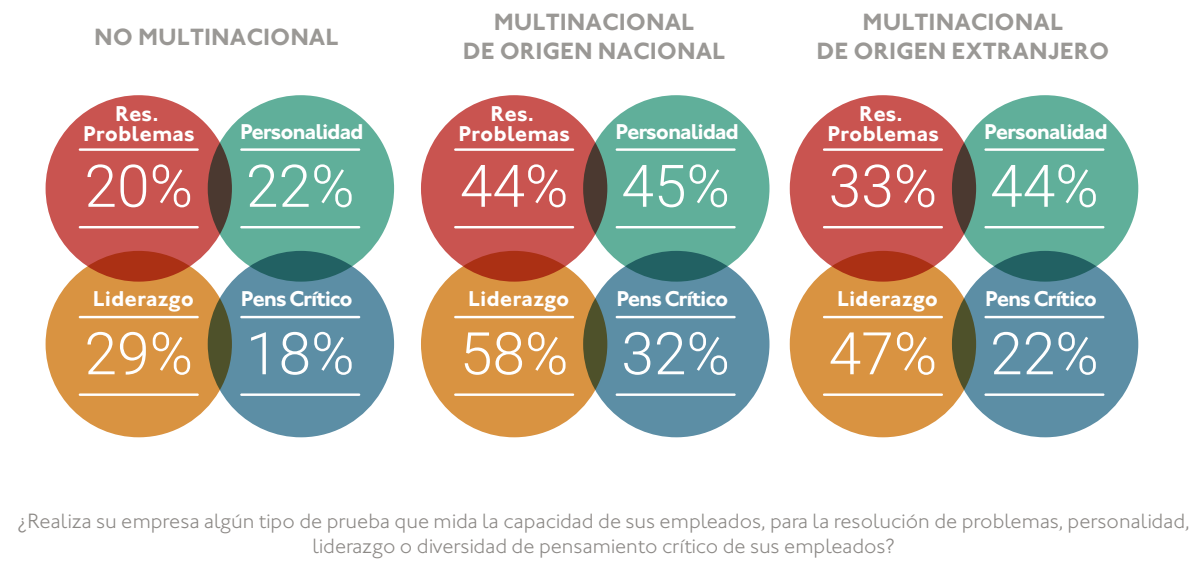


3 Análisis de la diversidad cognitiva por tipo de propiedad

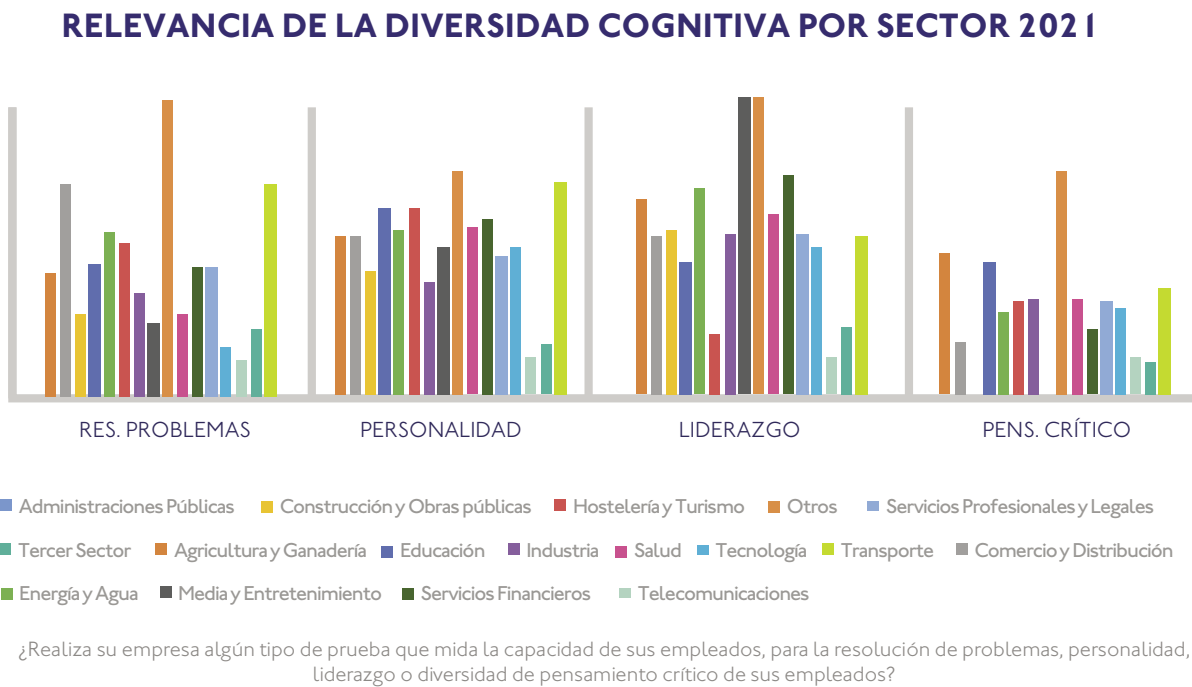
También como en el anterior informe encontramos más interés en la empresa cotizada que en la no cotizada.



También como en el anterior informe encontramos más interés en la empresa cotizada que en la no cotizada. La cotizada presenta avances en cuanto a la diversidad de personalidad de 45% a 52% en liderazgo de 64% a 67%, aunque presenta también una ligera desaceleración en pensamiento crítico de 34% a 28% y en la resolución de problemas de 44% a 41%.



4 Análisis de la diversidad Cognitiva por sector



I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

Destacan el sector de comercio y distribución con el 57% de las empresas que dicen prestar atención en la diversidad de resolución de problemas, y con solo un 10% en el sector de las telecomunicaciones. En cuanto a personalidad nos movemos en un rango desde 57% de transportes al 10% de telecomunicaciones, en liderazgo sorprende con un 80% el sector de media y entretenimiento, y también el de telecomunicaciones el más bajo con un 10% y en la diversidad de pensamiento crítico, sorprende el 38% el sector de la agricultura y ganadería, y el tercer sector con 9%, también hay que resaltar que hay 3 sectores que no incluyen en ninguna de las empresas de la muestra la diversidad de pensamiento crítico que son el sector de media y entretenimiento, administraciones públicas, y construcción y obra pública.

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
Agricultura y ganadería (7,07%)	33%	43%	52%	38%
Industria (15,49%)	28%	30%	43%	26%
Salud (10,44%)	23%	45%	48%	26%
Servicios financieros (5,72%)	35%	47%	59%	18%
Servicios profesionales y legales (17,17%)	35%	37%	43%	25%
Tecnología (10,10%)	13%	40%	40%	23%
Tercer sector (7,41%)	18%	14%	18%	9%

¿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?

En los sectores más representados, vemos que destacan el sector financiero en todas las dimensiones excepto en la diversidad de pensamiento crítico en la que sobresale el sector de la ganadería.

5 Análisis de la diversidad cognitiva por Comunidades Autónomas

Como en el pasado informe, es sorprendente la escasa atención que se presta a la diversidad de pensamiento crítico en todos los sectores. Calidad que se estima primordial para la innovación¹⁹.

	Res. Problemas	Personalidad	Liderazgo	Pens. Crítico
Andalucía	31%	31%	23%	15%
Cataluña	23%	39%	39%	20%
Comunidad Valenciana	29%	29%	36%	50%
Madrid	32%	40%	47%	24%
País Vasco	20%	30%	20%	10%

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

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

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

Por tanto y al igual que en la diversidad experiencial la unidad de análisis es el equipo y no el individuo. Por ello, no se trata de medir, cuantos individuos existen en los diferentes equipos de Alta dirección, ventas o técnicos de cada una de las tipologías de liderazgo, personalidad, resolución de problemas o pensamiento crítico sino que lo que se mide es el impacto de la variedad de tipología en las distintas tareas del grupo. Por que como dice la investigación²⁰, no se trata de buscar un equipo en el que todos tengan la misma capacidad de resolución de problemas, sino que lo que se ha demostrado es que es justamente la variedad de tipologías lo que produce resultados. La empresa tiene que ir midiendo la efectividad de las diferentes fórmulas de diversidad para ir viendo cuál es la combinación de diversidad más apropiada para un equipo concreto y para ello tiene que ir midiendo los resultados para ir variando su combinación.

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

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

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

Diversidad: tipos de personalidad

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

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

1. ¿Incentiva la capacidad de resolución de problemas como criterio en la formación de Equipos de alta dirección?
2. ¿Incentiva la capacidad de resolución de problemas como criterio en la formación de Equipos de ventas?
3. ¿Incentiva la capacidad de resolución de problemas como criterio en la formación de Equipos técnicos?

¹⁹(2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–3239.

²⁰ (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231–3239.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	95%	92%	88%	92%	74%	81%
2	84%	88%	75%	77%	70%	69%
3	90%	92%	88%	92%	74%	75%

Políticas de inclusión de la diversidad de reolución de problemas en los equipos de alta dirección ventas o técnicos por tamaño de empresa

Se confirma como en el pasado informe, que es en el equipo de Alta dirección en donde más atención se pone a la hora de medir la diversidad de capacidades en cuanto a la resolución de problemas, (de 92% a 95%) seguido del equipo técnico (de 88% a 84%) y por último el equipo de ventas de 92% a 90%. Esta divensión es consistente en los tres tipos de empresas y en las dos ediciones del informe.

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

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	36%	33%	38%	31%	57%	50%
2	36%	27%	38%	23%	48%	56%

Políticas dde medición de la diversidad de resolución de problemas

En el informe de 2021 De las 58 grandes empresas que señalas integran criterios de diversidad cognitiva deresolución de problemas solamente el 36% miden el impacto en resultados y en rotación (con un avance del 33% y del 27% de la pasada edición . Es sin embargo la pequeña empresa la que proporcionalmente mas esta midiendo el impacto con un 57% y 48% respectivamente en 2021 asi como en la anterior edición con 50% y 56%. Sorprende que a pesar de la diferencia en la muestra de la pequeña empresa se confirma en este informe la misma tendencia que en el anterior, y que es la pequeña empresa, a pesar que no hay entre ellas un gran número son las que proporcionalmente más miden el impacto una vez han integrado esta dimensión en su gestión de la diversidad.

Posición referente:
Por último cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, no es extraño, que siendo todavía unas practicas incipientes, las empresas en general no se consideran referentes, ni participan en eventos orientados a la diversidad cognitiva

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	21%	25%	13%	15%	39%	50%
2	17%	15%	13%	8%	22%	56%

Consideración como refente en las políticas de medición de la diversidad de resolución de problemas

Nuevamente vemos datos muy reducidos, ya que solamente durante el presente informe, de las 58 grandes empresas 13 dicen haber compartidos sus prácticas y solamente 10 han sido imitadas de las 8 medianas empresas solamente 1 y de las 23 pequeñas empresas solamente 9 y 5 respectivamente. Sin embargo se vuelve a confirmar la tendencia del liderazgo proporcional de la pequeña empresa en la medición del impacto en las políticas de diversidad de resolución de problemas confirmando la tendencia del informe anterior.

La Diversidad Cognitiva: Resolución de problemas

En la gestión de la diversidad de tipos de Personalidad, en el informe de 2019 encontrabamos que 103 empresas del total de la muestra de 297 respondieron que si gestionaban esta diversidad. De las que 72 se trataba de grandes empresas 13 medianas y 18 pequeñas.

En este nuevo informe del total que se repite de 297 de la muestra 112 grandes empresas respondieron que si gestionaban la diversidad en sus equipos de tipos de liderazgo de las que 76 se trata de grandes empresas 10 medianas y 26 pequeñas, una media muy parecida al informe anterior a pesar de la diferente composición de la muestra particularmente en lo que se refiere a la pequeña y mediana, lo que permite apuntar a una tendencia en primer lugar a un ligero avance en el interés por gestionar la diversidad de liderazgos y por otra parte un mayor interés de la gran empresa en gestionar la diversidad de liderazgos.

Veamos en primer lugar una vez afirmado el interés si las empresas incluyen este tipo de liderazgo en sus equipos y en cuales en concreto para después analizar si se mide el impacto y finalmente si existe un intercambio de mejores prácticas.

La inclusión de la diversidad de la diversidad de tipos de personalidad en los equipos:

1. ¿Incentiva la diversidad de personalidades como criterio en la formación de Equipos de alta dirección?
2. ¿Incentiva la diversidad de personalidades como criterio en la formación de Equipos de ventas?
3. ¿Incentiva la diversidad de personalidades como criterio en la formación de Equipos técnicos?

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	65%	78%	40%	69%	62%	78%
2	64%	72%	40%	62%	50%	71%
3	63%	74%	50%	62%	69%	78%

Inclusión de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

En esta nueva edición de las 76 grandes empresas que muestran interés en gestionar la diversidad de personalidades, solamente 49 la incluyen en sus equipos de alta dirección, o de ventas y 48 en equipos técnicos. De las 10 medianas que dicen interesarse por esta diversidad solamente 4 las incluyen en sus equipos y de las 26 pequeñas 20 la incluyen en los equipos de liderazgo y técnicos y 18 en los equipos de ventas.

La tendencia en los dos informes es la prevalencia de incluir la diversidad en los equipos de alta dirección t técnicos por encima de los equipo de ventas. Resulta otra vez sorprendente que la pequeña empresa a pesar que solamente 26 respondieron que se interesaban en la diversidad de tipos de personalidad, muestran al igual que el pasado informe una tendencia superior a la mediana y grande por incluir criterios de personalidad en la formación de sus equipos técnicos, al igual que en la edición pasada.

La medición del impacto de estas políticas

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

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	14%	13%	10%	23%	31%	44%
2	11%	8%	10%	15%	32%	44%

Consideración de referente de políticas de diversidad de tipos de personalidad en los equipos

En esta nueva edición de las 76 grandes empresas que muestran interés en gestionar la diversidad de personalidades, solamente 11 dicen haber compartido las mejores prácticas y 8 han sido imitadas en esas mejores prácticas. . De las 10 medianas que dicen interesarse por esta diversidad solamente 1 dice haber compartido sus mejores prácticas y de las 26 pequeñas 8 comparten sus mejores prácticas.

Como en casos anteriores destaca la pequeña empresa en la primera posición a la hora de compartir sus practicas y de ser referente en el mercado español, y tambien apunta la tendencia confirmada en los anteriores análisis de que todavía no existe un interés en las empresas españolas por compartir mejores practicas y políticas en la gestión de la diversidad cognitiva sobre tipos de personalidad.

La Diversidad Cognitiva: Liderazgo

En la gestión de la diversidad de tipos de liderazgo es donde nos encontramos con mayor interés por parte de las empresas . Así de las 297 de la muestra 124 declaran hacer pruebas a los empleados o a parte de ellos, para saber el tipo de liderazgo que tienen. De ellas el mayor interés con diferencia esta entre las grandes empresas 88 (del total de 166) las que 88 del total de las 124 han declarado que realizaban estas pruebas 15 medianas empresas (del total de 54) y 21 pequeñas empresas (del total de 77).

En esta nueva edición de las 297 empresas de la muestra 125 realiza algún tipo de prueba que mida el liderazgo de sus empleados. De ellas 85 son grandes empresas (de las 167) 15 medianas empresas (de las 47) y 25 pequeñas empresas (del total de 83). Resulta sorprendente que a pesar del cambio en las empresas de la muestra sobre todo de mediana refleja un interés muy parecido por tamaño de empresas en los dos informes.

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

La inclusión de la diversidad de liderazgo en los equipos:

- 1. ¿Incentiva la diversidad de capacidades/tipos de liderazgo como criterio en la formación de equipos de alta dirección?
- 2. ¿Incentiva la diversidad de capacidades/tipos de liderazgo como criterio en la formación de equipos de ventas?
- 3. ¿Incentiva la diversidad de capacidades/tipos de liderazgo como criterio en la formación de equipos técnicos?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	85%	88%	80%	100%	84%	90%
2	78%	75%	80%	87%	80%	76%
3	75%	74%	80%	67%	84%	86%

Vemos como es fundamentalmente en los equipos de alta dirección donde el criterio de liderazgo tiene un mayor interés, tanto en la pasada edición como en esta . así de las 85 grandes empresas que declaran hacer algun tipo de test de liderazgo 72 declaran que incluyen diversidad de liderazgo en el diseño de equipos de alta dirección, 66 en equipos de ventas y 64 en equipos técnicos. Del total de las 15 empresas medianas que realizan test en su personal, 12 las incluyen en sus equipos de alta dirección, ventas o técnicos. Y del total de 25 empresas pequeñas, 21 incluyen esta dimensión en la formación de sus equipos de alta dirección y técnicos, 20 en los equipos de ventas. La pequeña empresa vuelve a sorprender siendo la que más gestiona la diversidad de liderazgo en las dimensiones de equipos técnicos y ventas.

La medición del impacto de estas políticas

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

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

	GRAN EMPRESA 2020	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2020	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2020	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	40%	41%	33%	60%	72%	48%
2	35%	32%	27%	40%	60%	38%

Inclusión de políticas de medición de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos

Se confirma la misma tendencia que en la diversidad de personalidades, en cuanto que es la pequeña empresa la que más atención pone tanto a la medición de resultados (72% en 2021 y 48% en 2019) frente a la gran empresa (40% en 2021 y 41% en 2019) como a la medición de impacto de rotación (60% en 2021 contra 38% en 2019) en la formación de los equipos proporcionalmente mucho más que la gran empresa 35% en 2021 y 32% en 2019. Sorprende también que siendo la diversidad de liderazgo la que más interés tiene para la gran empresa de las 85 que declaran realizar test a su personal solamente 34 miden el impacto de resultados, mientras que de las 25 pequeñas lo miden 18 un 72%. De nuevo a pesar que la muestra no es representativa la similitud con los dos informes nos permiten apuntar la tendencia a la pequeña empresa en su liderazgo de medir el impacto de las políticas de diversidad cognitiva.

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

Por último cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, no es extraño, que siendo todavía unas prácticas incipientes, las empresas en general no se consideran referentes, ni participan en eventos orientados a la diversidad experiencial.

1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la diversidad de capacidades/ tipos de liderazgo en su empresa?

2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la diversidad de capacidades/tipos de liderazgo en su empresa?

	GRAN EMPRESA 2020	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2020	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2020	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	34%	28%	20%	20%	36%	43%
2	20%	23%	20%	13%	20%	33%

Inclusión de políticas de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos

Igual que en la dimensión de resolución de problemas o de liderazgo, no vemos que exista la práctica de compartir mejores prácticas en las empresas en cuanto a su diversidad cognitiva, así, para la gran empresa de las 85 que declaran realizar test a su personal solamente 29 declara que es invitada a compartir sus prácticas y 17 dice que sus prácticas han sido imitadas. de las 15 medianas solamente 3 lo han compartido y de las 25 pequeñas 11 y 8 respectivamente de nuevo destacamos la posición dominante de la pequeña en cuanto a su posición dominante en el entorno empresarial español.

La Diversidad Cognitiva: Pensamiento Crítico

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

En este nuevo informe también con 297 empresas (aunque su composición en especial de medianas y pequeñas es muy diferente), 70 declaran realizar test entre sus empleados que mida la diversidad de pensamiento crítico entre sus empleados. De las que 41 (del total de 167) son grandes empresas 7 medianas (de un total de 47) y 22 pequeñas de un total de 83).

Vemos por tanto que aunque la muestra de empresas los resultados de los dos informes son muy parecidos, y por tanto podemos afirmar la tendencia que el pensamiento crítico es la dimensión que menos gestionan las empresas.

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

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

- 1. ¿Incentiva la capacidad de pensamiento crítico como criterio en la formación de equipos de alta dirección?
- 2. ¿Incentiva la capacidad de pensamiento crítico como criterio en la formación de equipos de ventas?
- 3. ¿Incentiva la capacidad de pensamiento crítico como criterio en la formación de equipos técnicos?

	GRAN EMPRESA 2021	GRAN EMPRESA 2019	MEDIANA EMPRESA 2021	MEDIANA EMPRESA 2019	PEQUEÑA EMPRESA 2021	PEQUEÑA EMPRESA 2019
1	85%	85%	57%	91%	82%	87%
2	78%	83%	57%	55%	77%	80%
3	78%	85%	71%	73%	77%	87%

Inclusión de políticas de diversidad de pensamiento crítico en los equipos

De las 41 grandes empresas el 85% incluyen estos criterios en sus equipos de alta dirección en las dos ediciones, 78% en los equipos de ventas y técnicos (con un ligero descenso del 83% y del 85% del pasado informe). De las 7 medianas que declaran realizar test 4 los incluyen en la hora de formar equipos de alta dirección y ventas y 5 en los equipos técnicos y de las 22 pequeñas los incluyen 19 en alta dirección 17 en equipos de venta y técnicos.

Vemos una mayor tendencia que en otras dimensiones por incluir criterios de pensamiento crítico en los equipos de alta dirección sobre los equipos de ventas y técnicos y que es una tendencia que se confirma en los dos informes las variaciones resultan más del cambio de composición de la muestra que en cambios de tendencia.

I. La gestión de la diversidad en la empresa española

Diversidad Cognitiva

La medición del impacto de estas políticas

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

	GRAN EMPRESA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
	2021	2019	2021	2019	2021	2019
1	44%	39%	43%	45%	50%	53%
2	49%	37%	43%	55%	50%	47%

Inclusión de políticas de medición de diversidad de tipos de liderazgo en los equipos

De las 41 grandes empresas 44% miden el impacto en resultados (de 39% en la pasada edición) y 49% en la rotación de los equipos de 37% en la pasada edición. y de las 22 pequeñas 50% II miden el impacto en resultados (de 53% en la pasada edición) y 50% la rotación de 47% en la pasada edición. Vemos una tendencia muy similar por tamaño de empresas al igual que en el pasado informe y a las de las otras dimensiones de la diversidad cognitiva.

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

- 1. ¿Ha sido invitada su compañía a exponer sus prácticas de gestión de la capacidad de pensamiento crítico en su empresa?
- 2. ¿Han sido imitadas sus prácticas de gestión de la capacidad de pensamiento crítico en su empresa?

	GRAN EMPRESA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
	2021	2019	2021	2019	2021	2019
1	24%	20%	29%	18%	32%	40%
2	22%	25%	14%	18%	23%	47%

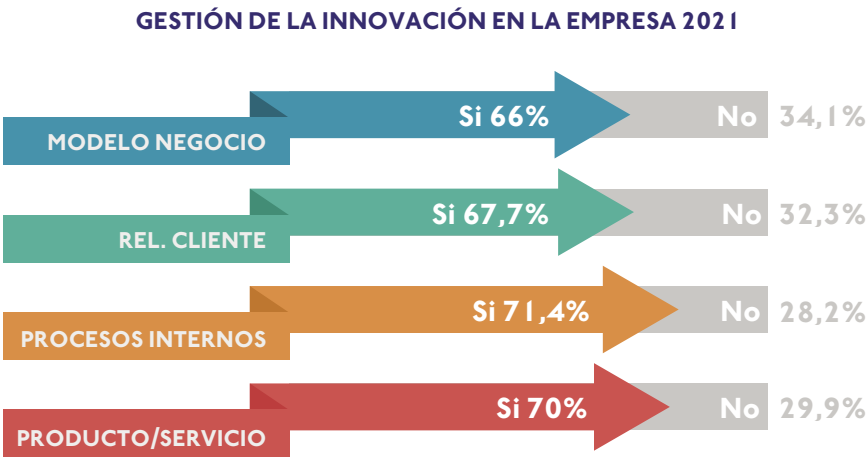
Posición referente de diversidad de pensamiento crítico

Por último cuando preguntamos por el grado de posición, en el contexto empresarial español, vemos que de De las 41 grandes empresas del informe de este año solamente 10 declaran haber sido invitadas a compartir sus prácticas, y 9 haber sido imitadas alguna vez. De las 7 medianas que declaran realizar test 2 y 1 declaran haberlo hecho respectivamente y de las 22 pequeñas , 7 declaran haber sido invitadas alguna vez a compartir sus prácticas y 5 hber sido imitadas. No es extraño, que siendo todavía unas practicas incipientes, las empresas en general no se consideran referentes, ni participan en eventos orientados a la diversidad cognitiva . De nuevo vemos el liderazgo de la pequeña empresa que aunque sean prácticas incipientes en toda la muestra es característico tanto de este como del anterior informe la posición dominante de la pequeña empresa en todas las categorías de la diversidad cognitiva. v

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

La empresa española ha normalizado de forma creciente la gestión de la innovación como una respuesta lógica a la búsqueda de una mayor competitividad. Un 74% de las empresas que han participado en este estudio gestionan la innovación en alguna de sus formas.

De una manera más precisa, un 71% de las empresas encuestadas innovan en sus procesos internos, un 70% en la generación de nuevos productos o servicios, casi un 68% lo hacen en la forma de relacionarse con sus clientes y, un 66% apuestan de forma más disruptiva por la creación de nuevos modelos de negocio.

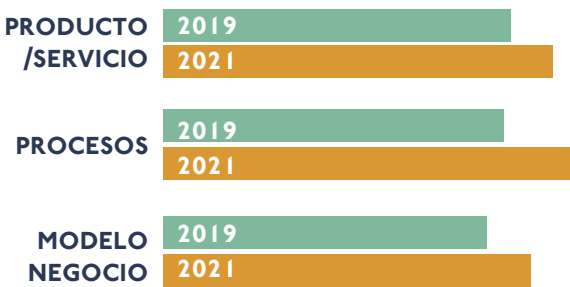


Gestión de la innovación en la empresa

Los resultados confirman la mayor dificultad en la gestión de la innovación en modelo de negocio que implica cambios substanciales en la propuesta de valor y modelo de ingresos de las compañías, frente al resto de modalidades de innovación.

La comparativa respecto a la anterior edición de este estudio confirma una tendencia ascendente en la gestión de la innovación en la empresa española, aunque con un importante matiz. El tipo de innovación que más crece es el vinculado a la mejora de procesos (tanto internos como en la relación con el cliente) empresariales. En otras palabras, se impulsa el tipo de innovación más vinculado a logros de eficacia y eficiencia en nuestras empresas, como respuesta a la crisis actual.

EVOLUCIÓN POR TIPO DE INNOVACIÓN



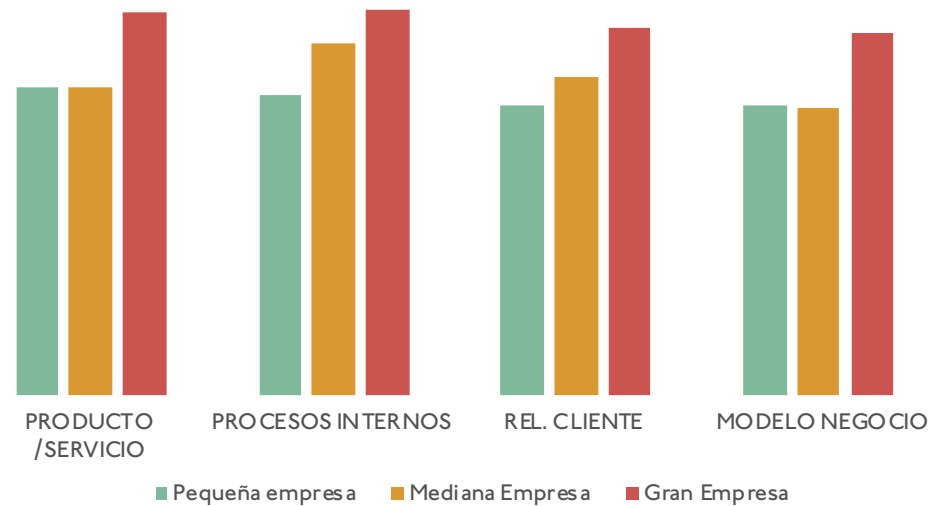
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

Los resultados obtenidos confirman que el tamaño de la empresa es un factor determinante en la gestión de la innovación. Un mayor tamaño de empresa implica una mayor gestión de la innovación en todas sus modalidades.

Esta relación de trazo grueso esconde dos modelos muy diferenciados. En el caso de la innovación vinculada a procesos (sean internos o de relación con el cliente) la relación entre tamaño de la empresa y el esfuerzo puesto en a la gestión de la innovación es prácticamente lineal.

Sin embargo, en el caso de la innovación en producto/servicio y modelo de negocio la relación tiene forma de escalón. La gran empresa muestra un grado de gestión de ambos tipos de innovaciones muy superior a la media y pequeña empresa, que apenas se diferencian. Esta diferencia apunta hacia la necesidad de un nivel mínimo de recursos organizativos que permitan abordar ambos tipos de innovación.

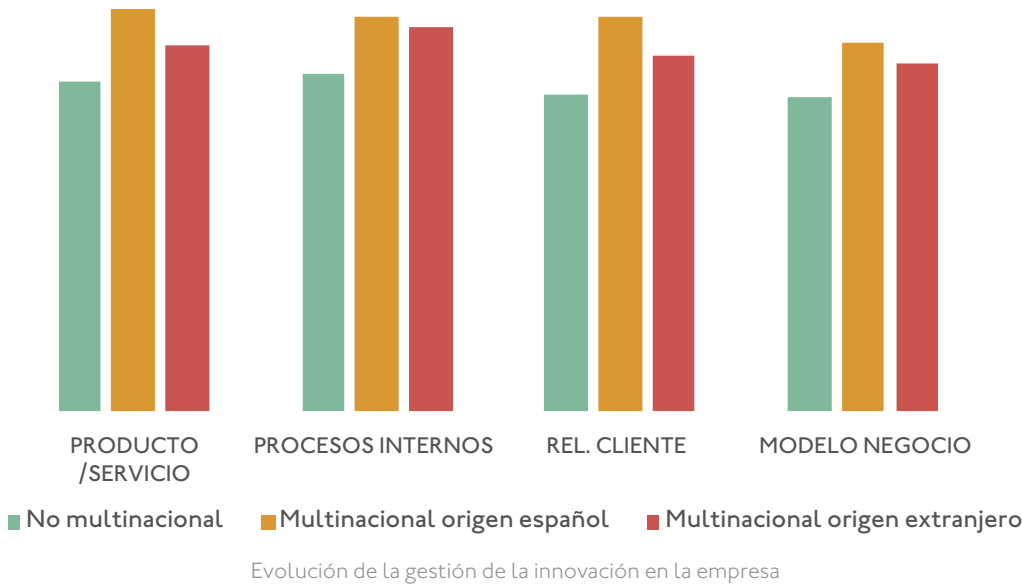
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA



En términos del alcance de la actividad de la empresa, **las multinacionales españolas destacan por el esfuerzo que dedican a la gestión de los cuatros tipos de innovación, con niveles que superan en todos los casos el 70%.** Su primacía es especialmente relevante en la innovación en producto/servicio.

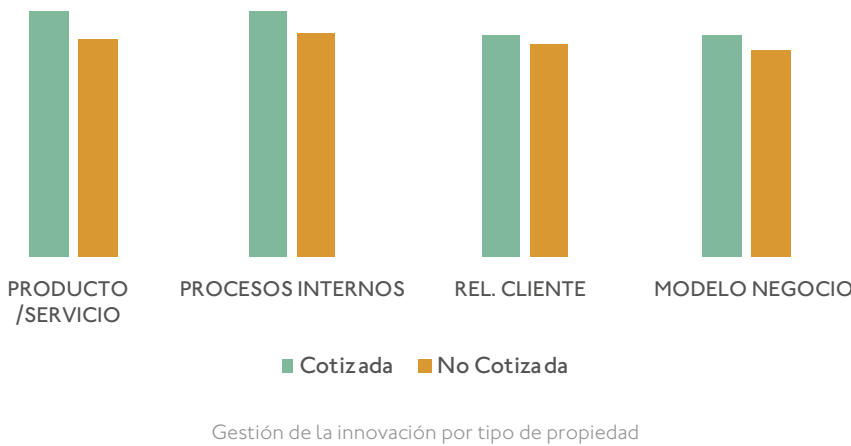
En el extremo opuesto encontramos a la empresa no multinacional, con valores significativamente inferiores en todos los tipos de innovación. En este caso, la cota mínima se da en innovación en modelo de negocio, donde no se supera el 61%.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



Las empresas cotizadas muestran niveles de gestión de la innovación superiores las empresas no cotizadas en todos los tipos de innovación. La diferencia más relevante se da en la gestión de la innovación en producto y servicio, donde contrasta el valor del 78% en empresas cotizadas frente a un 69% en no cotizadas.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR TIPO DE PROPIEDAD

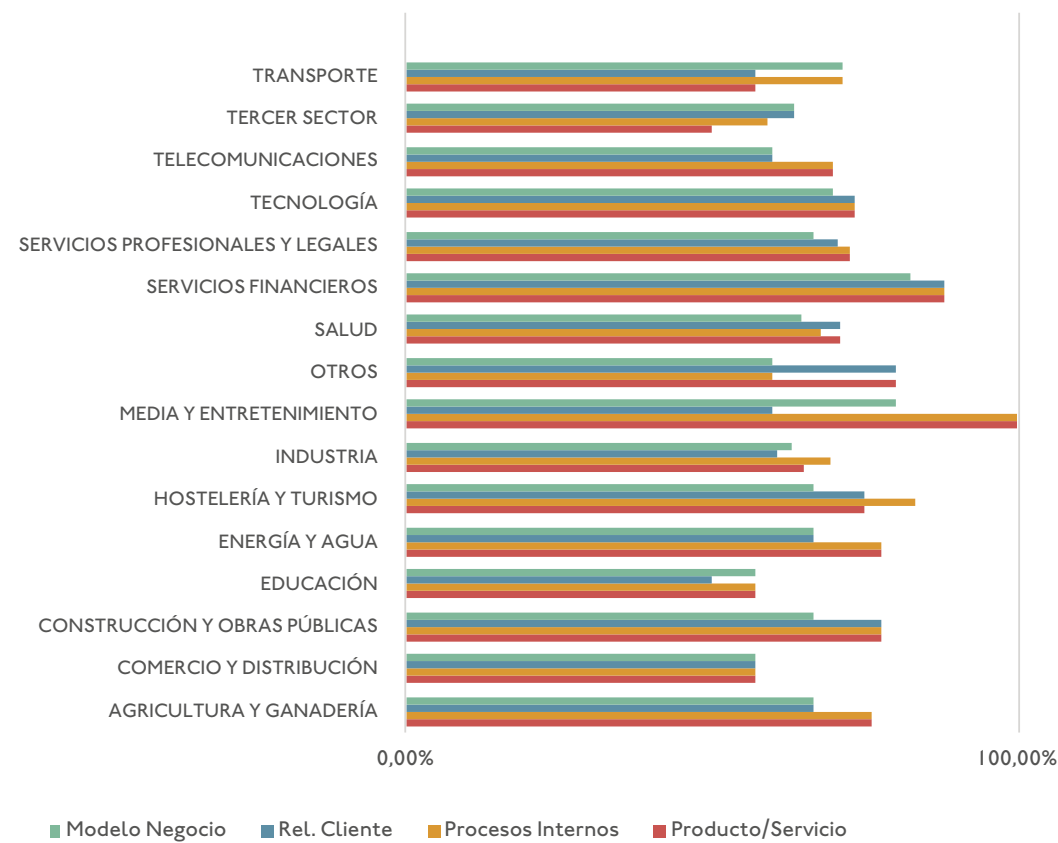


Los resultados obtenidos muestran como la gestión de la innovación tiene un claro sabor sectorial. En este sentido, los resultados apuntan a la existencia de sectores como el de tecnología y telecomunicaciones junto con servicios financieros que combinan elevados niveles de gestión de la innovación en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

En el resto de sectores cabe apreciar un modelo muy disperso de gestión de la innovación donde destacan la apuesta por la innovación en modelo de negocio dentro del sector transporte, el esfuerzo realizado por hostelería y servicio en la renovación de sus procesos internos, o el modelo equilibrado que muestra esta edición el sector salud.

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR SECTOR DE ACTIVIDAD



6 Gestión de la innovación por sector

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

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

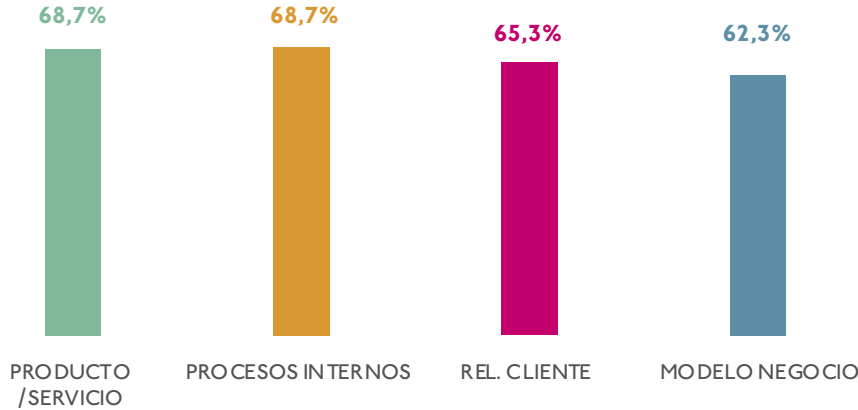
El impacto del COVID en la innovación

La respuesta que las empresas han dado a la crisis COVID ha tenido un claro reflejo en su gestión de la innovación. Un 82% de las compañías reconocen que a resultas de esta crisis han incrementado su esfuerzo en innovación.

La distribución de este incremento de esfuerzo es relativamente homogénea entre los cuatro tipos de innovación, superando en todos los casos el umbral del 60% de las compañías. Claramente cada uno de los tipos de innovación responde a respuestas específicas ante la crisis COVID:

- ✓ Un mayor esfuerzo en innovación en producto y servicio (68% de las empresas) refleja la necesidad de adecuación de su oferta a un entorno de crisis
- ✓ Un mayor esfuerzo en innovación en procesos internos (69% de las empresas) implica la necesidad de garantizar la continuidad de sus operaciones
- ✓ Un mayor esfuerzo en la relación con el cliente (65% de las empresas) implica la apertura de nuevos canales de contacto y transaccionales en un momento de movilidad y presencialidad reducida
- ✓ Un mayor esfuerzo en innovación en modelo de negocio (62%) supone la necesidad imperiosa de reinventar el negocio ante la pérdida de valor de las propuestas tradicionales.

EMPRESAS QUE HAN INCREMENTADO SU ESFUERZO EN INNOVACIÓN A RESULTAS DEL COVID



Impacto del COVID en la gestión de la innovación

La Innovación en Producto/ Servicio

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

- ✓ Las acciones que están poniendo en marcha las compañías con especial atención a mecanismos organizativos como la existencia de equipos específicos, comités formales con participación de la alta dirección y formación en técnicas y metodologías específicas para la innovación en producto y servicio.
- ✓ La existencia de mecanismos de medición que informan tanto de la intensidad de la actividad innovadora, - medida en este caso por el número anual de nuevos productos o servicios introducidos en su mercado -, como de su contribución a los resultados de negocio en términos de ventas. Estos mecanismos se complementan con aquellos dirigidos a incentivar la innovación entre los responsables y los empleados de las compañías.
- ✓ El hecho de ser o no ser un referente en el ámbito específico de la innovación en producto/servicio dentro del contexto español.

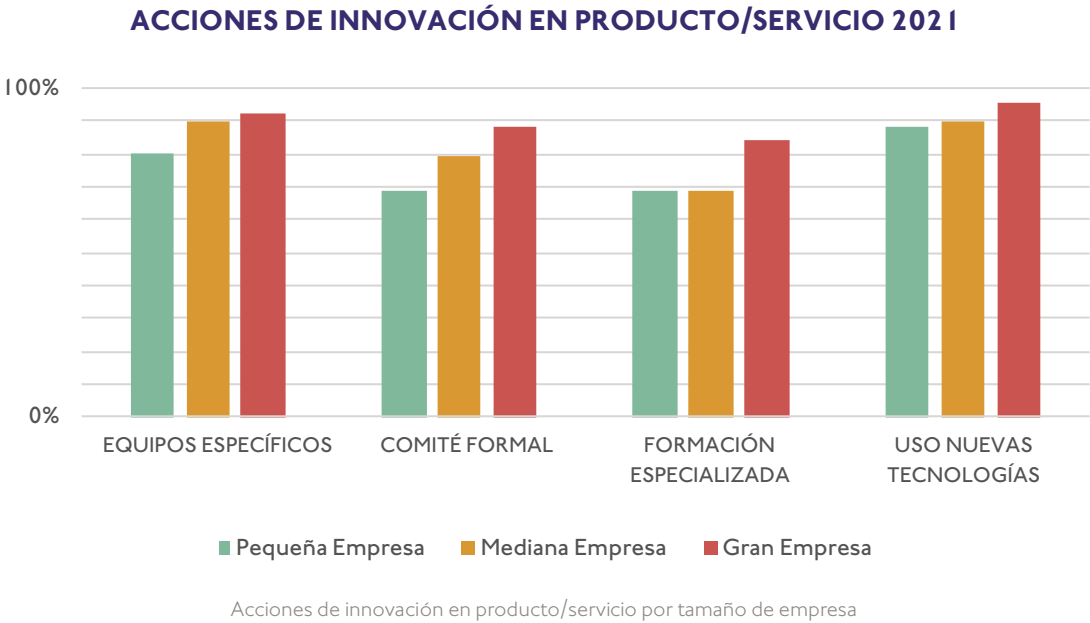
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

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

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

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

Los resultados nos muestran como de forma muy significativa **como el uso de nuevas tecnologías junto con la creación de equipos específicos constituyen los pilares en los que se apoya la gestión de la innovación en producto/servicio.**

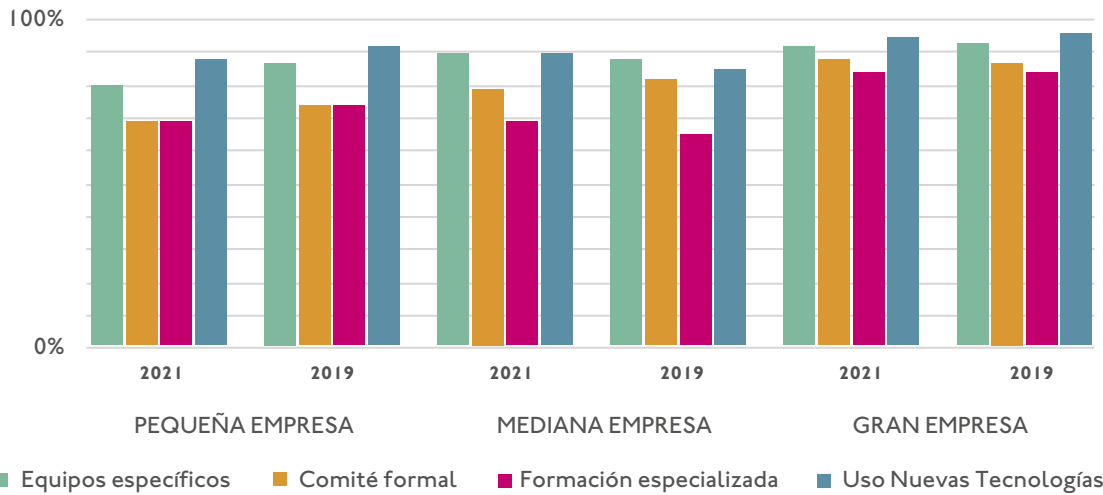


Es muy interesante comprobar como las acciones vinculadas a estructuras organizativas incrementan su presencia de forma gradual con el tamaño organizativo mientras que en el caso de formación especializada se produce una clara continuidad entre la pequeña y mediana empresa que se rompe, con una clara expansión de este mecanismo en la gran empresa.

La gran empresa apuesta de forma casi unánime por el uso de nuevas tecnologías un ingrediente clave en su gestión de la innovación en producto y servicio con un uso que alcanza el 95%. A ello debe unirse una notable apuesta por los equipos específicos que se sitúa en niveles superiores del 92% de las compañías que desarrollan este tipo de innovación.

La comparativa con los resultados del año 2009 muestra como **la gran empresa mantiene una cartera muy estable de acciones vinculadas a la innovación en producto/servicio** con variaciones relativamente poco significativas. Por el contrario, la variabilidad en la pequeña y mediana empresa es mucho mayor.

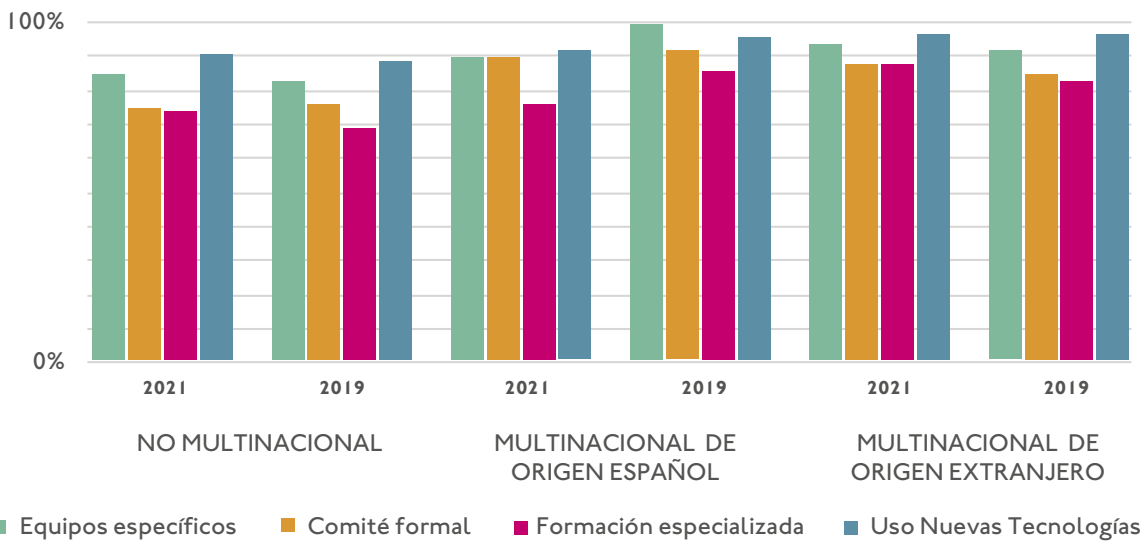
EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS POR TAMAÑO DE EMPRESA



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

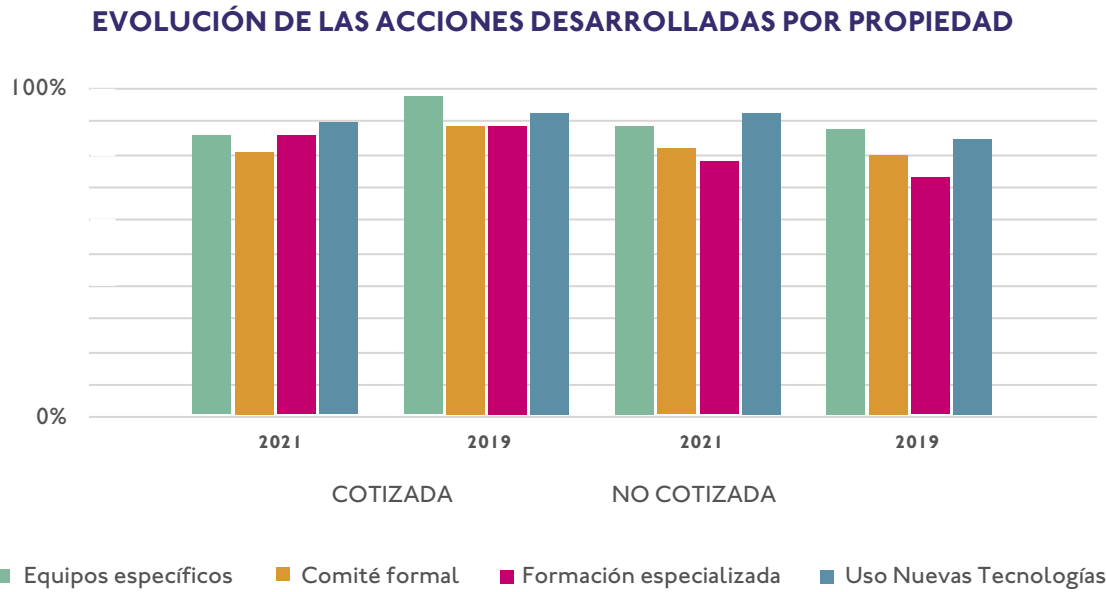
La comparación temporal muestra una notable estabilidad en la multinacional de origen extranjero, y una mayor variabilidad en los mecanismos utilizados por la empresa más local. En el aspecto negativo, cabe destacar un peor comportamiento de la empresa multinacional de origen español con una caída especialmente pronunciada en el uso de la formación especializada.

EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

Finalmente, las empresas no cotizadas muestran un mayor uso de todos los mecanismos vinculados a la innovación en producto/servicio con la excepción de la formación especializada. Desde una perspectiva histórica cabe reseñar la importante mejora de la empresa no cotizada en todos los mecanismos, así como la importante caída que en la empresa cotizada ha tenido el uso de equipos específicos.



2

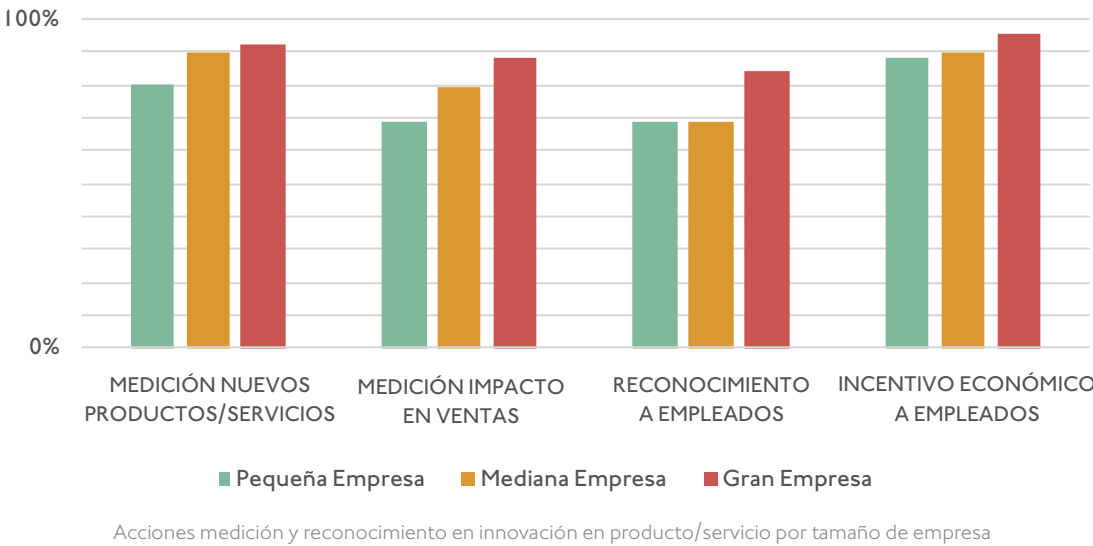
La medición de la innovación en producto/servicio

La medición de la actividad innovadora es uno de los grandes desafíos vinculados a la gestión de la innovación. La respuesta al mismo viene dada por la suma de dos medidas complementarias: la medida de la actividad innovadora, y la medida de la contribución de la innovación al negocio. En el caso específico de la innovación en producto/servicio la actividad innovadora suele ser medida en términos del número de nuevos productos o servicios lanzados al mercado en un plazo dado, habitualmente anual.

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

A tenor de las respuestas proporcionadas, **la medición de la innovación en producto/servicio en términos de medición de nuevos productos o servicios se relaciona de forma muy directa con el tamaño de la empresa.** Un 87% de las grandes empresas que desarrollan este tipo de innovación, miden el número de nuevos productos o servicios introducidos en el mercado, frente al 72% de la mediana y tan sólo un 59% de las pequeñas compañías.

ACCIONES DE MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO EN INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO 2021

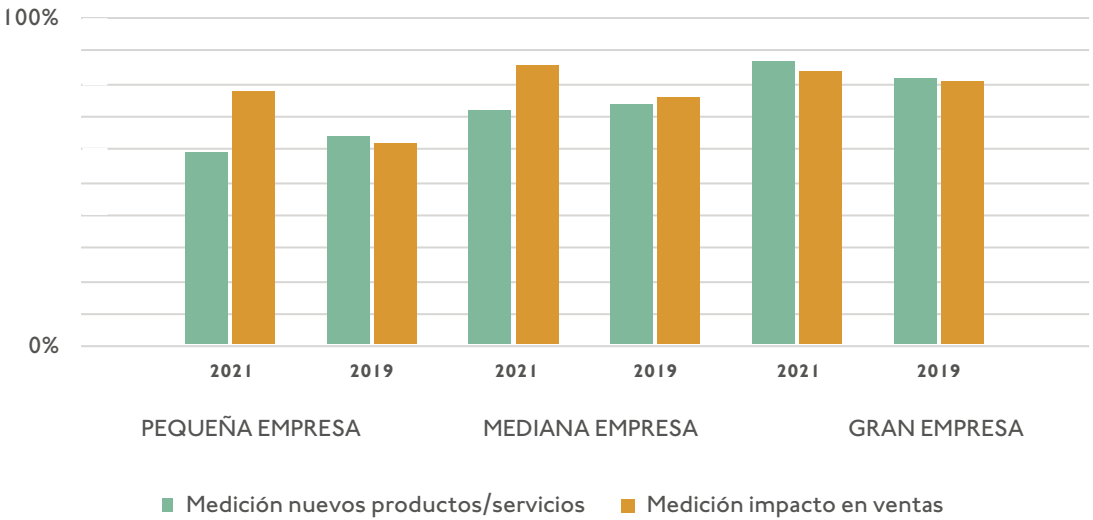


La medición del impacto en ventas se encuentra mucho menos influida por el tamaño de la compañía con un valor en todos los casos cercano al 80%.

En esta segunda edición del estudio, se han incorporado dos cuestiones que pretenden conocer como los esfuerzos de medición de la innovación se traducen en algún tipo de reconocimiento o recompensa económica a los empleados que destaquen en sus esfuerzos de innovación. Los resultados muestran un perfil de la gran empresa más orientado a la existencia de reconocimiento (64% de las compañías) y menos a la recompensa económica (44%), frente a una pequeña empresa donde el balance es justamente el opuesto: mayor recompensa económica frente a un menor reconocimiento.

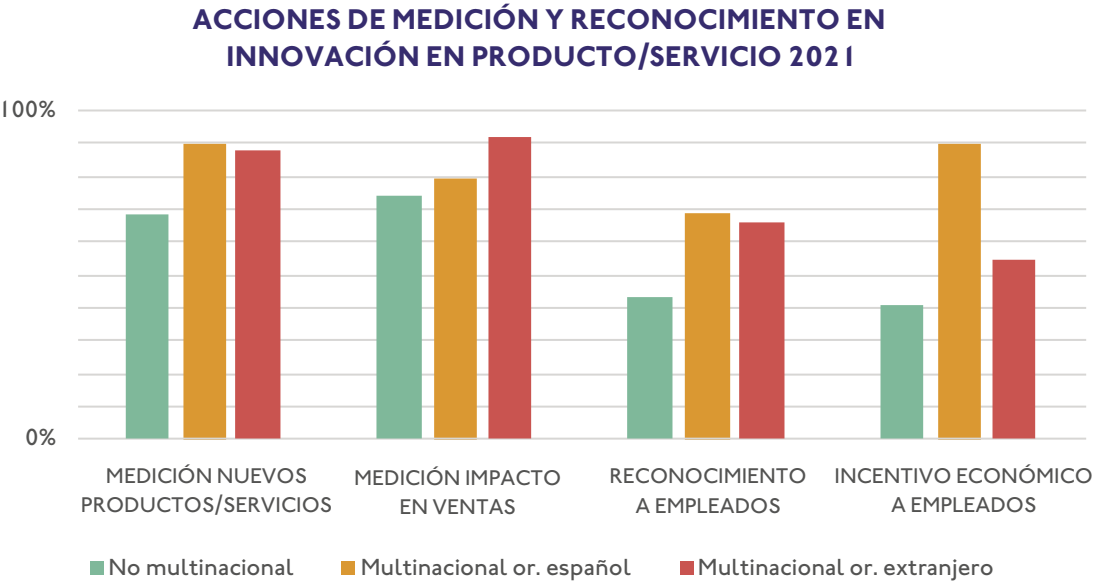
La comparativa frente al año 2019 muestra una mejora del uso de ambos tipos de medición en la gran empresa, y una muy sustancial mejoría de la medición del impacto en ventas en la mediana y pequeña empresa. En este último caso puede apreciarse una relevante disminución en las mediciones cuantitativas de nuevos productos y servicios.

EVOLUCIÓN DE LA MEDICIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO POR TAMAÑO DE EMPRESA



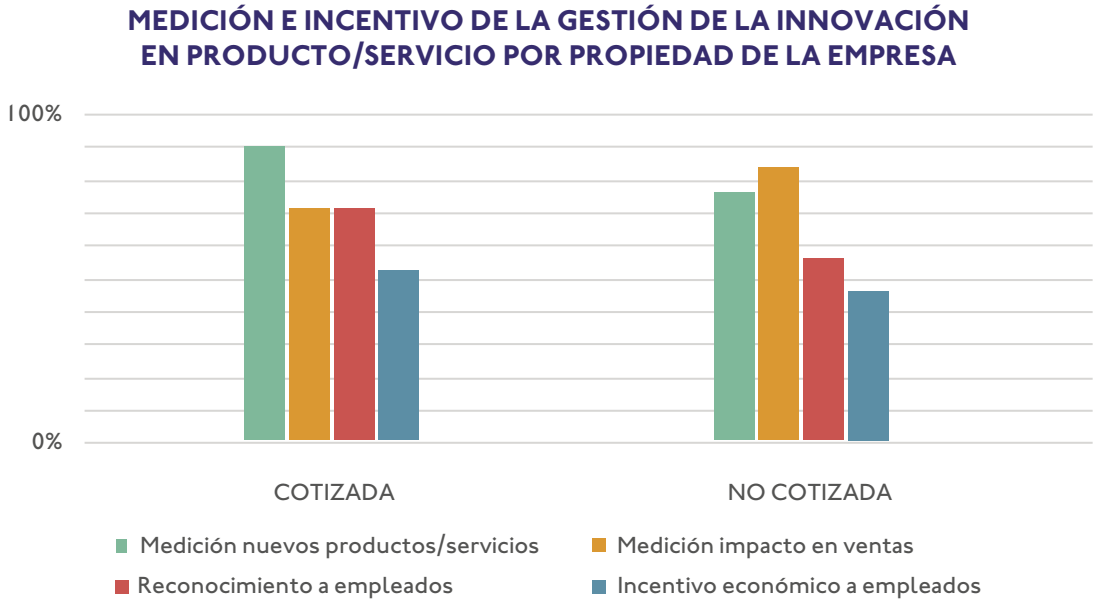
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

El alcance de la actividad de la empresa muestra también diferencias muy significativas. **La empresa con actividad sólo nacional se caracteriza por niveles de medición de la innovación en producto/servicio, así como uso de mecanismos de reconocimiento y recompensa muy inferiores a las empresas multinacionales.** Por su parte, en el caso de las multinacionales, la multinacional de origen extranjero muestra un mayor grado de atención a la medición de la actividad innovadora y una clara preferencia por los mecanismos de recompensa económica frente a los mecanismos de reconocimiento.



Acciones medición y reconocimiento en innovación en producto/servicio por alcance de la actividad

Por último, en este caso es muy significativa la diferencia entre las empresas cotizadas y las no cotizadas. Las cotizadas muestran mejores grados de uso de mecanismos en todas las categorías con una única excepción: la medición del impacto en ventas.

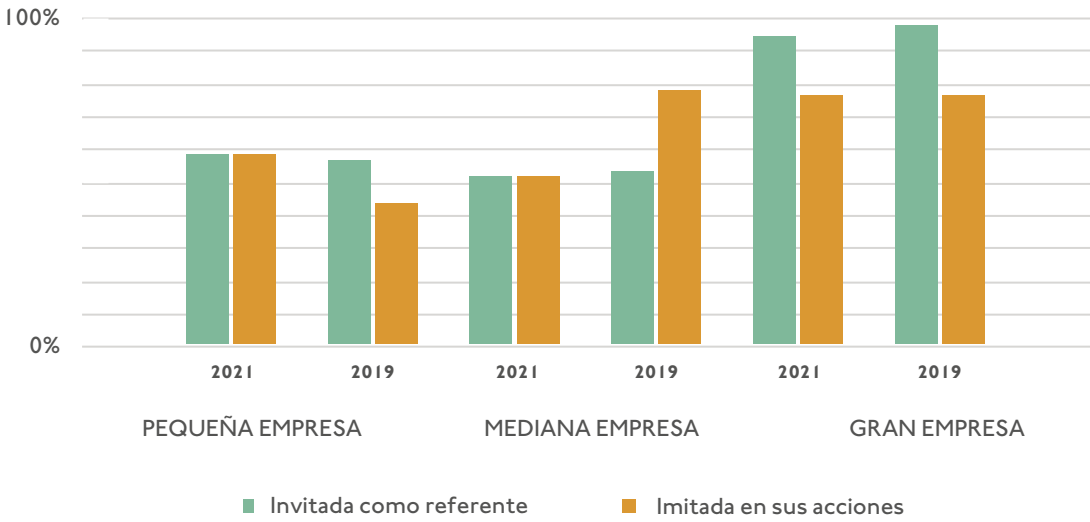


3 Posición referente

De forma muy taxativa, la capacidad de ser percibida como una empresa referente en innovación en producto o servicio es mucho mayor en la gran empresa. La gran empresa se ve imitada en sus acciones de innovación de producto/servicio en un 46% e invitada como referente en un 57% de los casos.

Esta primacía de la gran empresa se ha visto reforzada a lo largo del último año donde también es posible apreciar una caída en el grado de imitación de sus prácticas de innovación en la mediana empresa.

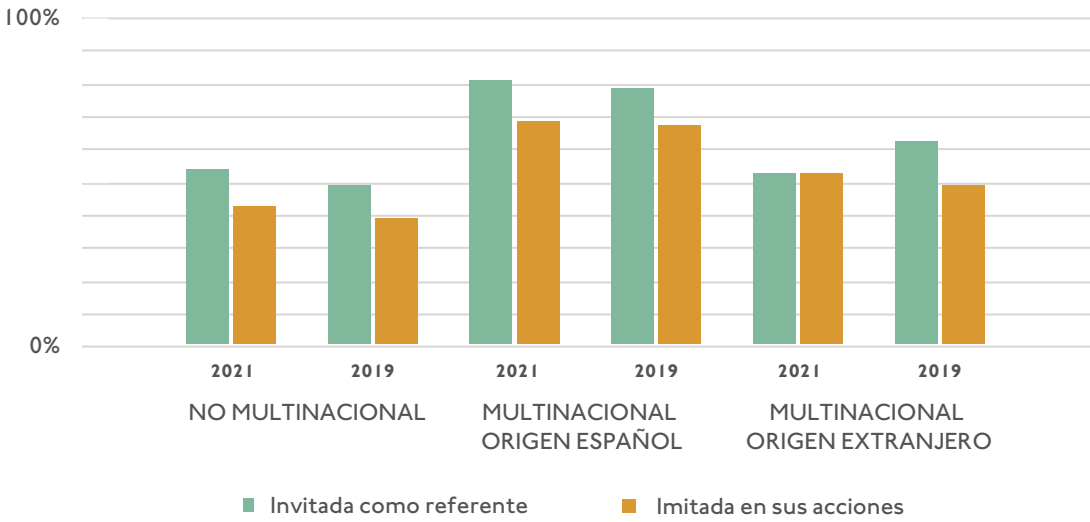
EMPRESAS REFERENTES EN INNOVACIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO



Evolución de las empresas referentes en innovación en producto/servicio por tamaño

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

GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO POR ACTIVIDAD



2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

4

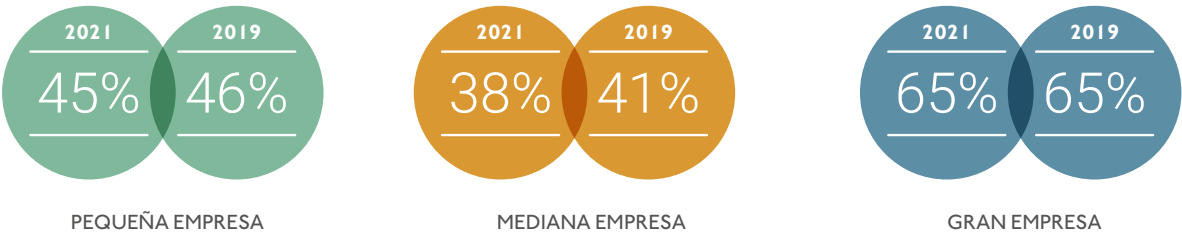
Capacidad de disrupción

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

En el caso de la innovación en producto o servicio, las respuestas nos indican como **la capacidad de generar productos o servicios disruptivos se localiza ante todo en la gran empresa.** En esta categoría, un 65% de las empresas que ejecutan este tipo de innovación reconocen haber generado productos o servicios disruptivos.

La evolución respecto a la pasada edición de este estudio muestra como la gran empresa mantiene su capacidad disruptiva en producto/servicio, mientras que la pequeña y media la reducen ligeramente.

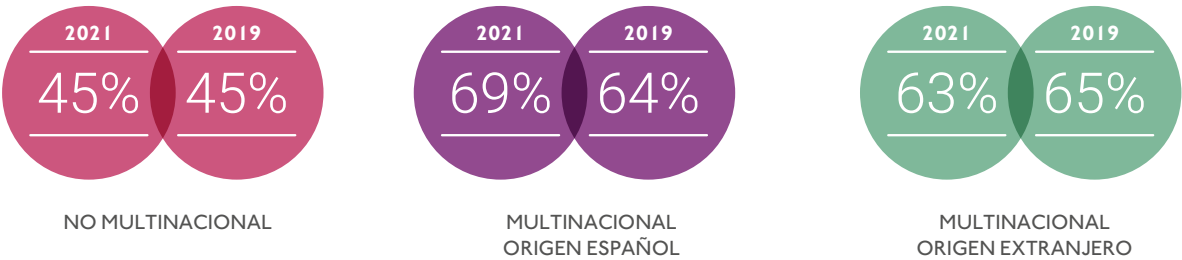
PRODUCTOS O SERVICIOS DISRUPTIVOS



Evolución de la disrupción mediante innovación en producto/servicio por tamaño

En términos de alcance de la actividad de la compañía se aprecia una notable diferencia entre la empresa multinacional y la española local en términos de generación de productos o servicios disruptivos. Mientras que casi dos tercios de las multinacionales reconocen dicha capacidad, solo un 45% de los nacionales locales son capaces de generar este tipo de innovación disruptiva a través de sus nuevos productos o servicios.

PRODUCTOS O SERVICIOS DISRUPTIVOS



Evolución de la disrupción mediante innovación en producto/servicio por actividad

La Innovación en Procesos Internos

En esta segunda iteración del Árbol de la Innodiversidad, la innovación en procesos ha sido dividida en dos categorías complementarias: la innovación en procesos internos y la innovación en procesos vinculados a la relación con el cliente.

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

1

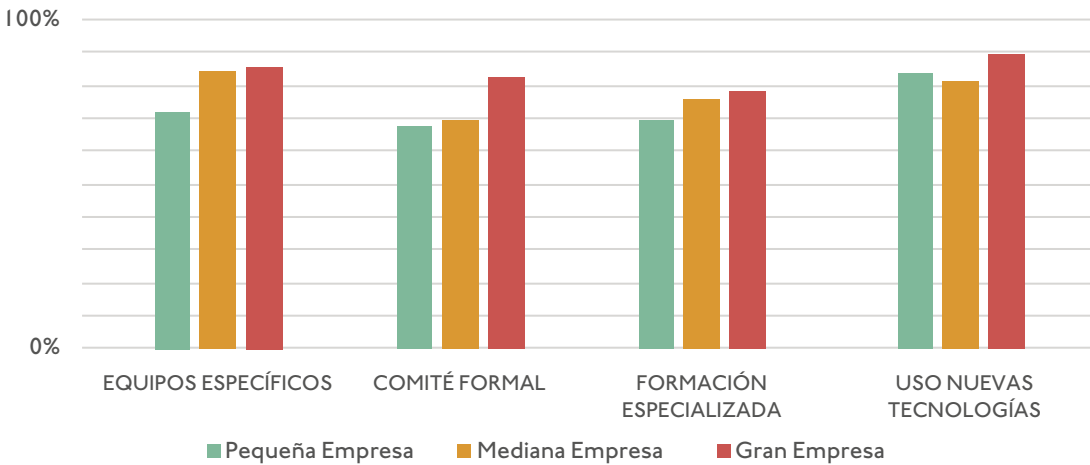
Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en proceso

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

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

Al igual que sucedía con la innovación en producto/servicio, el uso de nuevas tecnologías junto con la creación de equipos específicos constituyen los pilares en los que se apoya la gestión de la innovación en procesos internos. En el caso del uso de nuevas tecnologías, su uso supera el 80% en todos los tamaños de empresa, alcanzando un 90% en la gran empresa.

ACCIONES DE INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS



Acciones de innovación en procesos internos por tamaño de empresa

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

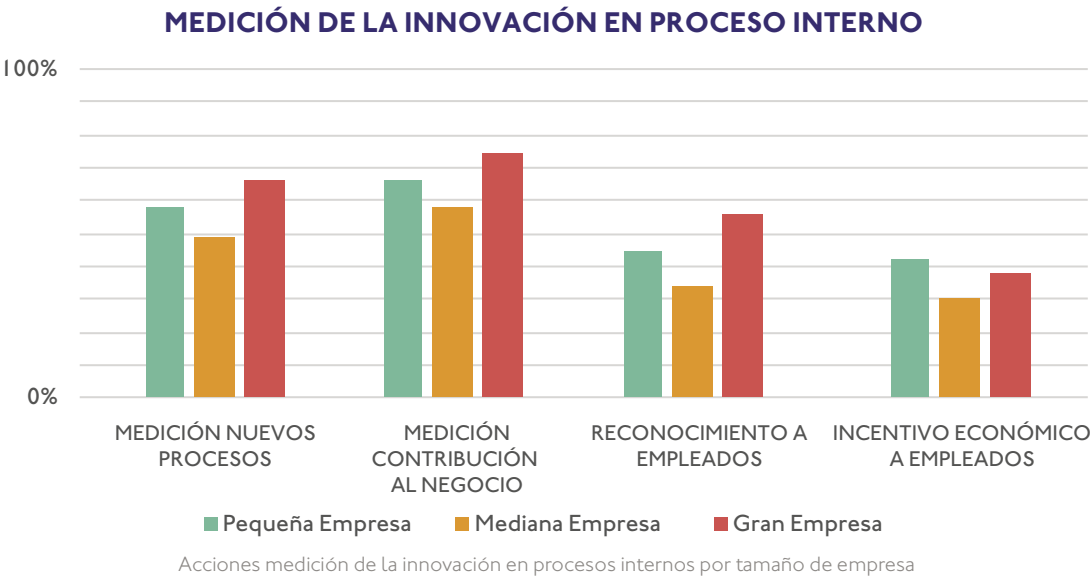
La medición de la innovación en procesos internos presenta algunas dificultades añadidas asociadas a la diversidad de procesos que pueden ser renovados, que van desde procesos productivos hasta procesos de prestación de servicios, procesos administrativos internos de la compañía o más recientemente procesos orientados a la generación de experiencias.

La primera de las cuestiones propuesta a las empresas participantes ha sido de naturaleza cuantitativa, valorando la existencia de un proceso de medición del número de procesos de cualquier naturaleza que han sido innovados dentro de la organización.

La segunda de las cuestiones asociadas a la medición se asocia a la contribución de la innovación en procesos. En este caso, el enunciado de la cuestión quería mostrar a los participantes la amplia diversidad de contribuciones de este tipo de innovación que van desde mejoras en eficacia y eficiencia o en los procesos más orientados al cliente a mejoras en ventas o márgenes comerciales. Las cuestiones tercera y cuarta han abordado la extensión de mecanismos de reconocimiento y la recompensa de aquellos empleados que más han aportado a la innovación en procesos. El uso de estos tipos de mecanismos tiene un doble valor ya que implica la medición de los resultados de la innovación, y su uso directo en la mejora de la misma incentivando comportamientos organizativos deseables.

Las respuestas muestran que la medición, recompensa y reconocimiento de la innovación en procesos internos está ampliamente extendida en la gran empresa, muy por encima de la pequeña y mediana. Por su parte, de forma significativa la pequeña empresa muestra un mayor grado de madurez en su gestión de la innovación en procesos internos que la mediana.

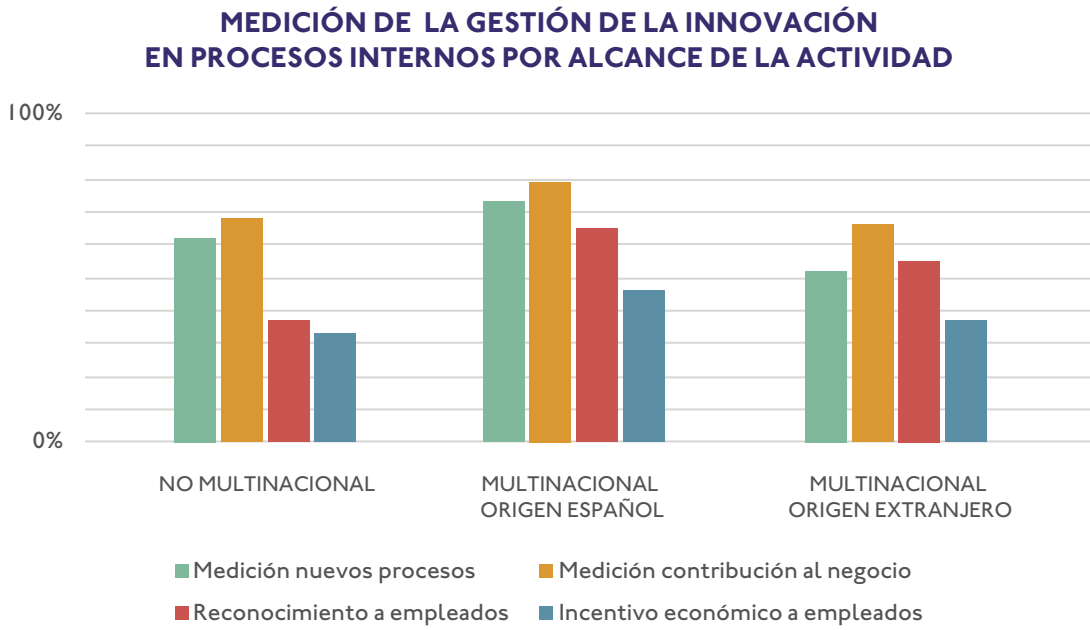
De forma transversal, puede confirmarse que el **uso de mecanismos de medición está mucho más extendido que los mecanismos de reconocimiento y recompensa**, en todos los tamaños de empresa. Un resultado que indica claramente cuál es el proceso natural de incorporación de mecanismos a la gestión de la innovación: se mide antes de incentivar.



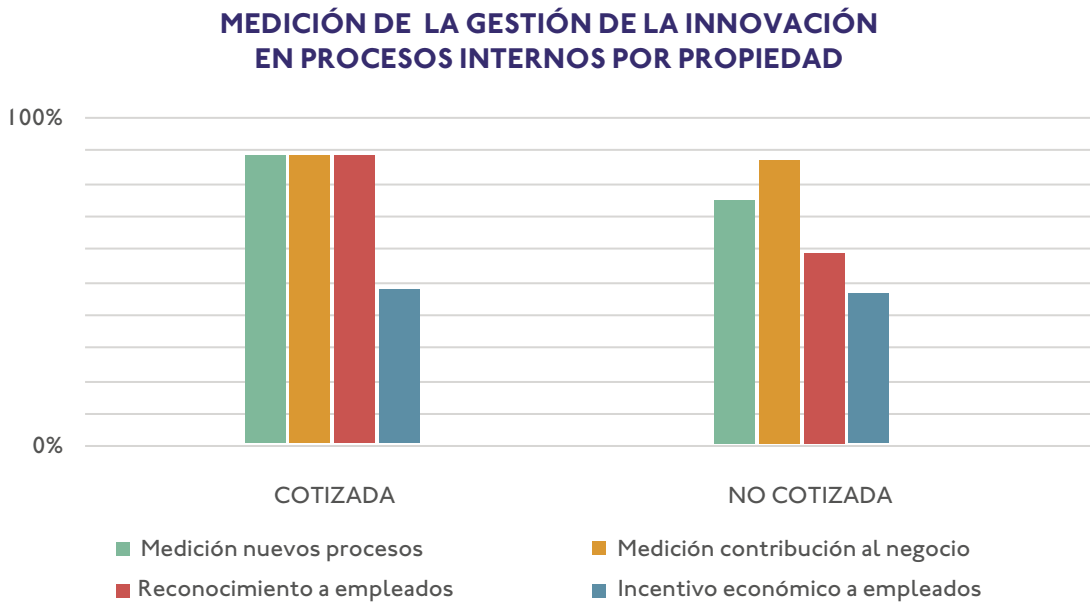
Bajo la perspectiva de medición, en todos los tipos de compañía la medición de la contribución de la innovación en procesos internos al negocio supera claramente a la medición del mero número de nuevos procesos internos rediseñados o creados. La medición de la contribución al negocio está presente en un 74% de la gran empresa, un 58% de la mediana y un 66% de la pequeña.

Desde el punto del uso de incentivos es importante resaltar como el uso de mecanismos de reconocimiento y recompensa tienen un grado de presencia similar en la pequeña y mediana empresa. De forma muy diferenciada, la gran empresa apuesta decididamente por mecanismos de reconocimiento, antes que el mero incentivo económico.

Al igual que el tamaño de la empresa, el alcance de su actividad muestra diferencias muy significativas. **La multinacional de origen español muestra un grado mayor de madurez en sus mecanismos de medición e incentivo de la innovación en procesos internos.** Dentro de las diferencias, cabe reseñar el bajo uso que la empresa con actividad sólo en España hace del reconocimiento a empleados, con un grado de presencia en las compañías innovadoras que apenas supera el 37%. Por su parte, la principal oportunidad de mejora para la multinacional de origen extranjero se da en la medición de los nuevos procesos.



Por último, en términos generales la empresa cotizada muestra mejores valores en su medición e incentivo de la innovación en procesos internos que la empresa no cotizada. La diferencia más significativa se produce de nuevo en el uso de mecanismos de reconocimiento no económico a los empleados.



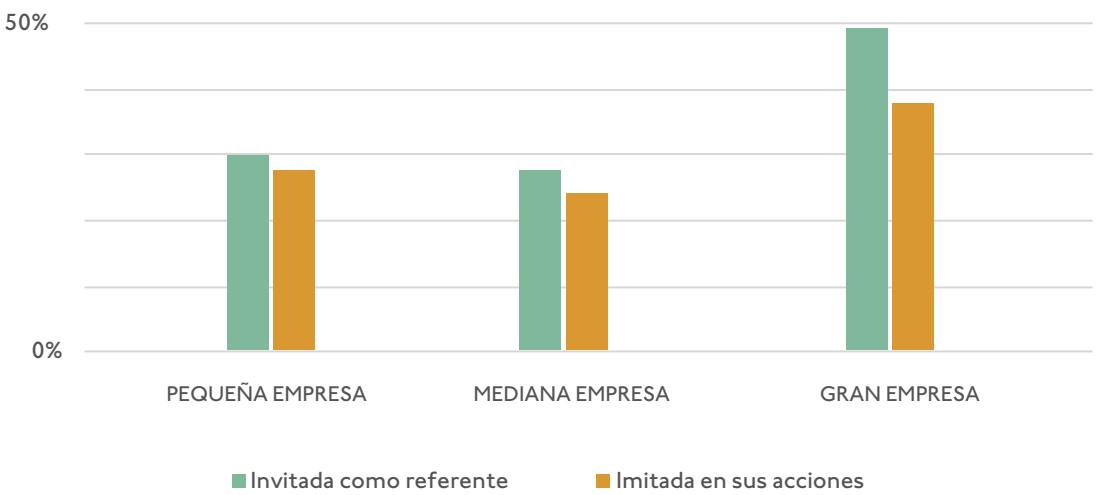
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

2

Posición referente

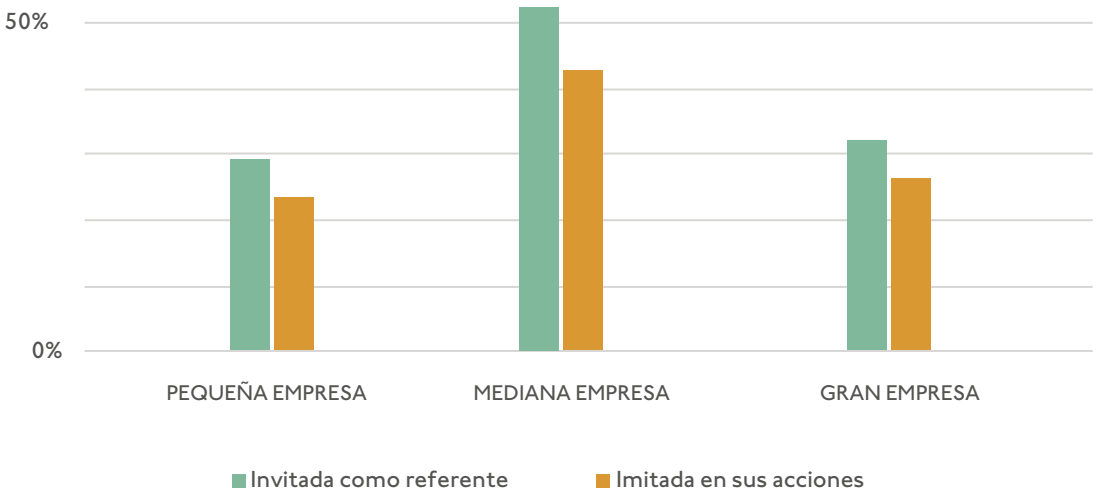
Con relación a ser considerada como una empresa referente en la innovación en proceso, los datos muestran que un mayor tamaño incrementa notablemente la capacidad de ser percibida como referente en sus dos modalidades: ser invitada a eventos como referente y ser imitada en sus acciones como compañía. En este caso la gran empresa se destaca notablemente en sus valores frente a la mediana y pequeña empresa.

GRADO DE REFRENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR TAMAÑO



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

GRADO DE REFRENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS INTERNOS POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



3

Capacidad de disrupción

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

GENERACIÓN DE PROCESOS INTERNOS DISRUPTIVOS



Disrupción mediante la innovación en procesos internos por tamaño de empresa

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

PROCESOS INTERNOS DISRUPTIVOS



Generación de disrupción a través de innovación en procesos internos por alcance de la actividad

La Innovación en Procesos de Relación con el Cliente

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

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

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

1

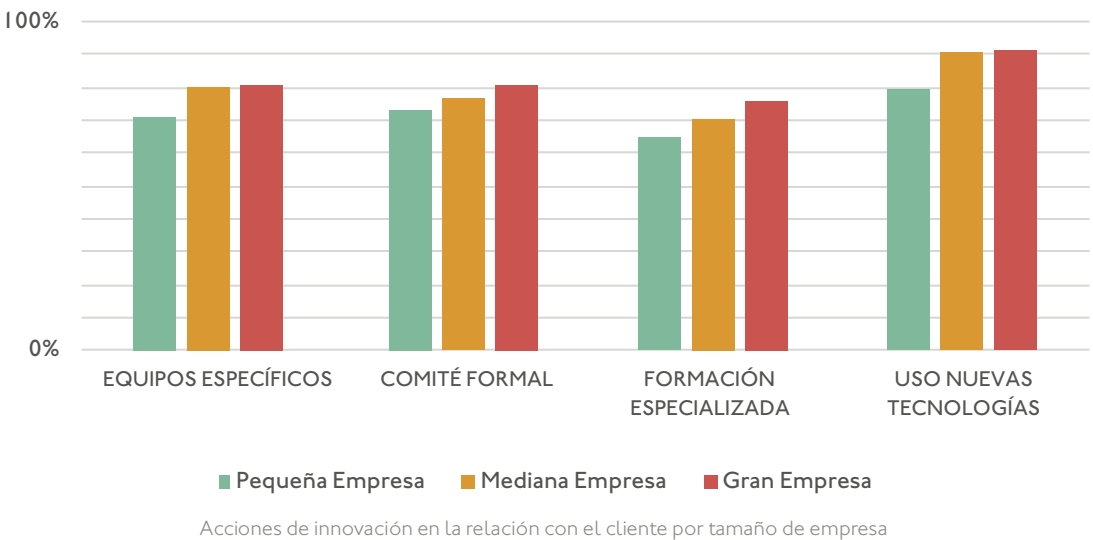
Acciones desarrolladas en la gestión de la innovación en relación con el cliente

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

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

De nuevo, los usos de nuevas tecnologías junto con la creación de equipos específicos constituyen los dos elementos centrales de la innovación en la relación con el cliente. El recurso a nuevas tecnologías supera el 90% tanto en la mediana como en la gran empresa, y se sitúa cerca del 80% en la pequeña.

ACCIONES DE INNOVACIÓN EN RELACIÓN CON EL CLIENTE 2021



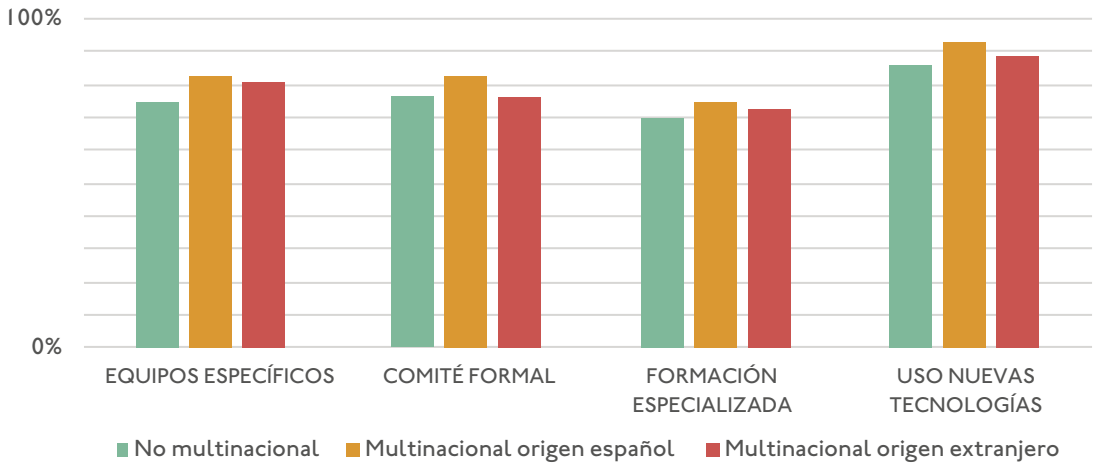
El uso de todos los mecanismos que impulsan la innovación en la relación con el cliente muestra una clara mejoría a medida que se incrementa el tamaño de la empresa. De nuevo, la formación especializada es el mecanismo de menor utilización con una presencia que va desde el 65% en la pequeña empresa hasta un 76% en la gran empresa.

La existencia de un gap entre la pequeña empresa y las otras dos categorías en el uso de equipos específicos y nuevas tecnologías que se había apuntado en los dos tipos de innovación previos queda confirmada también en la innovación en la relación con el cliente. En ambos casos el diferencial entre la pequeña y el resto se sitúa en torno a los diez puntos porcentuales.

Si atendemos al alcance de la actividad de la compañía, las empresas multinacionales tienden a utilizar en mayor grado y de forma más amplia los mecanismos propuestos que las empresas de actividad puramente nacional.

De forma más detallada, la empresa multinacional de origen nacional muestra mejores resultados en todos los mecanismos con especial ventaja en el caso del uso de comités formales y nuevas tecnologías. En este último mecanismo, su uso se extiende a un 83% de estas compañías muy por encima del 76% que se da en la multinacional de origen extranjero o el 77% en la empresa no multinacional.

MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



Finalmente, de nuevo el recurso a la formación especializada es el tipo de acción a la que menos acude la empresa, de forma independiente a su tamaño.

Para concluir este análisis de las acciones vinculadas a la innovación en la relación con el cliente, las empresas cotizadas muestran una ligera ventaja sobre las no cotizadas en todas las acciones planteadas. Esta ventaja alcanza los ocho puntos porcentuales en el uso de la formación especializada.

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

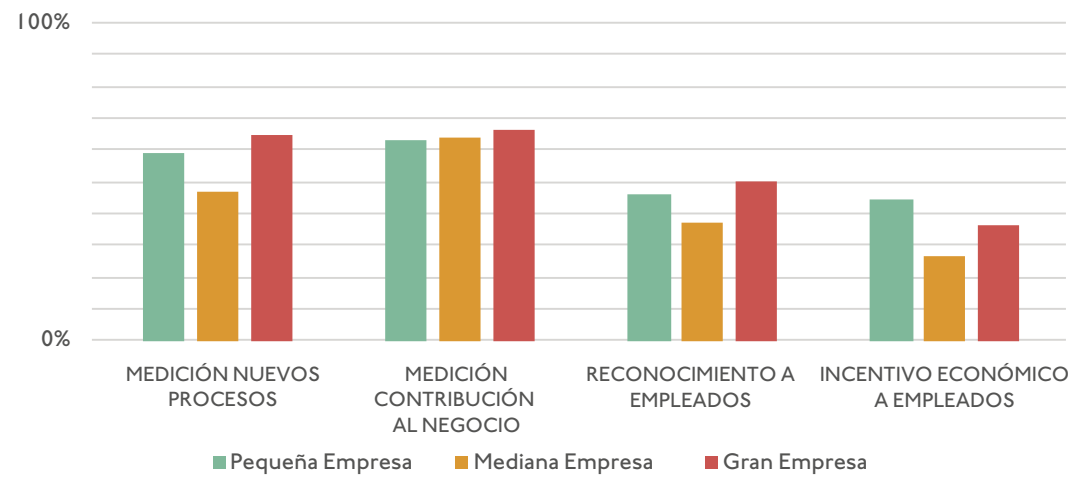
2 La medición e incentivos de la innovación en procesos de relación con el cliente

Replicando el esquema utilizado en los anteriores tipos de innovación, se valorará el uso de mecanismos de medición e incentivo en la innovación de la relación con el cliente. Como ya va siendo tradicional, la primera conclusión apunta a que **el uso de los mecanismos de medición está mucho más extendido que el uso de los mecanismos de incentivo**.

En este caso la sorpresa surge en la relación con el tamaño de la compañía donde encontramos dos comportamientos muy distintos. El primero se él se circunscribe **al uso de mecanismos de medición de la contribución al negocio que está extendido de forma muy similar en todos los tamaños de compañías** con valores entre el 63% y el 66%. Se trata por tanto de un mecanismo ampliamente transversal.

El resto de mecanismos de medición e incentivo se comportan de forma muy distinta con notables diferencias por tamaño de empresa tendiendo la mediana empresa a mostrar los valores más bajos.

MEDICIÓN E INCENTIVOS DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

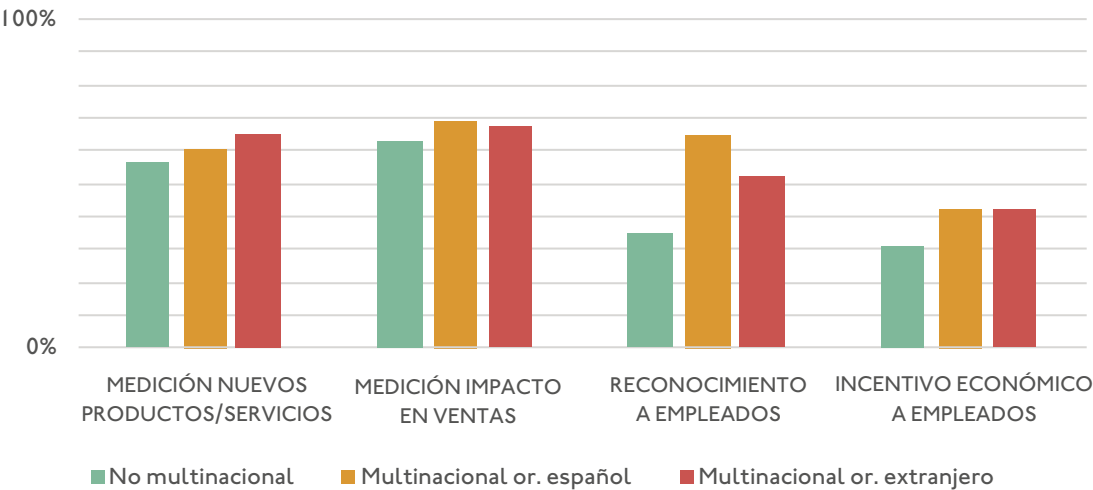


Acciones de medición e incentivos en la gestión de innovación en la relación con el cliente por tamaño de empresa

El uso de incentivos aporta algunos resultados singulares. La pequeña empresa supera ampliamente a la gran empresa en el uso del incentivo meramente económico, mientras que la gran empresa maneja con mayor frecuencia el reconocimiento no económico.

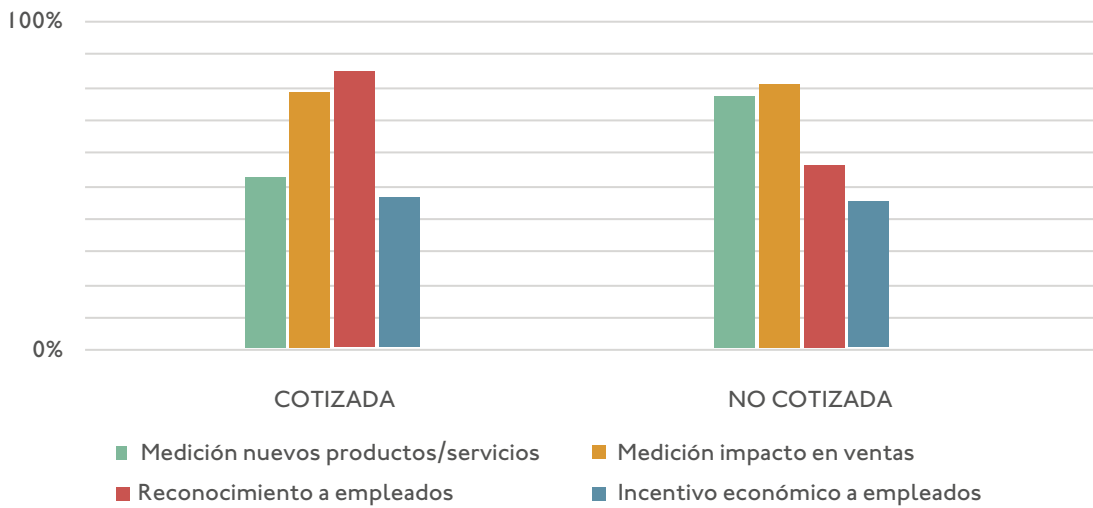
Al igual que el tamaño de la empresa, el alcance de su actividad muestra diferencias muy significativas. **Las empresas de alcance multinacional muestran mayores grados de uso en sus mecanismos de medición e incentivo de la innovación en relación con el cliente.** Entre las singularidades identificadas cabe destacar el muy bajo uso de incentivo económico a los empleados en la empresa no multinacional, cuya presencia no supera el 30% frente a un 42% en las empresas multinacionales. La multinacional de origen español destaca en su recurso a la medición de la contribución al negocio de los nuevos procesos de relación con el cliente.

MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



Por último, en términos generales la empresa no cotizada supera ampliamente a la cotizada en la medición de los nuevos procesos y ligeramente en la medición a la contribución al negocio. Sin embargo, las cotizadas hacen una utilización muchísimo mayor de mecanismos de reconocimiento a sus empleados como forma de incentivar la innovación en procesos de relación con el cliente.

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



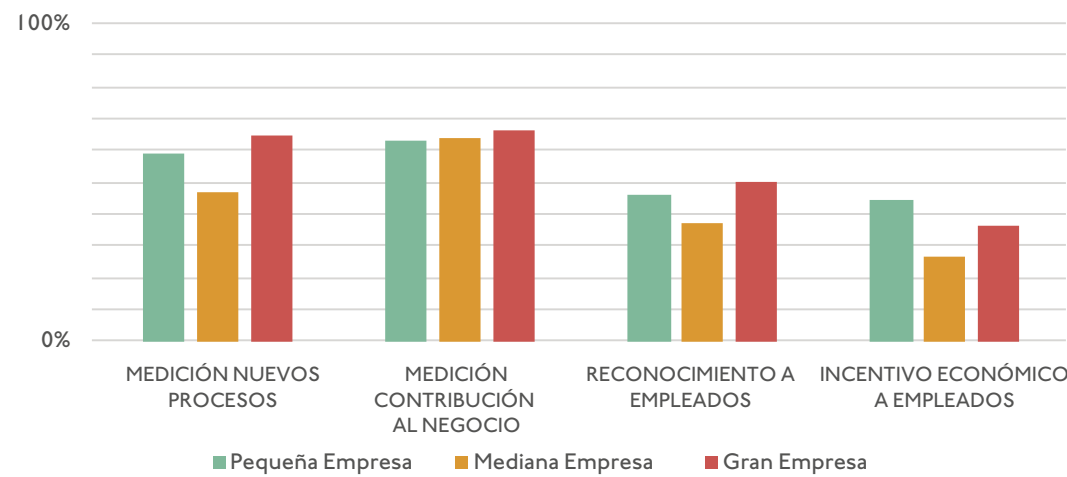
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

3

Posición referente

Con relación a ser considerada como una empresa referente en la innovación en proceso, los datos muestran que un mayor tamaño incrementa notablemente la capacidad de ser percibida como referente en sus dos modalidades: ser invitada a eventos como referente y ser imitada en sus acciones como compañía. En este caso la gran empresa se diferencia notablemente en sus valores de la media y pequeña empresa, aunque puede apreciarse la existencia de pequeñas compañías con una notable capacidad para ser percibidas como referente en sus formas de relación con el cliente.

MEDICIÓN E INCENTIVOS DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

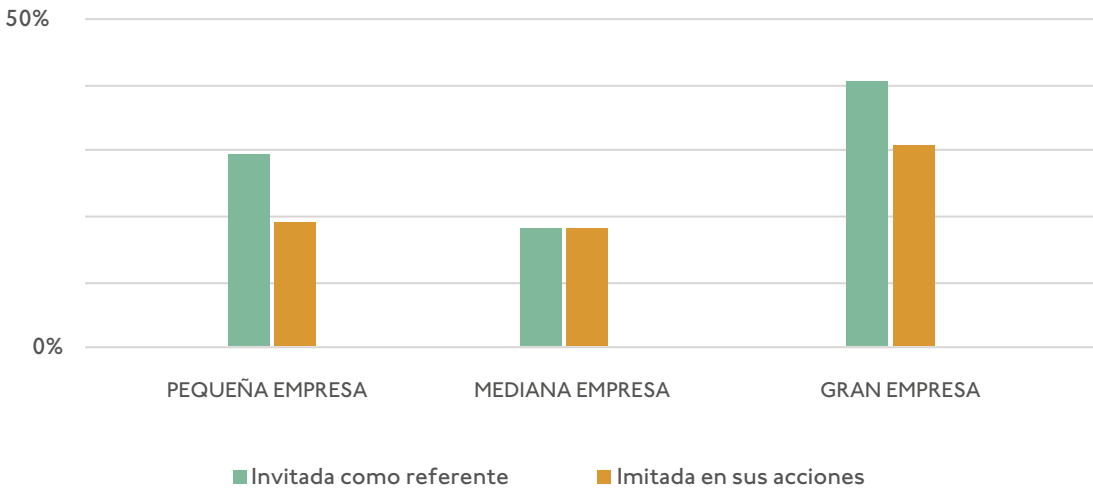


Acciones de medición e incentivos en la gestión de innovación en la relación con el cliente por tamaño de empresa

El uso de incentivos aporta algunos resultados singulares. La pequeña empresa supera ampliamente a la gran empresa en el uso del incentivo meramente económico, mientras que la gran empresa maneja con mayor frecuencia el reconocimiento no económico.

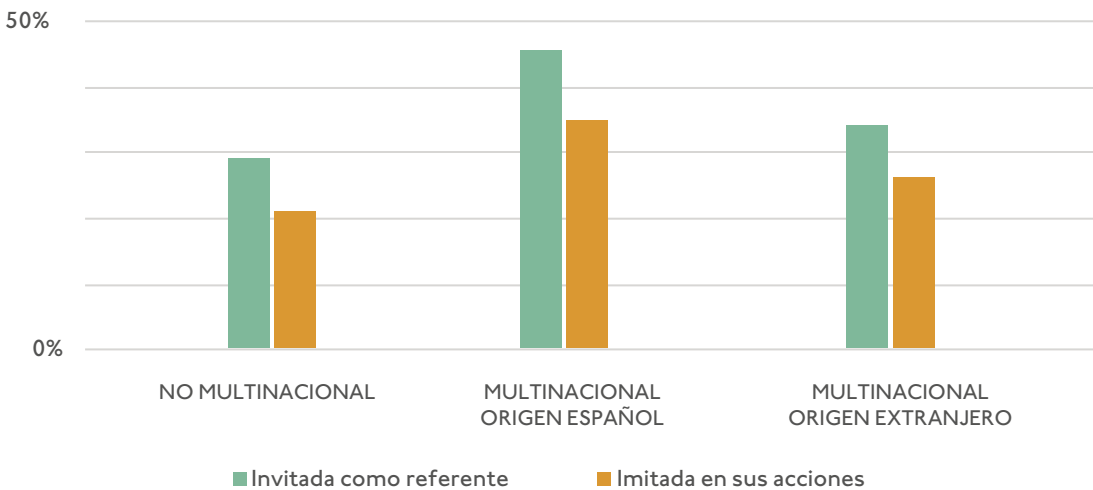
Al igual que el tamaño de la empresa, el alcance de su actividad muestra diferencias muy significativas. **Las empresas de alcance multinacional muestran mayores grados de uso en sus mecanismos de medición e incentivo de la innovación en relación con el cliente.** Entre las singularidades identificadas cabe destacar el muy bajo uso de incentivo económico a los empleados en la empresa no multinacional, cuya presencia no supera el 30% frente a un 42% en las empresas multinacionales. La multinacional de origen español destaca en su recurso a la medición de la contribución al negocio de los nuevos procesos de relación con el cliente.

GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



El hecho de desarrollar actividad internacional y ser empresa cotizada influye muy notablemente en la percepción como referente. En este capítulo **la multinacional de origen nacional presenta unos valores significativamente mejores que la empresa multinacional de origen extranjero. En este caso la multinacional de origen español es especialmente imitada, mostrando esa percepción más de un tercio de este tipo de compañías que innovan en su relación con el cliente.**

GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



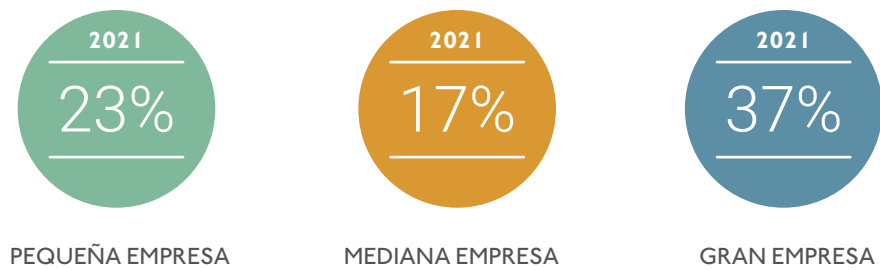
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

4

Capacidad de disrupción

La capacidad de disrupción a través de la generación de procesos de relación con el cliente muestra su máximo en la gran empresa, donde alcanza al 37% de las que apuestan por este tipo de innovación. En este caso, la pequeña empresa muestra una mayor capacidad disruptiva que la mediana empresa.

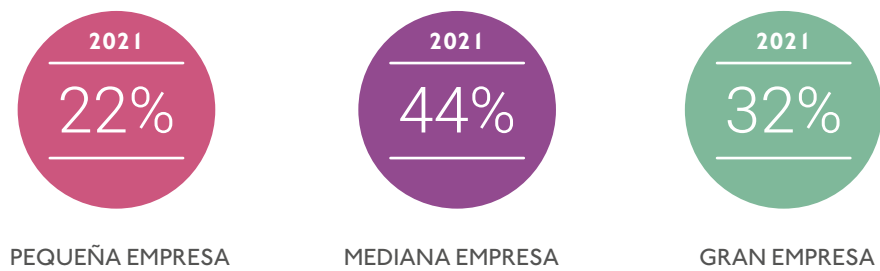
GENERACIÓN DE PROCESOS INTERNOS DISRUPTIVOS



Generación de disrupción en la innovación de procesos de relación con el cliente por tamaño de empresa

La multinacional de origen español muestra una mayor capacidad para generar disrupción a través de relación con el cliente, seguida por la multinacional de origen extranjero y a notable distancia la empresa española local. La relevancia de la internacionalización es determinante ya que, en el caso de empresas españolas, una empresa multinacional de origen español duplica en su capacidad de disrupción en procesos a la empresa no multinacional cuya actividad se restringe al mercado local.

PROCESOS INTERNOS DISRUPTIVOS



Disrupción mediante la gestión de la innovación en la relación con el cliente por alcance de la actividad

La Innovación en Modelo de Negocio

Pese a ofrecer un carácter aparentemente mucho más disruptivo, la innovación en modelos de negocio ha sido analizada siguiendo un patrón muy similar al de los otros dos tipos de innovación: acciones desarrolladas, medición de la innovación y posicionamiento como referente.

1

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

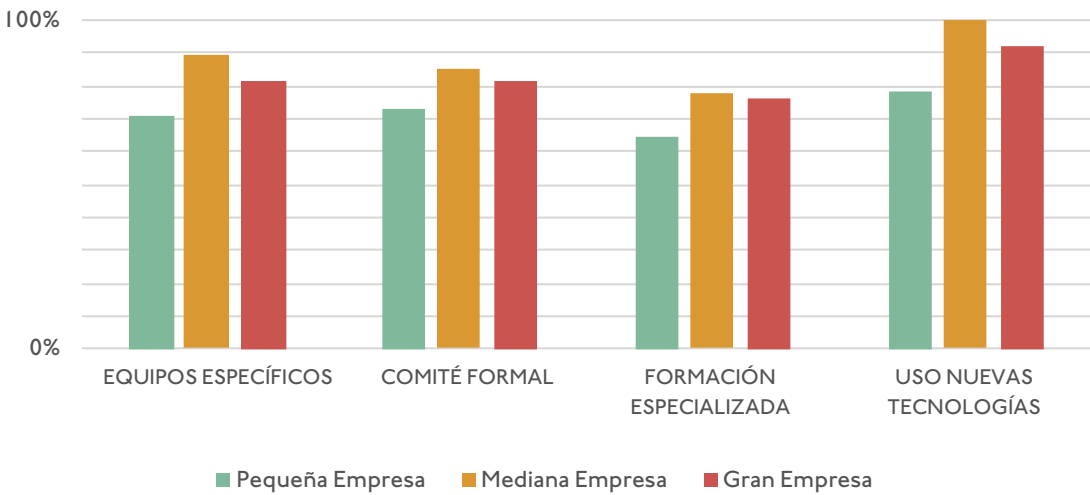
Bajo el formato ya presentado, se han propuesto las siguientes preguntas dirigidas a valorar la existencia de acciones específicamente orientadas a la gestión de la innovación en modelo de negocio.

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

El perfil de acciones dirigidas a la innovación en modelo de negocio presenta características singulares en comparación con los otros tipos de innovación. El primer hecho relevante es **que el uso de nuevas tecnologías es el mecanismo más utilizado en este tipo de innovación** con valores que van desde el 100% de la mediana empresa que ha respondido al estudio, el 93% de la gran empresa y el 80% de la pequeña.

Tras el uso de nuevas tecnologías, el recurso a equipos específicos y comités formales son ampliamente utilizados. De nuevo la formación específica queda en último lugar, aunque debe destacarse que con una presencia claramente superior a la que se da en otros tipos de innovación.

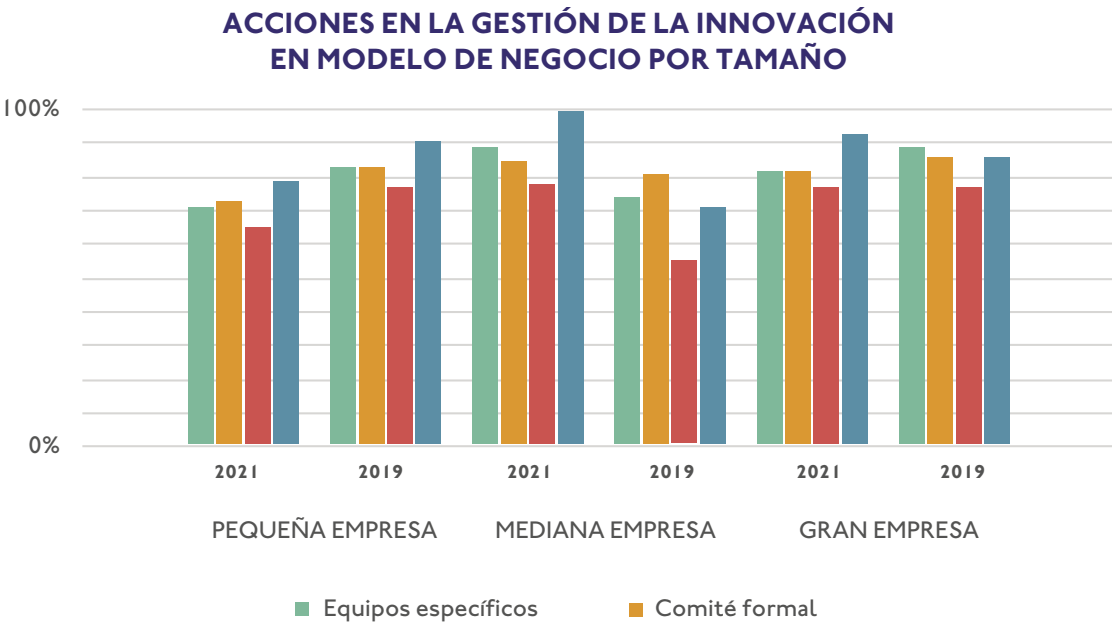
ACCIONES DE INNOVACIÓN MODELO DE NEGOCIO



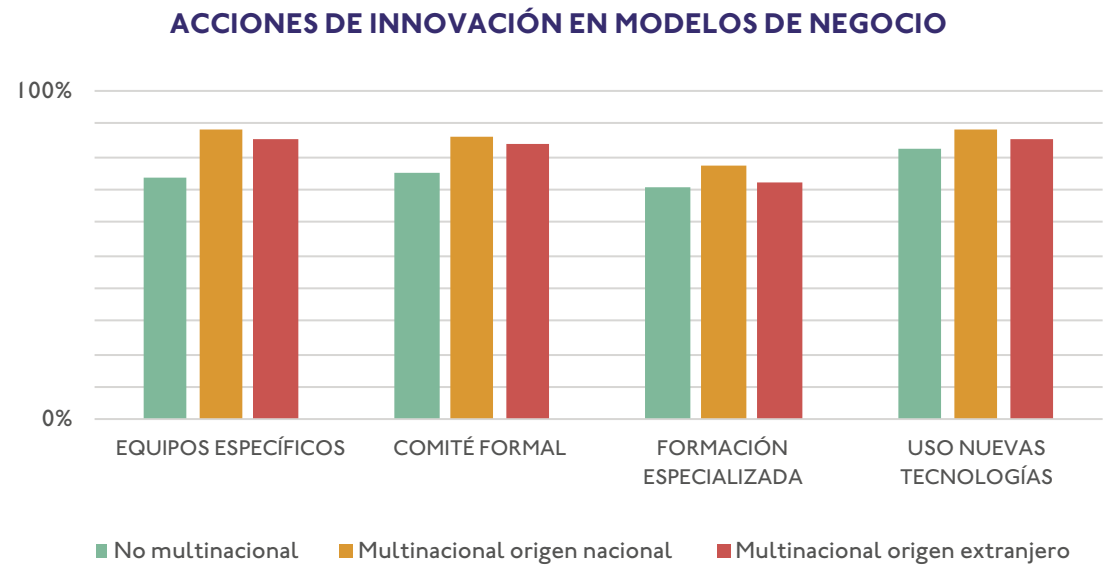
Acción de innovación en modelo de negocio por tamaño de empresa

2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

Le evolución en el uso de los mecanismos descubre unas tendencias muy interesantes sobre todo en relación con la gran empresa donde han disminuido de forma significativa el uso de mecanismos de coordinación formales como equipos y comités mientras que se incrementa de forma muy sustancial el uso de nuevas tecnologías.

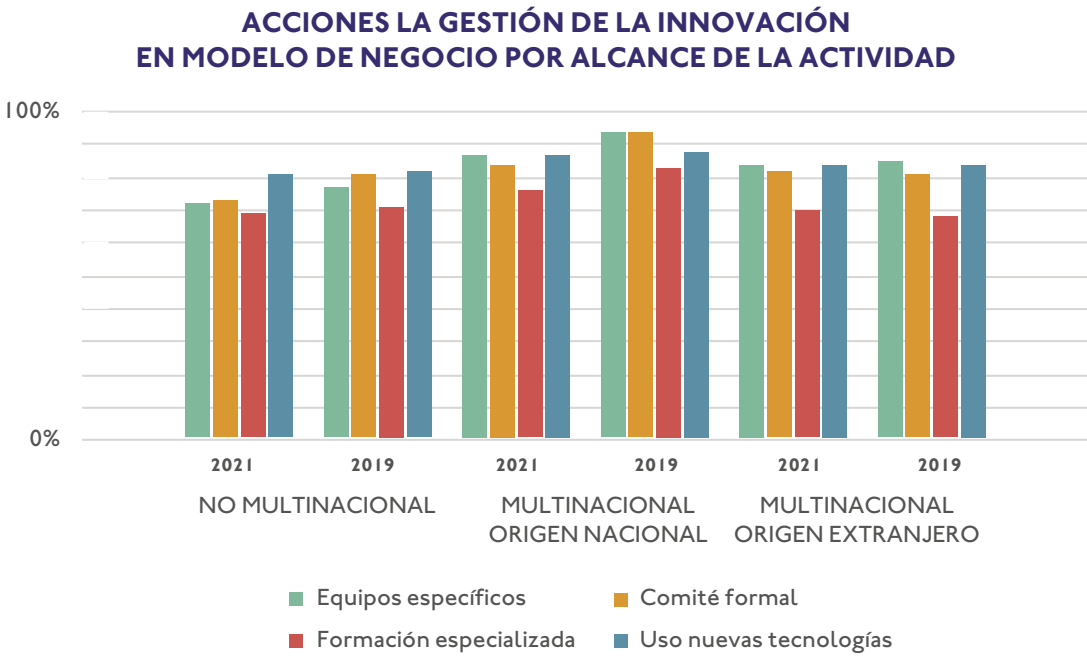


Considerando el alcance de la actividad de la compañía, el uso de nuevas tecnologías es la acción con un grado de uso más homogéneo que en todos los casos se sitúa por encima del 80% siendo además el mecanismo más valorado en la empresa multinacional de origen nacional. Es precisamente esta categoría la que muestra un mayor grado de uso en todos los mecanismos. En el extremo opuesto se encuentra la empresa local con valores netamente inferiores salvo en el uso de la formación especializada.

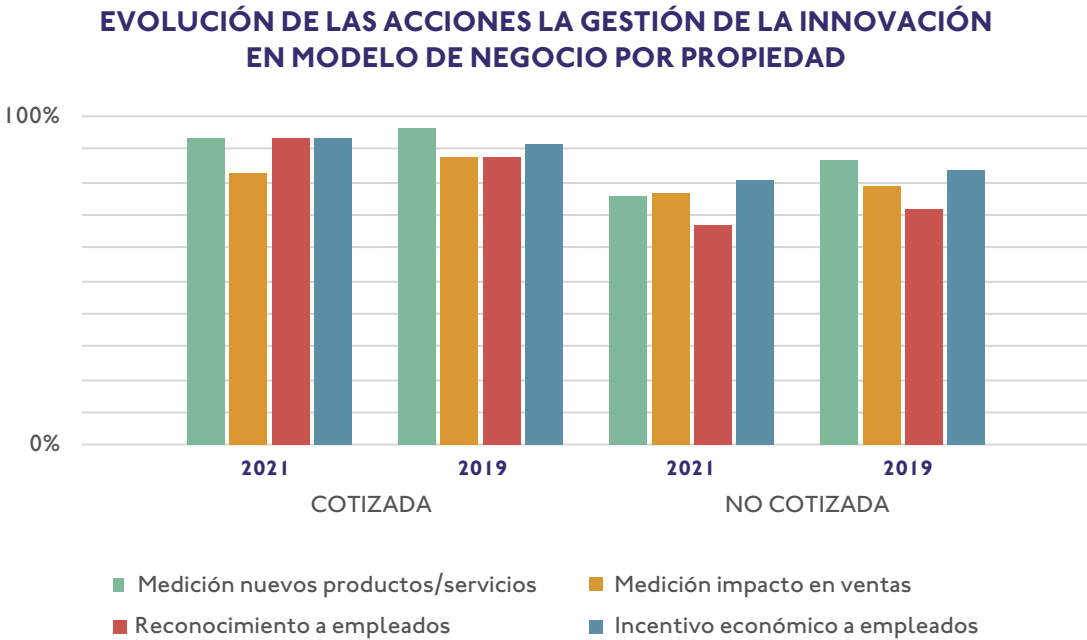


Acción de innovación en modelo de negocio por alcance de la actividad

La comparativa con la pasada edición de este estudio muestra la notable estabilidad que muestra la gran empresa multinacional de origen extranjero en su gestión de la innovación en modelo de negocio. Respecto a las empresas locales o de origen nacional, se confirma la tendencia a un menor uso de los mecanismos más formales.



Considerando la propiedad de la compañía, las empresas cotizadas muestran un mayor grado de uso en todos los mecanismos frente a las cotizadas. La mayor diferencia se da en el caso de formación especializada que es presente en un 95% de las cotizadas frente a un 68%. La evolución muestra además un notable incremento en dichas diferencias para todos los mecanismos.



2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

2 La medición e incentivo de la innovación en modelo de negocio

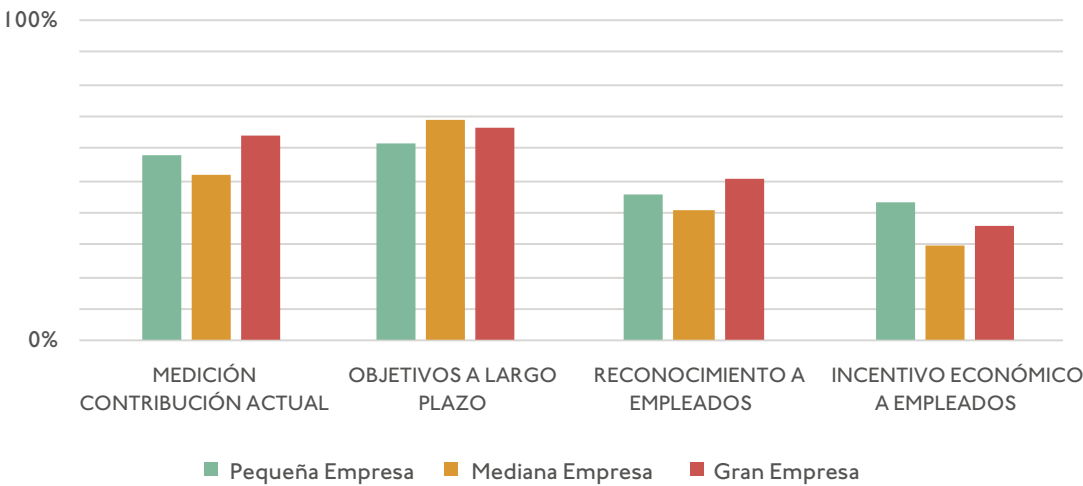
La naturaleza estratégica de la innovación en modelo de negocio hace que la medición de la misma se centre ante todo en su contribución económica a los resultados del negocio. Dicha contribución se expresa en dos horizontes temporales muy distintos: el corto y el largo plazo.

La contribución en el corto plazo es el objetivo de la primera de las cuestiones vinculadas a la medición planteadas a las compañías. Esta contribución es medida de forma directa como la medición de la aportación a la facturación actual de la compañía que están teniendo nuevos modelos de negocio ya lanzados.

La contribución en el largo plazo refleja de forma más contundente el impacto estratégico de la innovación en modelo de negocio. Se trata de que parte de la facturación futura en el largo plazo provendrá de nuevos modelos de negocio. En esta ocasión es clave la definición de largo plazo en cada compañía y se vincula a la duración del ciclo temporal de negocio propio de cada sector. A tenor de las respuestas se aprecia como el comportamiento en relación con ambos tipos de medición de la innovación en modelo de negocio es muy distinto. **La medición de la contribución en el corto plazo es especialmente relevante para la gran empresa**, mientras que la mediana presta mayor atención a la contribución en el largo plazo.

El uso de incentivos para la innovación en modelo de negocio muestra también un comportamiento muy diferenciado por tamaño. **La gran empresa aboga ante todo por los mecanismos de reconocimiento, mientras que la pequeña empresa apuesta ante todo por los incentivos económicos.**

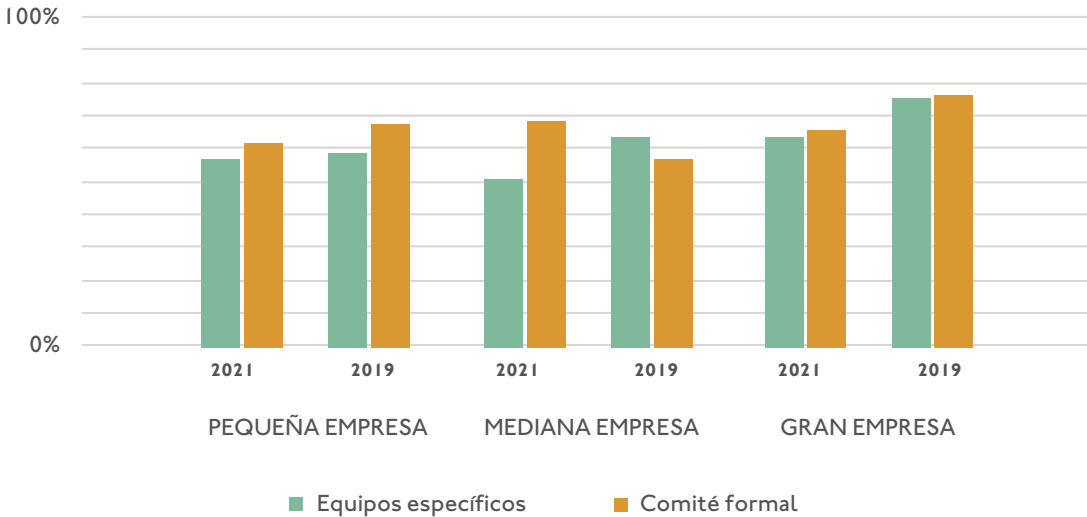
ACCIONES DE MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO EN INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO



Acción de medición de la innovación en modelo de negocio por tamaño de empresa

Si se atiende a la evolución histórica de los mecanismos de medición puede observarse un descenso generalizado en el uso de mecanismos de contribución actual. En la medición d objetivos a largo plazo, la empresa mediante redobla su apuesta por los mismos mientras que la pequeña y gran empresa reducen significativamente su presencia.

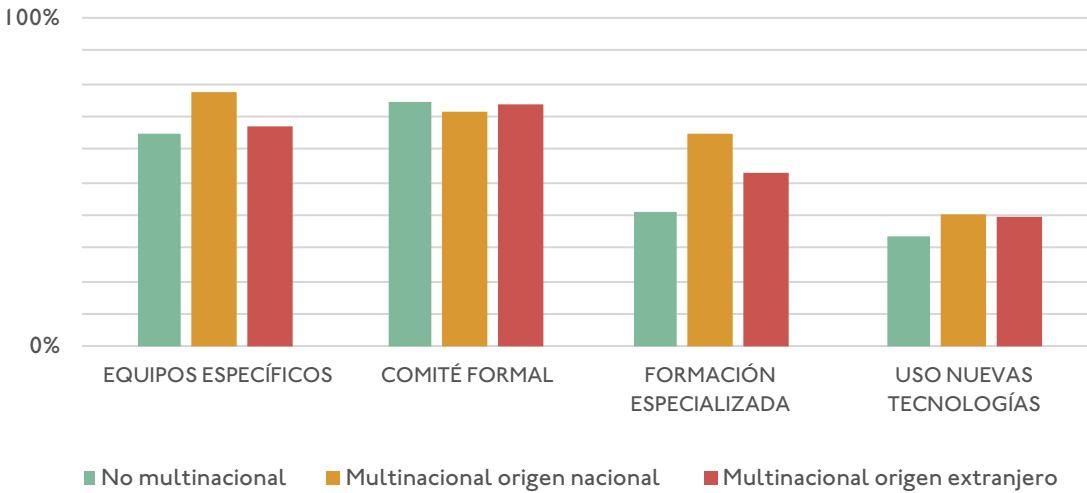
EVOLUCIÓN DE LAS ACCIONES LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR PROPIEDAD



La medición de la innovación en modelo de negocio muestra una notable homogeneidad en la medición de objetivos en el largo plazo con valores en torno al 70% de las compañías. La empresa no multinacional aboga claramente por la medición de la contribución actual.

En relación con los incentivos, es la multinacional de origen español la principal usuaria del reconocimiento a los empleados, que está presente en el 65% de los casos. En todas las categorías de empresa, el recurso a incentivos meramente económicos queda muy por debajo del reconocimiento no económico.

ACCIONES DE MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO EN INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO



Acción de medición de la innovación en modelo de negocio por alcance de la actividad

La comparativa con los resultados de la primera edición del Árbol de la Innodiversidad muestra como la empresa no multinacional ha mejorado sustancialmente su grado de medición de la innovación en modelo de negocio. Por el contrario, las empresas multinacionales han visto disminuir la presencia de dichos mecanismos.

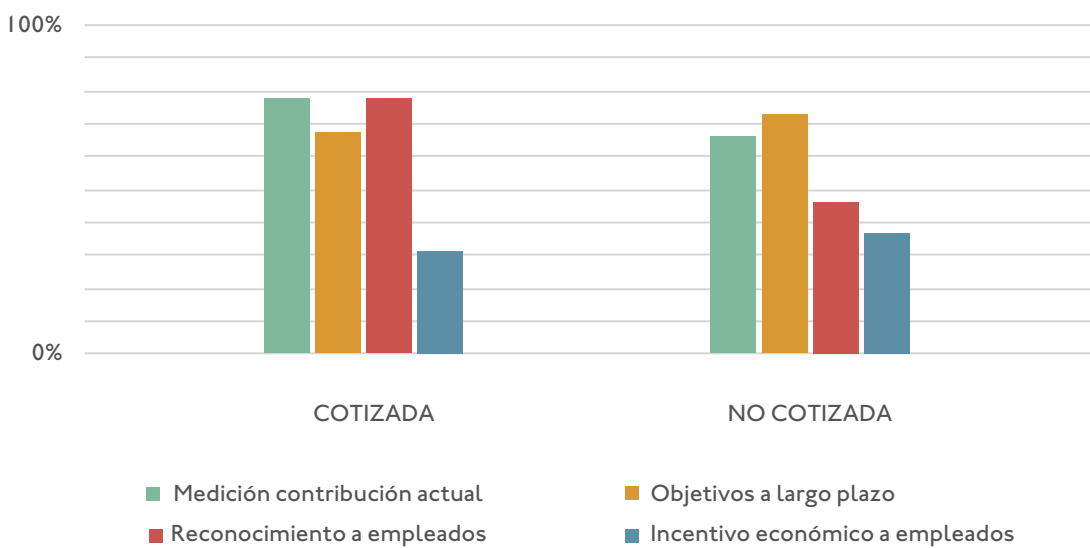
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

EVOLUCIÓN DE LOS MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



Por último, la diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas son especialmente relevantes. Si se atiende a los mecanismos de incentivo de la innovación en modelo de negocio, un 79% de las empresas cotizadas hacen uso de reconocimiento a empleados frente a un 47% de las no cotizadas. Considerando los mecanismos de medición, **la cotizada muestra su preferencia por medir la contribución actual, mientras que la no cotizada prefiere la medición de objetivos a largo plazo.**

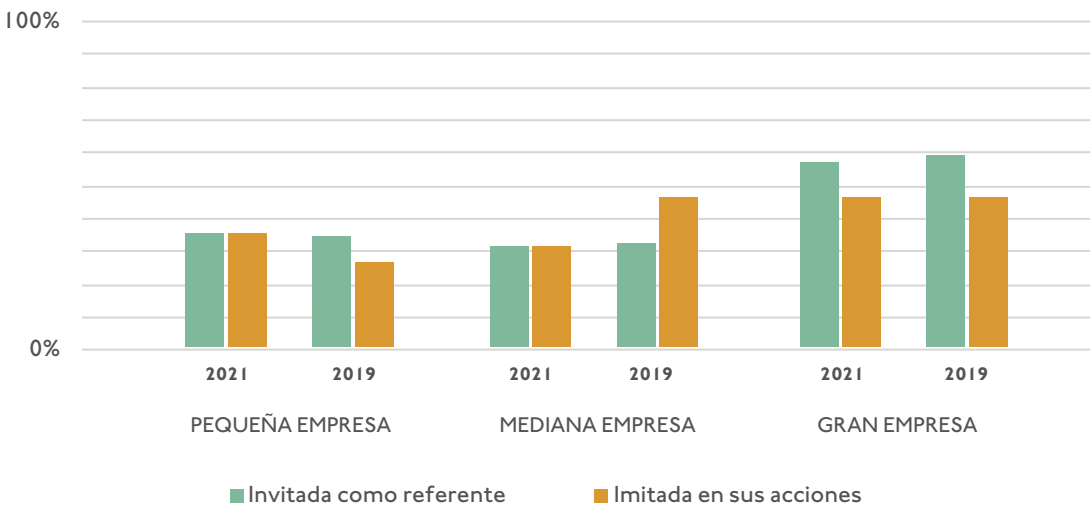
MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR TIPO DE PROPIEDAD



3 Posición referente

El posicionamiento como referente en innovación en modelo de negocio es claramente ocupado por la gran empresa. Tanto en términos de ser invitada como referente o en ver sus acciones en este ámbito imitadas, sus valores superan en veinte puntos porcentuales a los que muestra la pequeña empresa, que frente a los mostrados el pasado año, mejora su comportamiento en relación a la mediana.

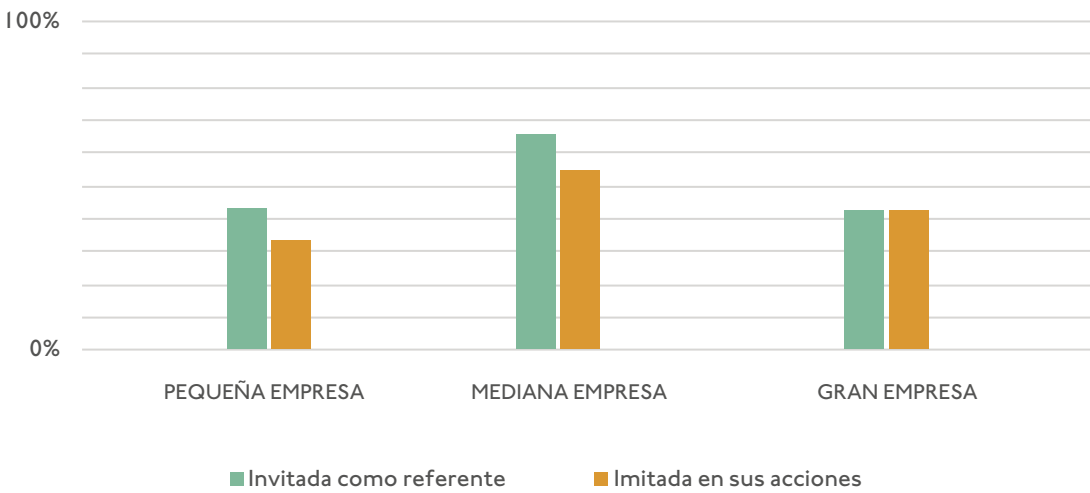
GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR TAMAÑO DE LA EMPRESA



Al igual que sucede con los otros tipos de innovación, la multinacional de origen español es vista como la referente natural en la innovación en modelo de negocio muy por encima de los otros dos grupos.

Es importante destacar como la empresa multinacional española muestra su mayor diferencia con la multinacional no española en el grado en que es vista como referente. Una mayor facilidad de acceso a la existencia de esta innovación y cercanía a sus protagonistas pueden explicar este hecho.

GRADO DE REFERENTE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



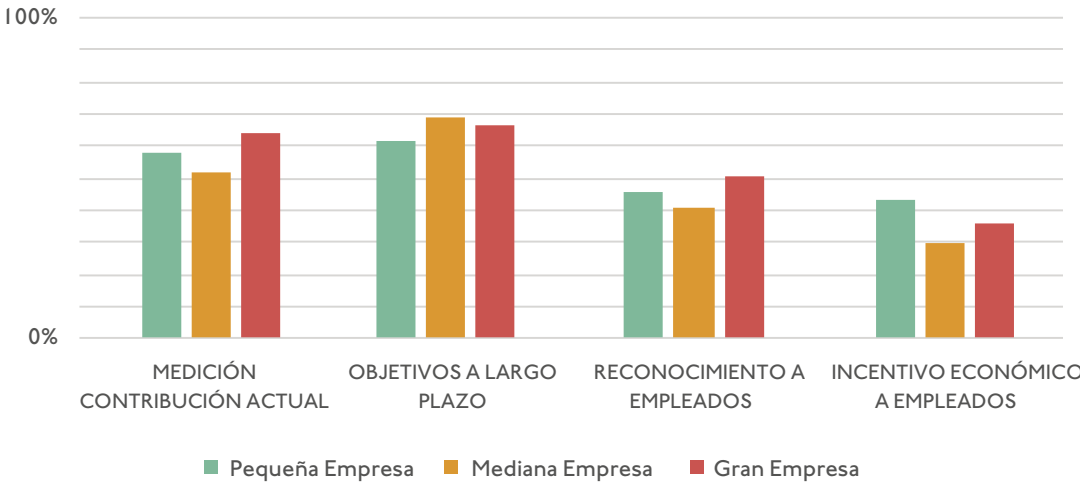
2. La gestión de la Innovación: análisis pormenorizado

4

Capacidad de disrupción

La generación de modelos de negocio con carácter disruptivo es especialmente notable en la gran empresa (37% de las compañías) seguido por la pequeña (23%) y la mediana (19%). Los cambios respecto al pasado año son muy significativos apreciándose una notable reducción en la capacidad de la empresa para generar modelos de negocio disruptivos. En el caso de la gran empresa, este cambio ha supuesto pasar de un 44% a un 37%.

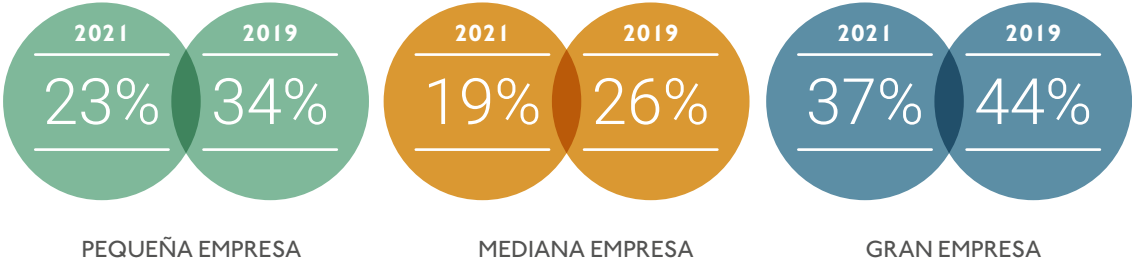
ACCIONES DE MEDICIÓN Y RECONOCIMIENTO EN INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO



Acción de medición de la innovación en modelo de negocio por tamaño de empresa

Si se atiende a la evolución histórica de los mecanismos de medición puede observarse un descenso generalizado en el uso de mecanismos de contribución actual. En la medición d objetivos a largo plazo, la empresa mediante redobla su apuesta por los mismos mientras que la pequeña y gran empresa reducen significativamente su presencia.

MODELO DE NEGOCIO DISRUPTIVO

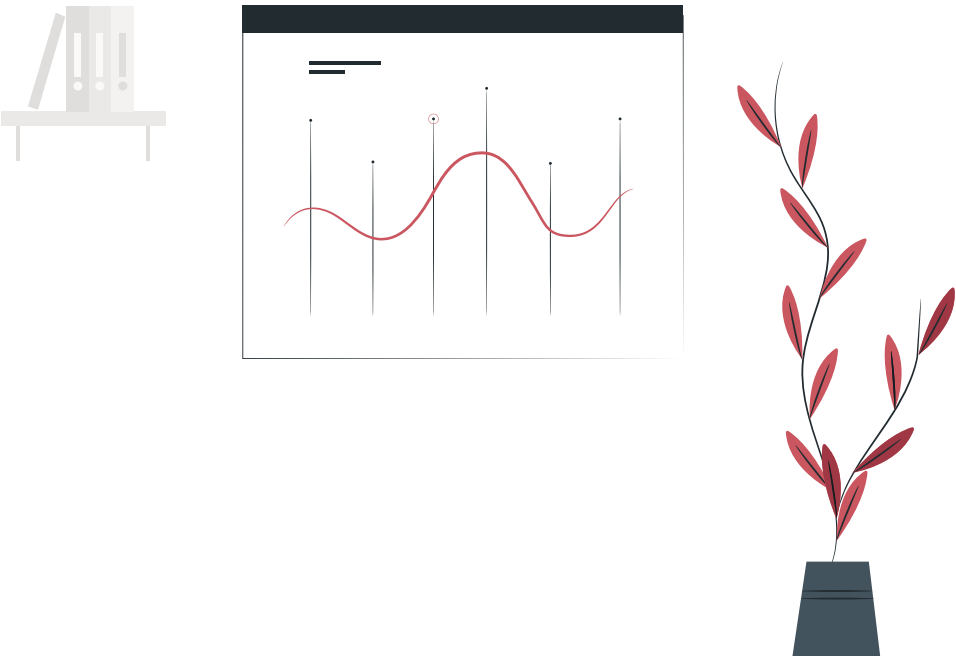


Generación de modelos de negocio disruptivos por tamaño

MODELO DE NEGOCIO DISRUPTIVO



Generación de modelos de negocio disruptivos por alcance de la actividad



3. La gestión de la Innodiversidad

En la introducción de este informe, los autores habían definido la Innodiversidad como “la capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad”. La comprensión de esta esta capacidad obliga a responder a dos tipos de preguntas de naturaleza muy diferenciada:

- 1 ¿Qué empresas han desarrollado esta capacidad?
- 2 ¿Cómo están gestionando dicha capacidad las empresas que la han desarrollado?

La primera de estas preguntas fue planteada a las empresas tomando como base el adjetivo que constituye la misma esencia de la Innodiversidad: conjuntamente. La Innodiversidad no sólo implica la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad, si no que dicha gestión se realice de forma conjunta compartiendo tanto fines como medios. Las respuestas aportadas por las empresas se analizarán en el apartado que se ha titulado “La presencia de la Innodiversidad”

La segunda de las cuestiones nos debe acercar a la praxis de la gestión de la Innodiversidad. Las cuestiones planteadas a las compañías siguen un esquema que ya es familiar para el lector: se preguntara sobre las acciones o políticas que se están utilizando, la existencia de mecanismos de medición e incentivo asociados a la Innodiversidad y, por último, si la empresa es reconocida como referente en este ámbito en el mercado español. Las respuestas serán presentadas en el apartado titulado “La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad”.

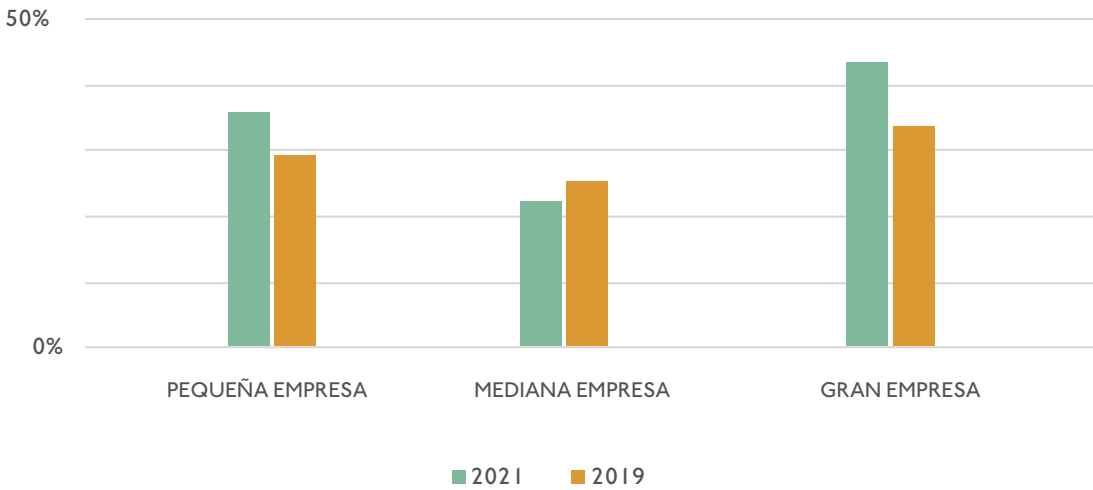
La presencia de la Innodiversidad

La condición necesaria para la Innodiversidad es la existencia de un diálogo mutuo entre la innovación y la diversidad en la empresa. Este diálogo que puede tener una naturaleza tanto formal como informal implica de forma necesaria un cierto grado de gestión conjunta de ambas realidades organizativas.

Las respuestas obtenidas muestran que la Innodiversidad es una capacidad todavía poco frecuente en la empresa española, aunque en crecimiento. Un 38% de las compañías reconocen la existencia de un diálogo entre innovación y diversidad, un valor que mejora el 31% obtenido en el 2019.

La gran empresa lidera la apuesta por la Innodiversidad, con una presencia en torno al 44% que 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

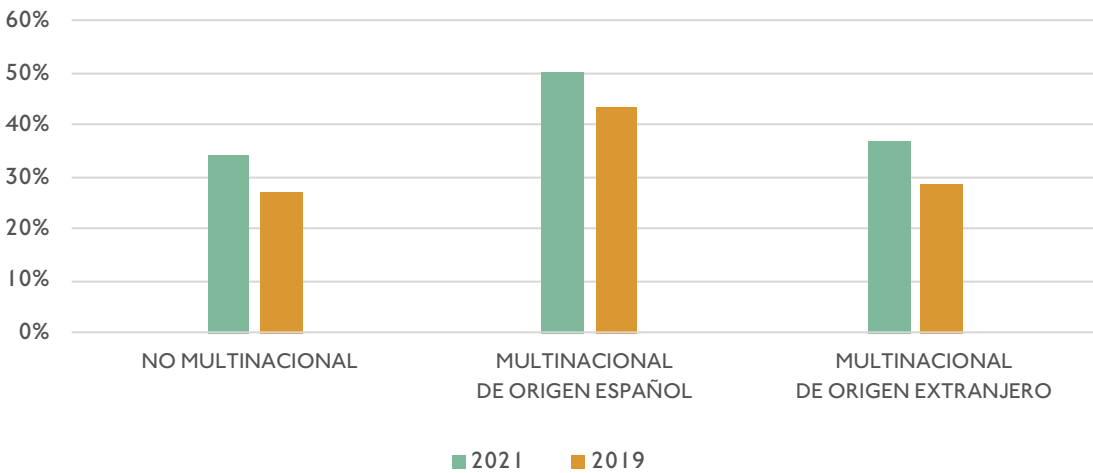


Evolución del diálogo entre innovación y diversidad por tamaño de empresa

Al considerar el alcance de la actividad de la empresa queda patente que la **multinacional de origen español lidera la apuesta por la Innodiversidad** con un 50% de dichas empresas que reconocen haber establecido un diálogo entre diversidad e innovación. Un resultado que confirma la preponderancia mostrada en la anterior edición de este estudio donde un 44% de estas compañías ya establecían un diálogo entre ambas funciones.

Por otro lado, la pequeña y gran empresa muestran un comportamiento muy similar en relación con la Innodiversidad, con un nivel que se sitúa en el 34% y el 37% respectivamente. En ambos casos se aprecia un incremento respecto al año 2019 en torno a los siete puntos porcentuales.

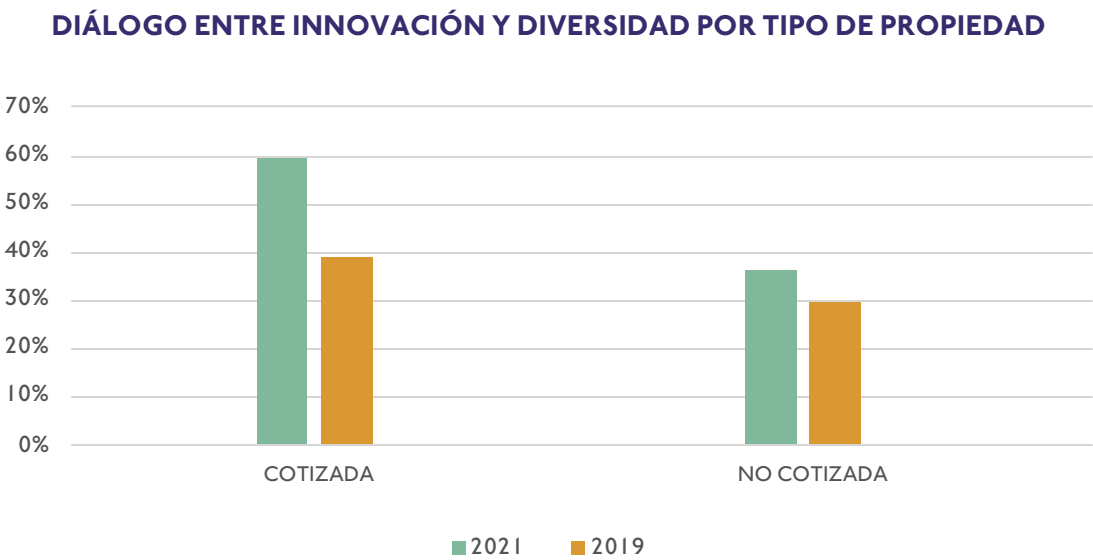
DIÁLOGO ENTRE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD POR ALCANCE DE ACTIVIDAD



Evolución del diálogo entre innovación y diversidad por tamaño de empresa

3. La gestión de la Innodiversidad

Finalmente, si se atiende a la estructura de propiedad, las empresas cotizadas muestran un grado de desarrollo de la Innodiversidad muy superior a las empresas no cotizadas, con valores de existencia de un diálogo entre innovación y diversidad del 59% en el primer caso frente a un 36% en el segundo. Esta diferencia no es óbice para que incluso la categoría de las no cotizadas haya mejorado su nivel de diálogo entre diversidad e innovación a lo largo del último año. En la introducción de este informe, los autores habían definido la Innodiversidad como “la capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad”. La comprensión de esta esta capacidad obliga a responder a dos tipos de preguntas de naturaleza muy diferenciada:



Evolución del diálogo entre innovación y diversidad por tamaño de empresa

En términos de existencia de un diálogo entre innovación y diversidad, las diferencias sectoriales son muy significativas. Los mejores resultados han sido recogidos en los sectores de construcción y obras públicas junto con tecnología donde se supera el 50% de las empresas encuestadas. Claramente por encima de los valores medio encontramos agricultura y ganadería, servicios financieros, energía y agua, junto con salud, todos ellos superando el 40%.

Los valores más bajos se dan en hostelería y turismo con un 8% y media y entretenimiento donde ninguna empresa reconoce la existencia de un diálogo entre ambas funciones.

SECTOR	DIALOGO ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN	SECTOR	DIALOGO ENTRE DIVERSIDAD E INNOVACIÓN
Construcción y obras públicas	55,6%	Educación	35,7%
Tecnología	53,3%	Industria	34,8%
Agricultura y ganadería	47,6%	Tercer sector	31,8%
Servicios financieros	47,1%	Telecomunicaciones	30,0%
Energía y agua	44,4%	Comercio y distribución	28,6%
Salud	41,9%	Transporte	28,6%
Otros	40,0%	Hostelería y turismo	8,3%
Servicios profesionales y legales	39,2%	Media y entretenimiento	0,0%

Diálogo entre diversidad e innovación por sector

La gestión del alineamiento entre innovación y diversidad

La gestión de la Innodiversidad es ante todo la gestión del alineamiento entre la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad. Este alineamiento implica una coincidencia de fines y una coordinación de acciones que será la premisa en el diseño de las cuestiones planteadas a la empresa.

El estudio de la gestión de este alineamiento parte de conocer cuáles son las acciones que se están llevando a cabo para su desarrollo y éxito. A ello le sigue profundizar en la existencia de mecanismos que permitan valorar dicho alineamiento asimiento que todo alineamiento es un camino, no un fin y que demanda de un ajuste constante. Finalmente se valorará si la empresa es considerada como un referente en su gestión de dicho alineamiento.

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

Un primer tipo de acciones de coordinación tienen lugar a nivel de gobierno corporativo e implica la existencia de funciones de innovación u diversidad, así como la presencia de sus responsables en los máximos órganos de decisión estratégica de la compañía, garantizando la unicidad de fines entre innovación y diversidad. En el cuestionario, estas acciones quedan resumidas en la siguiente pregunta:

- 1 ¿Existe en su empresa un área o función dedicada exclusivamente a la gestión de la innovación?
- 2 ¿Existe en su empresa un área o función dedicada exclusivamente a la gestión de la diversidad?
- 3 ¿Está presente una persona responsable exclusivamente de la innovación en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?
- 4 ¿Está presente una persona responsable exclusivamente de la diversidad en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?

Un segundo nivel de acciones centra su atención en la coordinación entre la gestión de la innovación y la gestión de la diversidad. En este caso se pregunta sobre la existencia de algún tipo de interacción formal entre ambos responsables y si tiene en cuenta la opinión de los responsables de diversidad en la creación de equipos que fomenten algún tipo de innovación, y recíprocamente, si se tiene en consideración la opinión de los responsables de innovación en el lanzamiento de equipos que fomenten la inclusión de forma más precisa.

El enunciado literal de estas cuestiones es:

- 1 ¿Están presentes tanto el responsable de innovación como el responsable de diversidad en el órgano máximo de toma de decisiones de su empresa?
- 2 ¿Interactúan formal o informalmente los equipos responsables de innovación y diversidad?
- 3 ¿Se tiene en cuenta la opción de los responsables de diversidad a la hora de crear un equipo que deba lanzar un nuevo proceso, producto o negocio?
- 4 ¿Se tiene en cuenta la opción de los responsables de innovación a la hora de crear un equipo que deba impulsar la inclusión?

3. La gestión de la Innodiversidad

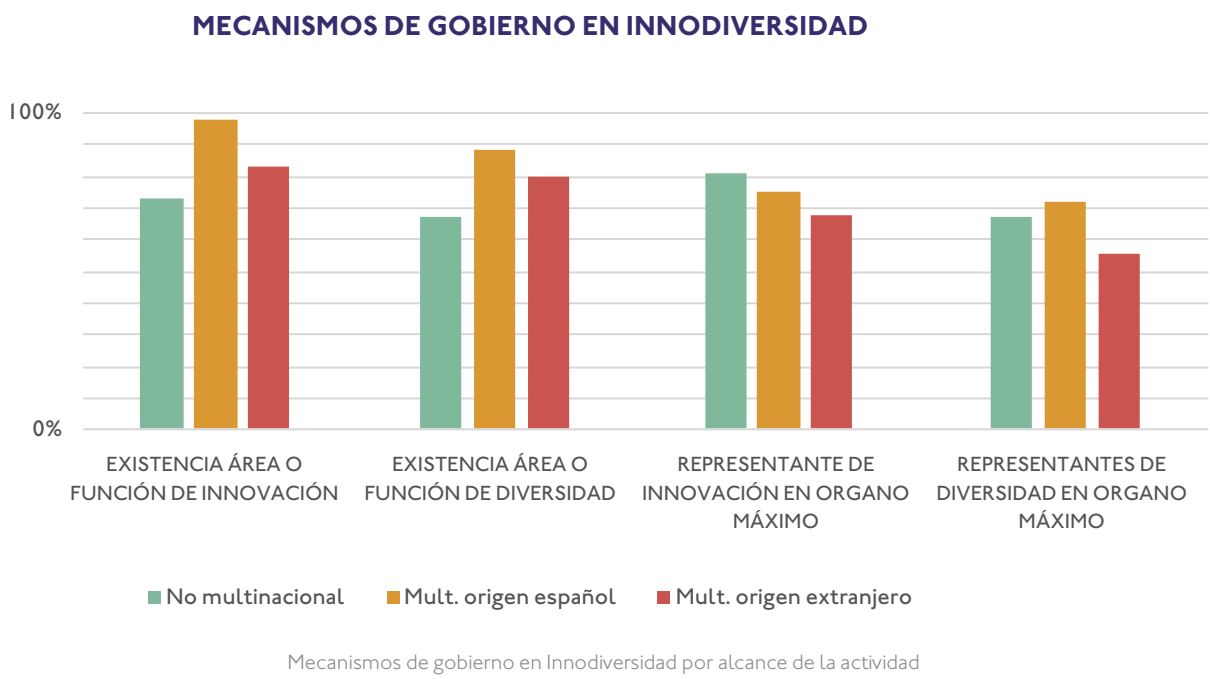
- 5

En la composición de los equipos de trabajo ¿se tienen en cuenta conjuntamente criterios de innovación y diversidad?
- 6

En el diseño de acciones de gestión de RR.HH. ¿se tienen en cuenta conjuntamente criterios de innovación y diversidad?

Atendiendo a los mecanismos de gobierno, **el tamaño de la organización se vincula favorablemente con la existencia de áreas de innovación y diversidad**. De esta forma, 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.

La presencia de los responsables de estas áreas en el máximo órgano de gobierno de las compañías muestra una mayor presencia del responsable de innovación frente al diversidad. Por ejemplo, en la gran empresa, la presencia del responsable de innovación se acerca al 71% mientras que el de diversidad queda en un 59%. La mayor presencia de ambos se produce en las compañías de tamaño medio mediano tamaño con valores superiores al 80% en ambos casos.



Si se atiende a los mecanismos de coordinación, se confirma que la interacción entre los equipos de innovación y diversidad es el mecanismo de coordinación más ampliamente utilizado, alcanzando un 52% en la gran empresa, un 45% en la mediana y un 63% en la pequeña. En orden de relevancia le siguen el uso conjunto de criterios de innovación y diversidad en el diseño de acciones de gestión de RR.HH. y la presencia conjunta de los responsables de ambas áreas en el máximo órgano de gobierno corporativo.

Los datos muestran un fenómeno muy relevante que puede ser bautizado como la simetría en la colaboración. **La simetría en la colaboración implica existe una notable semejanza en la intensidad con la que las organizaciones desarrollan acciones de participación e influencia de la innovación en la diversidad con el que generan acciones en el sentido opuesto a través de las cuales la diversidad influya en la innovación.**

Atendiendo al tamaño de la empresa, el mayor grado de uso en los mecanismos de coordinación se da en la pequeña empresa, seguido de la grande y a notable distancia la mediana.

	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
PRESENCIA CONJUNTA EN EL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO	63,3%	45,5%	52,1%
INTERACCIÓN DE LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD	63,3%	45,5%	64,4%
OPCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE DIVERSIDAD EN DECISIONES DE INNOVACIÓN	63,3%	36,4%	41,1%
OPCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE INNOVACIÓN EN EL IMPULSO DE LA INCLUSIÓN	60,0%	36,4%	41,1%
USO CONJUNTO DE CRITERIOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	60,0%	36,4%	54,8%
USO CONJUNTO DE CRITERIOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN EL DISEÑO DE ACCIONES DE GESTIÓN DE RR.HH.	60,0%	45,5%	63,0%

Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por tamaño

Si atendemos al alcance de la actividad de la compañía se percibe como la empresa no multinacional y la multinacional española activan un mayor número de mecanismos de coordinación. De hecho, la multinacional de origen español muestra los mayores niveles de uso en los tres mecanismos que pueden calificarse de centrales: la interacción de equipos y el uso conjunto de criterios de diversidad e innovación en la formación de equipos de trabajo y en el diseño de acciones de RR.HH.

En el caso de la empresa no multinacional ha de destacarse la alta presencia del uso de la opinión del responsable de diversidad en las decisiones de innovación que alcanza a un 54% de las empresas de dicha categoría.

	NO MULTINACIONAL	MULTINACIONAL ORIGEN ESPAÑOL	MULTINACIONAL ORIGEN EXTRANJERO
PRESENCIA CONJUNTA EN EL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO	54,0%	64,5%	45,5%
INTERACCIÓN DE LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD	62,0%	67,7%	57,6%
OPCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE DIVERSIDAD EN DECISIONES DE INNOVACIÓN	54,0%	38,7%	42,4%

3. La gestión de la Innodiversidad

OPCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE INNOVACIÓN EN EL IMPULSO DE LA INCLUSIÓN	48,0%	54,8%	33,3%
USO CONJUNTO DE CRITERIOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN EN LA COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	54,0%	67,7%	42,4%
USO CONJUNTO DE CRITERIOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN EL DISEÑO DE ACCIONES DE GESTIÓN DE RR.HH.	56,0%	67,7%	60,6%

Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por alcance de la actividad

Finalmente, las empresas cotizadas muestran una mayor madurez en el uso de los mecanismos de coordinación entre la diversidad y la innovación. Esta diferencia es especialmente acusada en la interacción entre equipos de innovación y diversidad donde se dan valores del 87% frente al 58% y el uso conjunto de criterios de ambas disciplinas en el diseño de acciones de RR.HH. donde la diferencia es 87% frente a 56%.

	COTIZADA	NO COTIZADA
PRESENCIA CONJUNTA EN EL ORGANO MÁXIMO DE GOBIERNO	68,8%	52,0%
INTERACCIÓN DE LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD	87,5%	58,2%
OPCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE DIVERSIDAD EN DECISIONES DE INNOVACIÓN	50,0%	45,9%
OPCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE INNOVACIÓN EN EL IMPULSO DE LA INCLUSIÓN	50,0%	44,9%
USO CONJUNTO DE CRITERIOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	56,3%	54,1%
USO CONJUNTO DE CRITERIOS DE INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN EL DISEÑO DE ACCIONES DE GESTIÓN DE RR.HH.	87,5%	56,1%

Mecanismos de coordinación entre diversidad e innovación por tipo de propiedad

2

La medición e incentivo de la gestión del alineamiento entre la innovación y la diversidad

La medición de la gestión del alineamiento ha considerado dos dimensiones complementarias: contribución y reconocimiento. La contribución queda expresada a su vez en dos cuestiones que validan la medición de la contribución de la diversidad al éxito de la innovación; y recíprocamente, la contribución de la innovación al éxito de la diversidad. De forma más precisa, las cuestiones que hacen referencia a la contribución son:

- 1 A la hora de medir el éxito de un nuevo producto/servicio/negocio ¿se incluye su contribución a la diversidad en cualquiera de sus formas?
- 2 A la hora de medir el éxito de las políticas de inclusión ¿se tiene en cuenta su contribución a la innovación en cualquiera de sus formas?

Por su parte, el reconocimiento implica que los responsables de innovación ven incentivada la incorporación de criterios de diversidad y recíprocamente, los responsables de diversidad ven valorado el uso de criterios de innovación. Así mismo, como novedad en esta nueva edición se contempla el uso específico de mecanismos de reconocimiento y recompensa a aquellos empleados que más hayan contribuido a la relación entre diversidad e innovación.

Dentro de esta categoría de cuestiones vinculadas a la medición y el incentivo de la Innodiversidad, el literal de su enunciado es el siguiente:

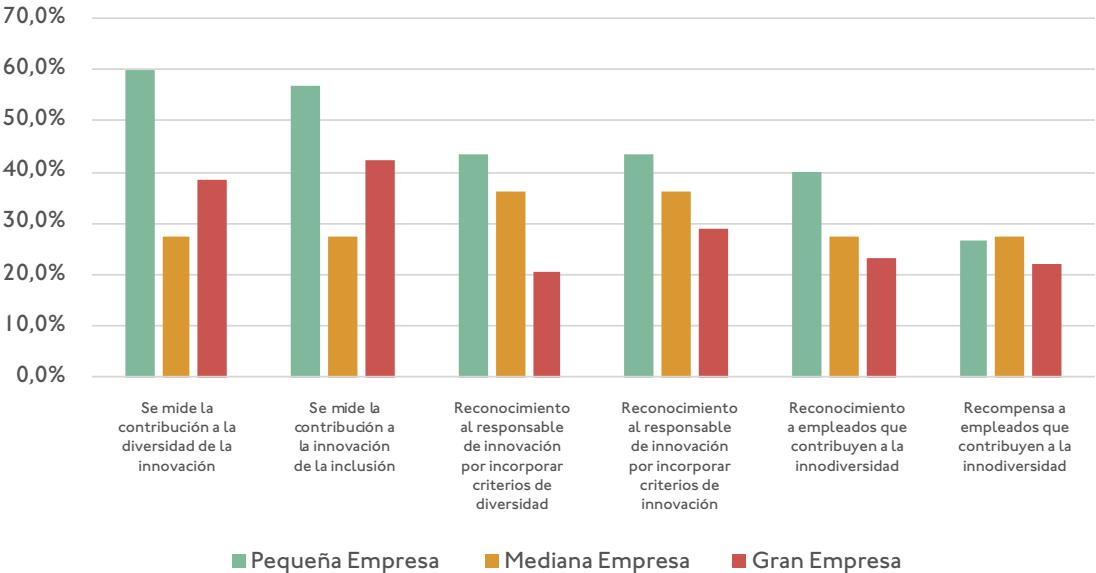
- 1 ¿Existe un reconocimiento para el responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad en sus decisiones/acciones/políticas?
- 2 ¿Existe un reconocimiento para el responsable de de diversidad por incorporar criterios de innovación en sus decisiones/acciones/políticas?
- 3 ¿Ha implantado su compañía alguna forma de reconocimiento a los empleados que más contribuyen a la relación entre diversidad e innovación?
- 4 ¿Ha implantado su compañía alguna forma de incentivo económico a los empleados que más contribuyen a la relación entre diversidad e innovación?

Las respuestas a estas cuestiones muestran como 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%.

Pequeña y gran empresa comparten un patrón común en el cual se priman los mecanismos de medición frente a los de reconocimiento y recompensa. Sirva como ejemplo la gran empresa donde el grado de uso de los mecanismos de medición se sitúa en torno al 40% frente a los mecanismos de incentivo que se sitúan en el 20%. La mediana empresa muestra un perfil muy distinto con mecanismos de reconocimiento a responsables en torno al 35%, incentivos a empleados en el rango del 27% y finalmente la medición en torno al 27%.

3. La gestión de la Innodiversidad

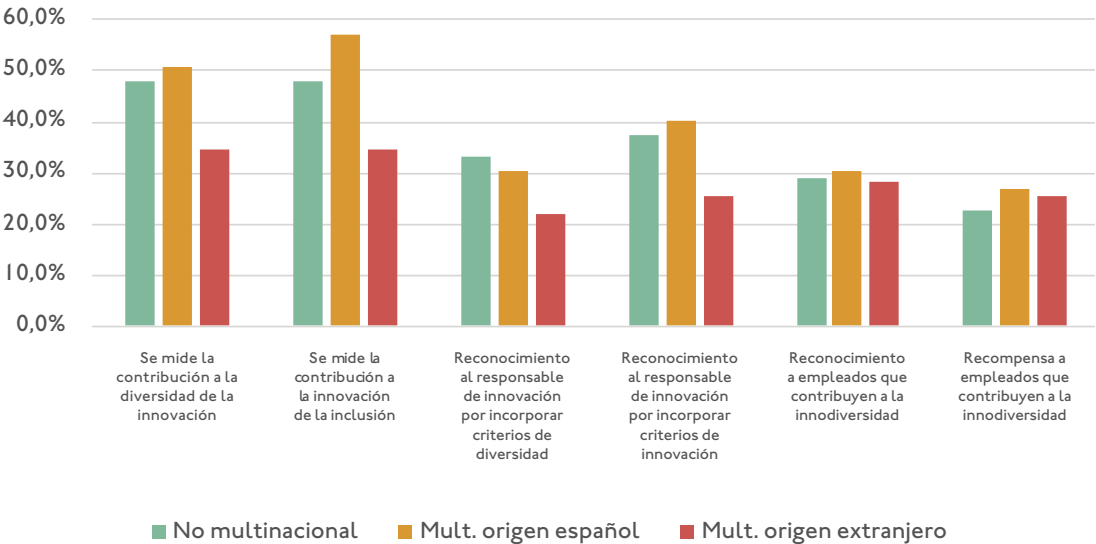
MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD



Mecanismos de medición e incentivo de la Innodiversidad por tamaño de empresa

Al considerar el alcance de la actividad de la compañía **queda de manifiesto como la empresa multinacional de origen español hace un mayor uso de mecanismos de medición e incentivo de la Innodiversidad.** Este tipo de empresa destaca por su alto nivel de medición de la contribución de la innovación a la inclusión con una presencia que supera el 54%, seguida por la medición de la diversidad a la innovación que se sitúa en el 48%.

MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD

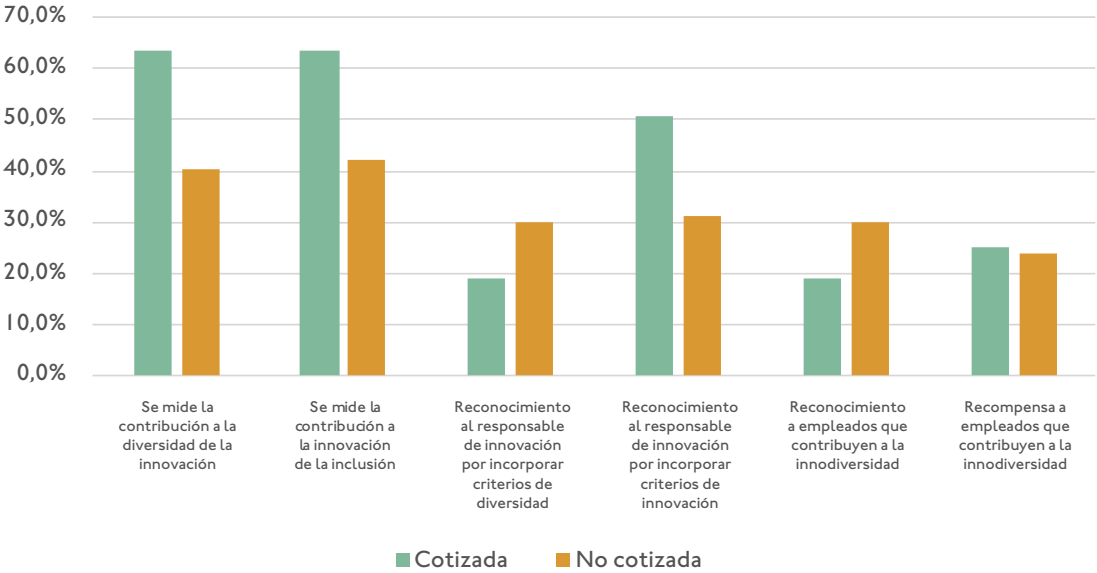


Mecanismos de medición e incentivo de la Innodiversidad por alcance de la actividad

Por último, se aprecia una notable diferencia de comportamiento entre las empresas cotizadas y no cotizadas. **Las cotizadas muestran un grado de medición de la Innodiversidad mucho mayor con valores superiores al 60% frente al 40% de las no cotizadas.**

Un ejemplo muy interesante de esta disparidad de modelos lo encontramos en el uso de mecanismos de reconocimiento a responsables de innovación o diversidad. Mientras que la empresa cotizada reconoce especialmente al responsable de diversidad por incorporar criterios de innovación (50% de los casos), la empresa no cotizada reconoce especialmente al responsable de innovación por incorporar criterios de diversidad (30% de los casos). La mayor similitud entre ambas categorías se da en el uso de recompensa a empleados que contribuyen a la Innodiversidad, con un grado de uso en torno al 23%.

MEDICIÓN E INCENTIVO DE LA INNODIVERSIDAD



Mecanismos de medición e incentivo de la Innodiversidad por tipo de propiedad



3. La gestión de la Innodiversidad

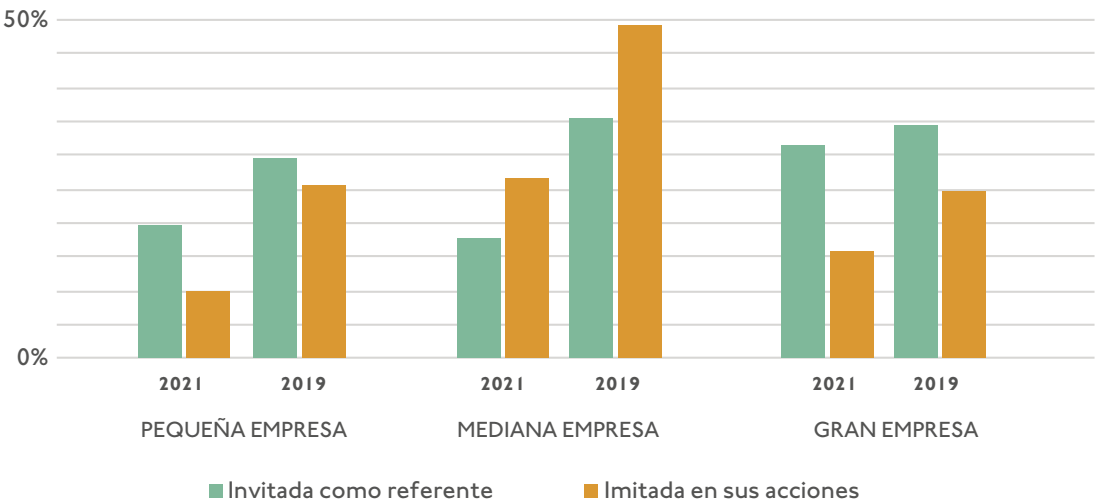
3

Posición referente

La posición como referente en el ámbito de la Innodiversidad muestra un perfil atípico. La gran empresa es la que es invitada con mayor frecuencia como referente, alcanzando un 32% de los casos. Sin embargo es la mediana empresa la que ve más imitadas sus prácticas de Innodiversidad, con un nivel que se sitúa en un 27% de los casos.

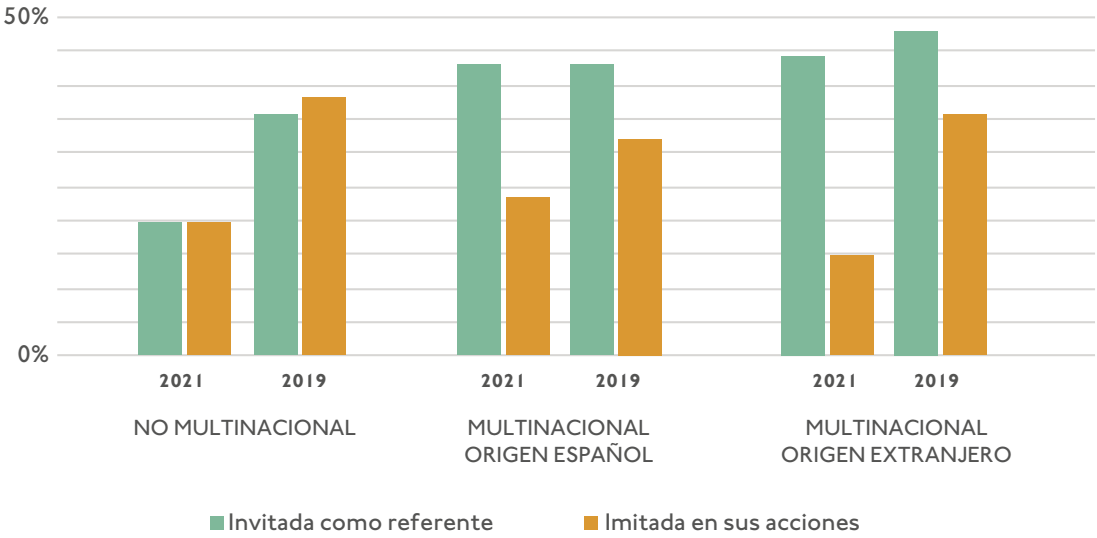
La comparativa con los datos recogidos en 2019 muestra en todas las categorías por tamaño un descenso en el grado en que las compañías son percibidas como referentes o imitadas. Un comportamiento que debe ser entendido en el contexto de crisis actual, donde las compañías miran menos a su entorno y centran sus esfuerzos en actividades internas.

EVOLUCIÓN DEL GRADO DE REFERENTE EN INNODIVERSIDAD POR TAMAÑO



Si se atiende al alcance de la actividad de la compañía, **ambos tipos de empresa multinacional muestran grados de percepción como referentes muy similares en torno al 35%**. Este equilibrio es roto al valorar el grado de imitación, **donde la empresa multinacional española declara ser imitada en un 19% de los casos**. Al igual que en la segmentación por tamaño, se aprecia disminución en los grados de referente e imitación en todas las categorías.

EVOLUCIÓN DEL GRADO DE REFERENTE EN INNODIVERSIDAD POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



4. Los Índices de Innodiversidad

El Índice de la Innodiversidad es un instrumento de análisis y diagnóstico que cuantifica como la empresa realiza su gestión de la Innodiversidad. De forma más precisa este índice se construye como un indicador compuesto construido de acuerdo a las recomendaciones del World Economic Forum en la definición de indicadores compuestos.

Al tratarse de un indicador compuesto, el Índice de la Innodiversidad se construye en torno a tres pilares que reflejan la compleja realidad de la Innodiversidad: Gestión de la diversidad, gestión de la innovación y alineamiento entre la diversidad e innovación. A su vez, dentro de cada pilar son valorados los aspectos más relevantes que la investigación científica ha confirmado en cada pilar.



La cuantificación de cada uno de los pilares da lugar a tres subíndices específicos: el sub-índice de diversidad, el subíndice de Innovación, y el subíndice de la gestión de la diversidad y la innovación. Cada uno de estos tres subíndices se calcula de una forma homogénea, siguiendo el siguiente proceso. En primer lugar, para cada una de los componentes en cada pilar se pregunta a las empresas sobre tres aspectos claves:

- 1 Áreas a las que se esta prestando atención o políticas que se estan desarrollando para gestionar cada uno de los componentes
- 2 Grado de medición del resultado de esas políticas
- 3 La visión de la empresa como referente de la gestión de esa política determinada.

En este punto ha de destacarse que el diseño de las cuestiones planteadas parte de la identificación previa de las mejores prácticas y políticas utilizadas en la gestión de la diversidad, innovación y alineamiento de ambas con carácter global. Estas prácticas de referencia permiten la creación de un modelo de “empresa ideal” sobre el cual compararnos y generar un modelo aspiracional.

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

La aplicación de medias de los distintos subíndices de las empresas que han respondido permite calcular los subíndices específicos por tamaño de empresa, sector de actividad, tipo de propiedad, alcance de actividad, etc.

Es importante resaltar que, por su propia naturaleza, el mayor potencial del Índice de la Diversidad no es tanto indicar el estado actual de una empresa o de forma agregada de un sector, si no la dimensión de las oportunidades de mejora que existen en el camino de la de la gestión de la diversidad, de la innovación y de la Innodiversidad en la empresa española.

A. Índice de gestión de la Diversidad

- a. Sub-índice de gestión de la diversidad demográfica
- b. Sub-Índice de gestión de la diversidad experiencial
- c. Sub-índice de Gestión de la Diversidad Cognitiva

B. Índice de gestión de la Innovación

C. Índice de gestión de la Innodiversidad

D. Índice general de Innodiversidad (A+B+C)

5. Conclusiones finales

Las conclusiones finales de este estudio pueden ser resumidas en los siguientes 10 grandes puntos:

- 1 Apuesta firme de la empresa Española por la Innodiversidad.** La subida en todos los índices que compone el índice de la 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. Así ya más del 74% de las grandes empresas indican tener indicadores para medir el impacto de las políticas de género, 51 % en el colectivo de personas con discapacidad, el 38% de las empresas el colectivo senior y 27% señalan medir el impacto de las políticas LGTBI.
- 3 La empresa Española apuesta por el talento senior:** Aunque el género sigue siendo la variable que más interés despierta entre la empresa española con un 87,2% de la muestra, El talento senior es el que más ha avanzado en interés por parte de las empresas en más de 6 puntos de un 65% en el pasado año a un 71,4% en este segundo informe situándose ya solo 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, 60% a la diversidad de personas con discapacidad, 60% a la diversidad del talento senior, 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%) y 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, y entre la diversidad cognitiva el mayor interés es por las variables de liderazgo 42,1 %, y personalidad 37,7%, y en mucha menor medida la resolución de problemas, 30% y por último la diversidad de pensamiento crítico con 23,6%. Siendo esta última variable clave para la innovación.
- 7 La empresa española multiplica su innovación en modelo de negocio** como respuesta al nuevo entorno de crisis que le fuerza a explorar nuevas formas radicalmente nuevas de 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 española descubre que puede ser disruptiva.** Un tercio de las empresas buscar 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 española.** 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.





C

MUESTRA Y METODOLOGÍA



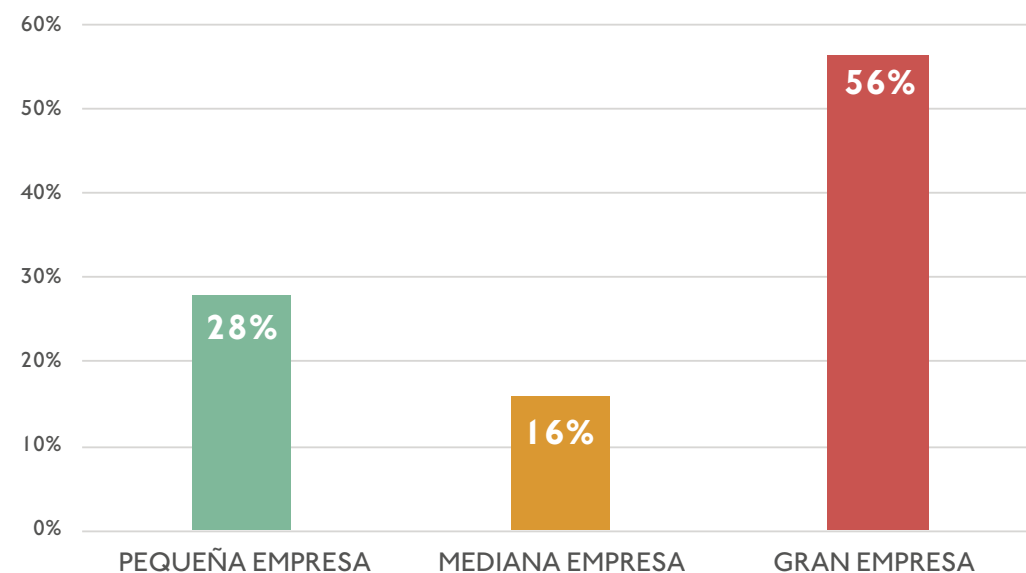
1. Empresas presentes en la muestra

Los datos que constituyen la base de este estudio han sido recogidos mediante un instrumento creado específicamente para esta investigación: el Arbol de la Innodiversidad. Se trata de una herramienta digital de autodiagnóstico a la que las empresas pueden acceder a través de la siguiente URL: <https://www.innodiversidad.es/#/main>.

El periodo de recogida de información para esta segunda edición se ha extendido a lo largo del primer cuatrimestre del año 2021. Finalizado dicho periodo, la herramienta ha capturado información completa de 297 empresas, el mismo número que el alcanzado en la anterior edición del Índice de la Innodiversidad.

Dada la importancia cuantitativa y cualitativa de la gran empresa, se ha hecho un especial esfuerzo en alcanzar a este tipo de compañías mediante el uso de contacto directo y seguimiento de sus responsables corporativos. Ello nos ha permitido obtener datos validados de 167 grandes empresas. Un dato que nos permite mejorar ligeramente la representativa de la muestra de este tipo de compañía lograda en el año 2019.

MUESTRA DE EMPRESAS POR TAMAÑO



El tamaño de la muestra alcanzado para la gran empresa nos permite afirmar que los resultados obtenidos en este segmento son representativos y aportan una imagen fiable de la realidad de la gestión de la innodiversidad en este segmento. Nos encontramos por tanto en este caso ante una foto fiel de la realidad de la gran empresa cuya resolución mejora incluso en las empresas de mayor dimensión. Sirva como ejemplo que la muestra contiene un 32% de las empresas con más de 5000 empleados que operan en nuestro país.

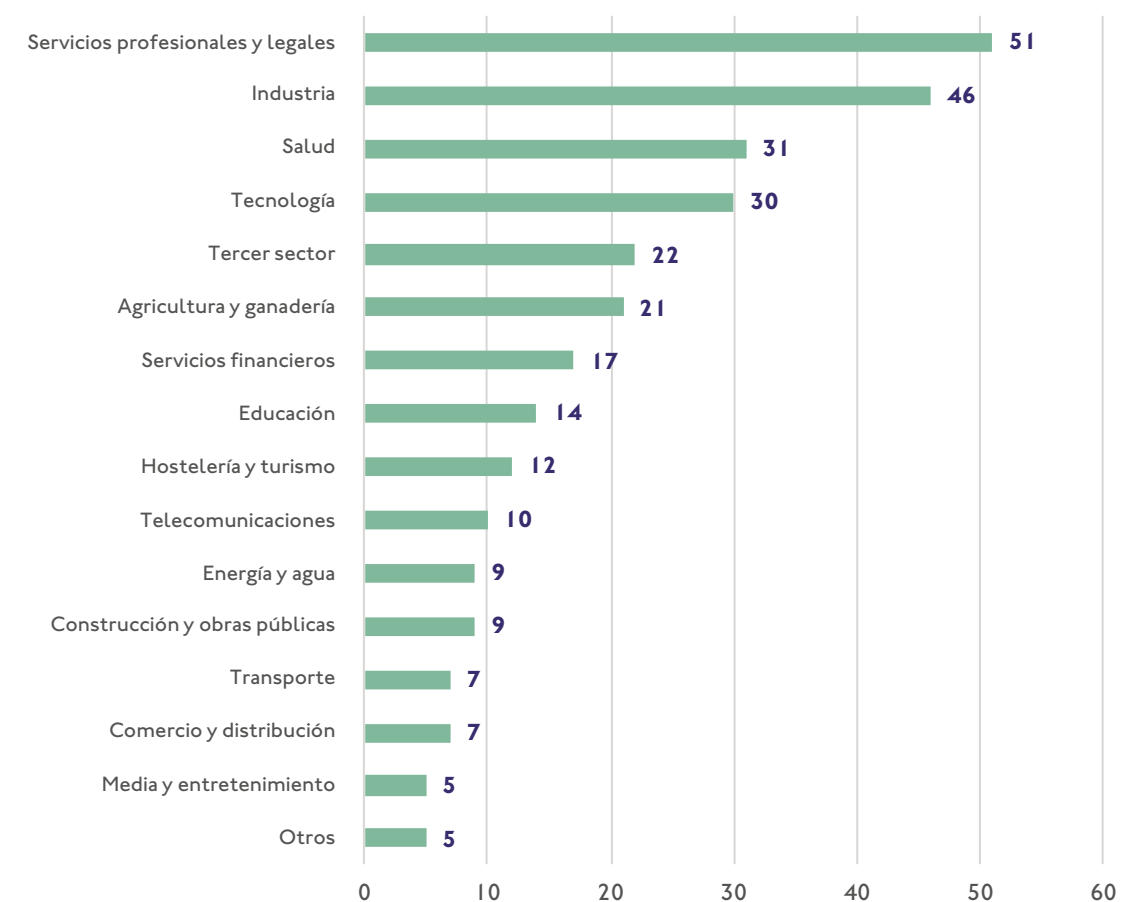
Si la representatividad estadística está garantizada en la gran empresa, la realidad es muy distinta en la pequeña y mediana empresa. Sería imposible justificar que las 47 respuestas obtenidas en la mediana empresa y las 83 en la pequeña son una muestra representativa de estos grupos. Sin embargo, son 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 y 2021 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 como 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 las mismas 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 presencia a los servicios profesionales y legales (51 empresas), industria (46 empresas), salud (31 empresas) y tecnología (30 empresas). Por vez primera se cuenta con la presencia de algunos sectores con características muy singulares como media y entretenimiento.

MUESTRA POR SECTORES



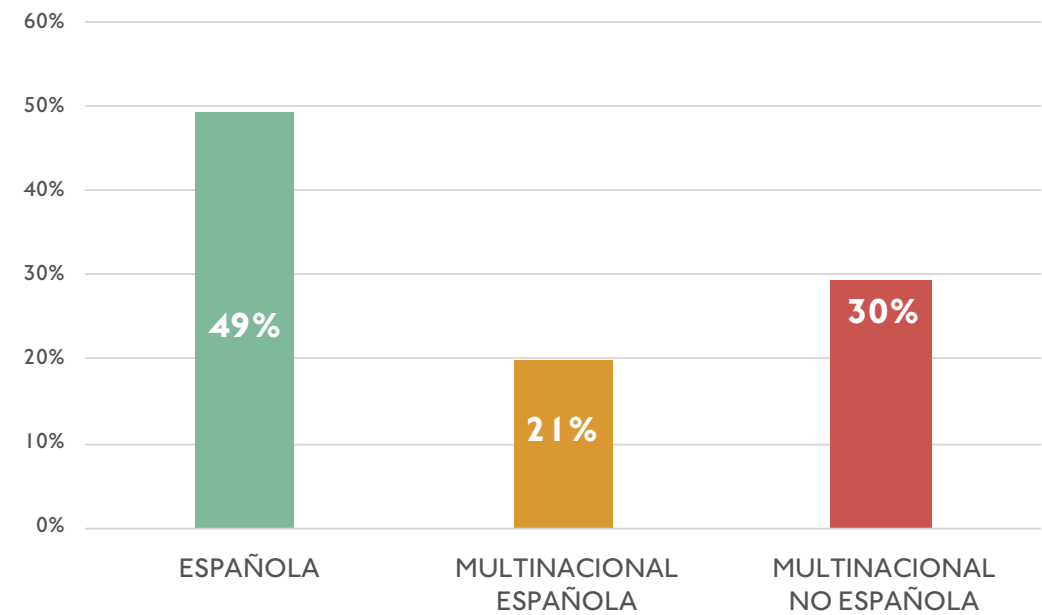
NÚMERO DE EMPRESAS EN LA MUESTRA

1. Empresas presentes en la muestra

Una pregunta que surge a menudo en la gestión de la innodiversidad es sí 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.

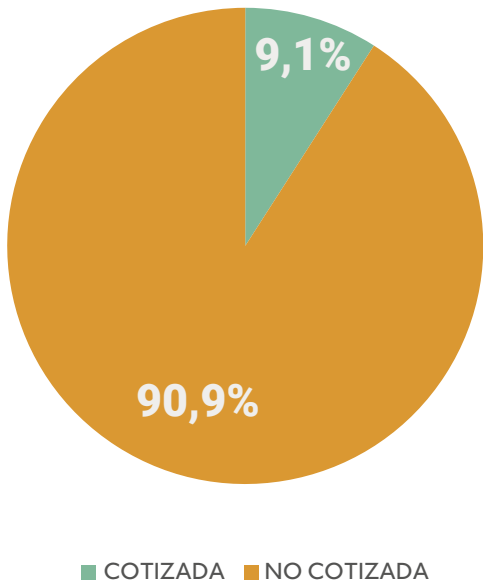
Las respuestas se distribuyen entre 146 empresas cuya actividad se restringe a nuestro país, 62 multinacionales de origen español y 89 multinacionales de origen extranjero.

MUESTRA POR ALCANCE DE LA ACTIVIDAD



Finalmente, el último criterio utilizado es la propiedad de la compañía diferenciándose entre compañías cotizadas en España y no cotizadas. Destaca el hecho de haber alcanzado a 27 compañías cotizadas que suponen un 20% de las empresas presentes en los mercados de valores españoles.

MUESTRA POR TIPO DE PROPIEDAD





APÉNDICE: LOS ÍNDICES DE INNODIVERSIDAD EN CIFRAS



1. Índices de Innodiversidad por tamaño de empresa

Pequeña Empresa

En las siguientes páginas el lector podrá consultar los valores agregados por sector y tamaño de compañía de cada uno de los subíndices que constituyen el Índice de Innodiversidad, así como de cada uno de los componentes que los constituyen

En un primer nivel se encuentran los tres grandes subíndices alrededor de los cuales se articula esta investigación:

- 1 Subíndice de Diversidad
- 2 Subíndice de Innovación
- 3 Subíndice de Innodiversidad

Dentro de cada subíndice se muestra la valoración parcial de cada uno de sus componentes. Así dentro del Subíndice de Diversidad se podrá consultar la valoración obtenida en sus componentes de diversidad demográfica, cognitiva o experiencial. De forma análoga en relación del Subíndice de Innovación es posible ver las valoraciones específicas para innovación en producto/servicio, procesos y modelo de negocio.

Un aspecto muy importante de los datos aportados es que cada subíndice y sus componentes son valorados en términos de tres factores ya presentados en el estudio: el desarrollo de políticas o acciones específicas, la medición de las mismas y la percepción como referente. De esta forma, es posible conocer por ejemplo el comportamiento de la pequeña empresa en términos de diversidad, y profundizar en sus componentes valorando por ejemplo su desempeño en términos de gestión de la diversidad de su talento senior. Finalmente, dentro de dicho componente, podrá verse cuantificado dentro de dicho grupo de empresas, el desarrollo de políticas, su medición y hasta que punto son referentes

Un aspecto crucial para la interpretación de estos subíndices es recordar que los valores obtenidos se comparan contra el valor máximo, 10, que sería el obtenido por una empresa que fuera capaz de desarrollar en su máxima expresión la gestión de la diversidad, la gestión de la innovación, y la gestión de la innodiversidad. Esta empresa ideal sería aquella que desarrolla todas las políticas o acciones posibles, mide todas ellas y es considerada como un referente en la totalidad de las mismas. Se trata por tanto de un ideal que permite ante todo identificar donde se encuentran las mayores oportunidades de mejora.



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

2,8

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA

3,1

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	5,0	3,5	3,3	4,5
Talento LGTBI	3,5	1,0	1,4	2,8
Talento Personas Discapacitadas	3,0	2,0	2,0	2,7
Talento Senior	2,8	2,3	1,6	2,6

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL

3,2

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

DIVERSIDAD COGNITIVA

1,8

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

3,8

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

INNODIVERSIDAD

2,0

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,3	1,6	0,5	2,0

1. Índices de Innodiversidad por tamaño de empresa

Mediana Empresa

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	2,4
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	2,9
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,2	4,1	1,8	4,0
Talento LGTBI	4,1	1,1	0,6	3,2
Talento Personas Discapacitadas	3,2	2,1	1,6	2,9
Talento Senior	1,8	1,9	0,9	1,7

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	2,8
-------------------------	-----

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

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

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	4,0
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	1,1
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,4	0,7	0,5	1,1

Gran Empresa

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	3,4
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	4,5
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	6,6	6,4	4,8	6,4
Talento LGTBI	6,4	1,4	1,7	4,9
Talento Personas Discapacitadas	4,4	3,5	2,2	4,0
Talento Senior	2,9	2,9	1,4	2,8

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	3,1
-------------------------	-----

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

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

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	5,6
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	2,2
----------------	-----

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

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Agricultura y ganadería

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD				3,1
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA				2,5
	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,4	1,8	1,9	1,7
DIVERSIDAD EXPERIENCIAL				4,1
	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	4,8	2,9	4,1	4,8
Experiencia en la empresa	5,1	2,6	1,9	4,3
Diversidad Formativa	4,9	3,1	1,9	4,3
Diversidad Cultural	4,6	2,6	1,9	3,9
DIVERSIDAD COGNITIVA				3,0
	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	3,2	1,4	1,4	2,7
Personalidad	3,7	1,4	1,7	3,0
Liderazgo	4,3	1,9	2,1	3,6
Pensamiento Crítico	3,0	1,4	3,3	2,7
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN				5,6
	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	6,7	5,7	4,0	6,2
Innovación en Procesos	5,1	4,8	3,0	4,8
Innovación en Relación Cliente	6,0	4,4	2,7	5,3
Innovación en Modelos de Negocio	6,3	4,8	7,6	6,1
INNODIVERSIDAD				2,7
	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,1	1,7	1,4	2,7

Comercio y distribución

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD				3,1
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA				3,0
	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	5,0	2,7	3,9	4,4
Talento LGTBI	2,6	1,5	2,2	2,1
Talento Personas Discapacitadas	4,4	2,3	3,3	3,3
Talento Senior	2,2	2,7	1,7	2,1
DIVERSIDAD EXPERIENCIAL				3,6
	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,7	2,9	2,1	4,8
Experiencia en la empresa	5,7	2,9	0,7	4,6
Diversidad Formativa	2,9	2,9	0,0	2,6
Diversidad Cultural	2,9	1,4	0,0	2,3
DIVERSIDAD COGNITIVA				2,8
	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	5,7	1,4	0,7	4,4
Personalidad	4,3	1,4	0,0	3,3
Liderazgo	2,9	2,9	1,4	2,7
Pensamiento Crítico	1,4	0,0	0,0	1,0
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN				4,2
	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	5,7	2,6	4,3	5,1
Innovación en Procesos	3,6	2,9	3,3	3,4
Innovación en Relación Cliente	4,3	3,2	2,4	3,9
Innovación en Modelos de Negocio	5,0	3,6	1,4	4,4
INNODIVERSIDAD				1,6
	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,9	1,0	0,7	1,6

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Construcción y obras públicas

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	2,5
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	1,8
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	5,3	2,0	2,0	4,3
Talento LGTBI	2,0	1,0	1,3	1,7
Talento Personas Discapacitadas	1,5	0,5	0,7	0,9
Talento Senior	0,7	1,0	0,0	0,5

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

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	1,4
----------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	2,2	0,0	0,0	1,6
Personalidad	2,2	0,0	0,0	1,6
Liderazgo	3,7	0,0	0,0	2,6
Pensamiento Crítico	0,0	0,0	0,0	0,0

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	5,3
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	2,4
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,9	1,7	0,0	2,4

Educación

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	3,2
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	3,4
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	6,3	7,2	4,1	6,2
Talento LGTBI	1,7	1,1	1,2	1,3
Talento Personas Discapacitadas	4,6	4,1	2,2	3,5
Talento Senior	3,2	3,8	1,3	2,6

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	3,7
-------------------------	-----

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	2,4
----------------------	-----

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	4,0
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	2,2
----------------	-----

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

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Energía y agua

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	2,6
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	1,8
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	5,3	2,0	2,0	4,3
Talento LGTBI	2,9	1,0	1,3	1,7
Talento Personas Discapacitadas	1,5	0,5	0,7	0,9
Talento Senior	0,7	1,0	0,0	0,5

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	3,4
-------------------------	-----

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	2,9
----------------------	-----

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	5,2
--------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	6,4	4,7	4,8	5,9
Innovación en Procesos	4,7	5,3	3,7	4,7
Innovación en Relación Cliente	5,6	2,8	1,5	4,6
Innovación en Modelos de Negocio	5,6	3,9	10,0	5,7

INNODIVERSIDAD	2,9
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,6	1,7	1,1	2,9

Hostelería y turismo

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	3,2
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	4,2
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	7,7	7,2	5,9	7,4
Talento LGTBI	4,6	2,8	2,9	3,4
Talento Personas Discapacitadas	4,9	3,7	1,6	3,2
Talento Senior	4,0	4,0	1,4	2,9

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

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	1,8
----------------------	-----

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	3,6
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	0,2
----------------	-----

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

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Industria

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD2,5

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA2,5

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,4	1,8	1,9	1,7

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL3,5

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

DIVERSIDAD COGNITIVA1,7

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN4,4

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

INNODIVERSIDAD1,6

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,8	1,4	0,8	1,6

Media y entretenimiento

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD1,9

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA2,2

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	3,2	2,7	2,6	3,0
Talento LGTBI	1,0	0,4	0,5	0,6
Talento Personas Discapacitadas	4,0	2,7	3,1	3,2
Talento Senior	2,9	2,3	1,2	2,0

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL1,9

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

DIVERSIDAD COGNITIVA1,5

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN4,1

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

INNODIVERSIDAD0,0

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	0,0	0,0	0,0	0,0

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Salud

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD				2,7
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA				2,5
	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,4	1,8	1,9	1,7
DIVERSIDAD EXPERIENCIAL				3,9
	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,7	1,3	1,3	4,4
Experiencia en la empresa	4,5	1,3	0,6	3,5
Diversidad Formativa	4,6	2,3	1,1	3,8
Diversidad Cultural	2,6	1,1	0,2	2,0
DIVERSIDAD COGNITIVA				2,9
	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	2,3	1,0	0,0	1,8
Personalidad	3,1	1,0	0,0	2,4
Liderazgo	4,1	1,8	1,1	3,3
Pensamiento Crítico	2,3	1,6	0,0	1,9
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN				4,9
	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	6,6	5,6	3,3	6,1
Innovación en Procesos	4,2	4,3	1,9	4,0
Innovación en Relación Cliente	6,0	4,0	1,5	5,1
Innovación en Modelos de Negocio	4,7	3,8	3,5	4,4
INNODIVERSIDAD				1,8
	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,3	1,0	0,5	1,8

Servicios financieros

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD				3,0
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA				2,5
	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,4	1,8	1,9	1,7
DIVERSIDAD EXPERIENCIAL				3,9
	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	6,5	1,2	0,0	4,8
Experiencia en la empresa	7,1	1,2	0,6	5,2
Diversidad Formativa	4,1	1,2	0,9	3,2
Diversidad Cultural	3,5	0,6	0,0	2,6
DIVERSIDAD COGNITIVA				2,9
	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	3,5	1,2	0,0	2,7
Personalidad	3,5	0,6	0,0	2,6
Liderazgo	5,7	2,6	1,5	4,7
Pensamiento Crítico	1,8	1,2	0,0	1,5
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN				6,6
	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	8,2	6,2	4,3	7,4
Innovación en Procesos	5,7	5,0	3,7	5,4
Innovación en Relación Cliente	7,1	5,0	4,1	6,4
Innovación en Modelos de Negocio	7,4	5,3	11,2	7,3
INNODIVERSIDAD				2,4
	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,7	1,6	1,5	2,4

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Servicios profesionales y legales

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD				2,8
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA				2,5
	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,4	1,8	1,9	1,7
DIVERSIDAD EXPERIENCIAL				3,9
	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	5,5	2,1	2,2	4,5
Experiencia en la empresa	4,4	2,3	1,4	3,7
Diversidad Formativa	5,4	2,7	1,6	4,5
Diversidad Cultural	3,4	2,0	1,7	2,9
DIVERSIDAD COGNITIVA				2,3
	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	3,1	1,6	1,1	2,6
Personalidad	1,9	1,2	0,9	1,7
Liderazgo	3,7	2,3	1,2	3,1
Pensamiento Crítico	2,0	1,0	1,0	1,8
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN				5,1
	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	6,1	4,7	3,3	5,5
Innovación en Procesos	4,6	3,9	2,5	4,2
Innovación en Relación Cliente	5,9	4,4	2,2	5,3
Innovación en Modelos de Negocio	5,6	4,5	6,9	5,5
INNODIVERSIDAD				2,4
	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,8	1,4	1,2	2,4

Tecnología

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD				2,8
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA				2,5
	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,4	1,8	1,9	1,7
DIVERSIDAD EXPERIENCIAL				4,3
	Acciones	Medición	Referente	Total
Experiencia en el sector	6,7	2,5	1,8	5,4
Experiencia en la empresa	5,9	3,8	1,2	5,0
Diversidad Formativa	4,7	3,5	0,8	4,1
Diversidad Cultural	3,4	2,0	1,0	2,9
DIVERSIDAD COGNITIVA				1,8
	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	1,3	1,0	0,3	1,2
Personalidad	2,1	1,7	0,7	1,9
Liderazgo	3,2	1,8	0,78	2,7
Pensamiento Crítico	1,6	1,2	0,7	1,4
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN				5,1
	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	6,7	5,3	2,9	6,0
Innovación en Procesos	4,4	4,2	2,2	4,1
Innovación en Relación Cliente	5,8	3,8	2,1	5,1
Innovación en Modelos de Negocio	5,6	4,2	6,0	5,3
INNODIVERSIDAD				2,4
	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	3,1	0,9	0,8	2,4

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Telecomunicaciones

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	2,7
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	4,4
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	6,9	7,5	4,0	6,7
Talento LGTBI	2,3	3,0	2,0	2,4
Talento Personas Discapacitadas	4,5	4,0	4,0	4,2
Talento Senior	4,0	5,0	4,0	4,3

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	2,6
-------------------------	-----

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	0,7
----------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Resolución de Problemas	1,0	0,0	0,0	0,7
Personalidad	1,0	0,0	0,0	0,7
Liderazgo	1,0	0,0	0,0	0,7
Pensamiento Crítico	1,0	0,0	0,0	0,7

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	3,2
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	1,3
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,6	0,5	1,0	1,3

Tercer sector

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	2,2
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	2,5
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	4,4	4,6	3,3	4,4
Talento LGTBI	1,8	0,7	1,9	1,5
Talento Personas Discapacitadas	2,9	2,9	1,4	2,3
Talento Senior	1,3	1,8	1,9	1,7

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

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	3,9
----------------------	-----

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	3,9
--------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	4,3	2,6	2,7	3,8
Innovación en Procesos	3,6	3,2	2,3	3,4
Innovación en Relación Cliente	5,1	2,4	2,1	4,3
Innovación en Modelos de Negocio	4,3	2,3	6,8	4,2

INNODIVERSIDAD	2,1
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,4	1,9	0,7	2,1

2. Índices de Innodiversidad por sector de actividad

Transporte

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	2,9
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	3,0
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	5,0	2,7	3,9	4,4
Talento LGTBI	2,6	1,5	2,2	2,1
Talento Personas Discapacitadas	4,4	2,3	3,3	3,3
Talento Senior	2,2	2,7	1,7	2,1

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	3,1
-------------------------	-----

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	3,9
----------------------	-----

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	3,9
--------------------------	-----

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

INNODIVERSIDAD	1,7
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	1,9	1,2	1,4	1,7

Otros

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	4,0
--------------------------	-----

DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	2,2
------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Talento Femenino	3,2	2,7	2,6	3,0
Talento LGTBI	1,0	0,4	0,5	0,6
Talento Personas Discapacitadas	4,0	2,7	3,1	3,2
Talento Senior	2,9	2,3	1,2	2,0

DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	5,2
-------------------------	-----

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

DIVERSIDAD COGNITIVA	5,0
----------------------	-----

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

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	6,3
--------------------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Innovación en Producto/Servicio	7,0	6,0	6,0	6,7
Innovación en Procesos	4,5	6,0	5,3	4,9
Innovación en Relación Cliente	7,0	6,0	6,0	6,7
Innovación en Modelos de Negocio	6,0	5,0	16,0	6,8

INNODIVERSIDAD	1,9
----------------	-----

	Acciones	Medición	Referente	Total
Alineamiento	2,4	1,3	0,0	1,9



Para consultar el INFORME ONLINE por favor ir a :

<https://centerfordiversity.ie.edu>



<http://fundaciondiversidad.com>



LA INNODIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL 2021

SINOPSIS