

**Diversity
Lab**



Estudio |

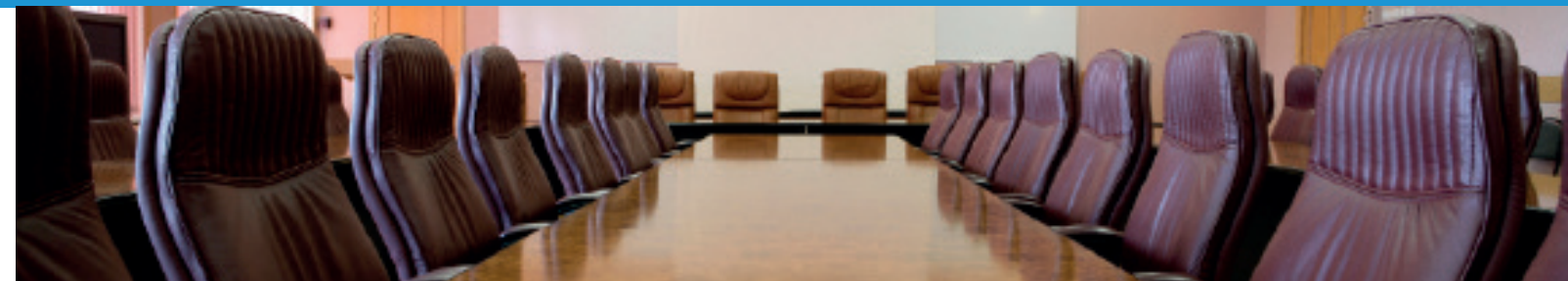
Innovación y Diversidad: **Dos desconocidos destinados a entenderse**

Celia de Anca & Salvador Aragón

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
Carta de la Presidente	8
Percepciones de altura	10
PRIMERA PARTE: ¿QUÉ ES LA DIVERSIDAD?	14
¿Qué entienden por diversidad las organizaciones españolas?	16
¿Desde dónde se gestiona la diversidad en las organizaciones? Locus Organizativo	18
Diversidad e Identidad: Comunidades de origen y comunidades de aspiración	20
SEGUNDA PARTE: ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?	22
¿Qué entienden por innovación las organizaciones españolas?	24
¿Desde dónde se gestiona la innovación en las organizaciones? Locus Organizativo	26
Los mecanismos de gestión de la innovación	28
TERCERA PARTE: DIVERSIDAD E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA ESPAÑOLA	30
La diversidad en la empresa española	31
La innovación en la empresa española	38
La relación entre diversidad e innovación en la empresa española	42
CONCLUSIONES FINALES	52
MUESTRA Y METODOLOGÍA	56
Participantes en los foros, y empresas representadas en el estudio	50
Muestra de participantes en la encuesta	59

Resumen Ejecutivo



El Diversity Lab, es una iniciativa de La Fundación para la Diversidad con la dirección académica del Centro de Diversidad del ie, que se ha desarrollado de marzo (2016) a julio (2017) y que consiste en analizar la relación entre la diversidad y la innovación en las organizaciones.

El estudio tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico que permita a la organización diseñar acciones futuras en la gestión de la diversidad y de la innovación.

Las preguntas de investigación a las que quiere dar respuesta este estudio son:

**¿La diversidad fomenta
la innovación?**

En caso afirmativo, a través
de qué mecanismos.



**¿La innovación fomenta
la diversidad?**

Y, en caso afirmativo, a través
de qué mecanismos.

Para contestar a estas preguntas, el proyecto ha mantenido tres reuniones de expertos, en abril, mayo y octubre de 2016, con una participación total de 38 ejecutivos, representando a 28 empresas, en sus unidades de diversidad e innovación, así como dirección general. Estas reuniones han permitido validar el modelo planteado, así como generar unas primeras conclusiones.

A esa primera fase le siguió una nueva fase de confirmación y focalización de las primeras conclusiones con una encuesta de diagnóstico, que se desarrolló entre enero y abril de 2017 y que fue respondida por un total de 134 ejecutivos de un total de 77 empresas, y que ha permitido generar las conclusiones que se detallan en el informe.

Destacando los 10
puntos siguientes



Las conclusiones fundamentales del mismo acerca del estado de la diversidad y la innovación en la empresa española, hacen referencia al conocimiento, valoración y articulación organizativa de la relación entre diversidad e innovación. Destacando los 10 puntos siguientes:

Percepción de la diversidad en la empresa española

1. La diversidad de género es, de entre las dimensiones de la diversidad demográfica, a la que dedica mayor atención la empresa, seguida por discapacidad y geográfico/cultural, y a muy notable distancia LGTB.
2. Todos los directivos, y en particular la alta dirección, valoran por encima de la diversidad demográfica o de origen la diversidad cognitiva o de aspiración.
3. No hay consenso en la empresa española sobre que unidad dentro de la organización debe liderar el esfuerzo en pro de la diversidad, alternando múltiples modelos, desde el área de recursos humanos, la unidad de responsabilidad corporativa, la alta dirección o cada unidad de negocio. Solo un 22% de los encuestados considera que debe liderarlo un área específica de diversidad.
4. La empresa española utiliza un promedio de 5,6 mecanismos organizativos para el fomento de la diversidad, que van desde los orientados a la comunicación, formación incentivos directos e integración organizativa.

Percepción de la Innovación en la empresa española

5. Los directivos consideran que en sus organizaciones se realiza un esfuerzo medio-alto a la innovación, aunque con preferencias particulares. Los directivos de innovación priorizan la innovación en procesos, los directivos de diversidad la innovación tecnológica, y la alta dirección se inclina por la innovación en producto/servicio.
6. Los directivos de innovación consideran que el área que mayores esfuerzos está dedicando a la innovación es el área de desarrollo de negocio, muy por encima de la propia área de innovación que, a su juicio, se sitúa a la par con otras áreas como tecnología o marketing.
7. En promedio, la empresa española usa casi 6 mecanismos organizativos para impulsar la innovación, destacando los equipos de innovación y la comunicación interna.

Percepción de la relación entre la innovación y la diversidad en la empresa española

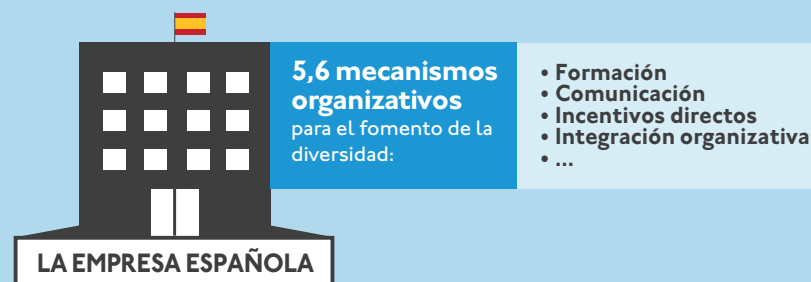
8. Los directivos del estudio consideran que la diversidad contribuye a la innovación, se percibe que la diversidad cognitiva contribuye más que la diversidad demográfica.
9. Los directivos consideran que la innovación contribuye a la diversidad, en especial la innovación en nuevos modelos mentales.
10. Comunicación interna y formación ofrecen las oportunidades más directas e inmediatas para mejorar el conocimiento, la contribución y la valoración entre la función de diversidad y la función de la innovación.

Este estudio ayuda a entender dos funciones, la de diversidad y la de innovación que si bien no tienen en la actualidad una relación directa importante en la mayoría de las organizaciones, se relacionan positivamente, y por tanto los esfuerzos en una conllevan mejoras en la otra. Por otra parte ambas funciones se apoyan en una amplia variedad de mecanismos organizativos, que en ocasiones son coincidentes, lo que abre una interesante oportunidad de colaboración entre ambas funciones que aportará una ventaja competitiva a la empresa que sepa correlacionarlas adecuadamente.

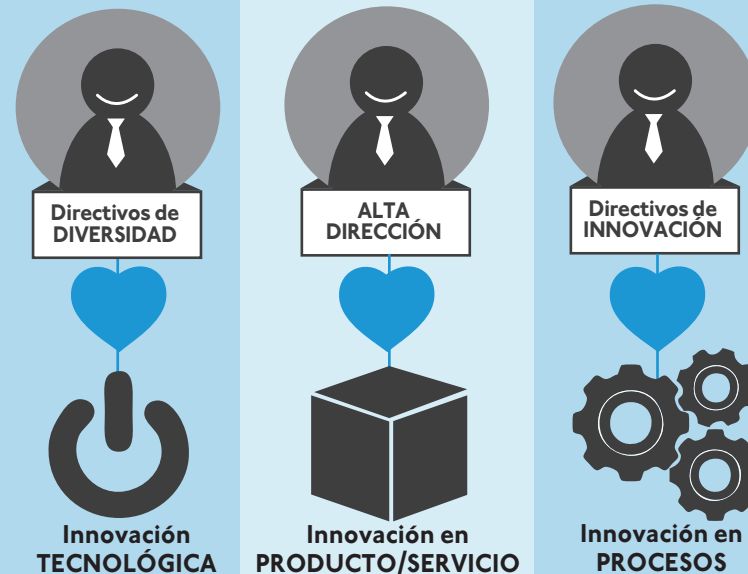
Desde el equipo de investigación creemos que este trabajo puede aportar a la empresa herramientas para una mejor gestión y aprovechamiento tanto de la diversidad como de la innovación en la organización.



Percepción de la DIVERSIDAD en la empresa española



Percepción de la INNOVACIÓN en la empresa española

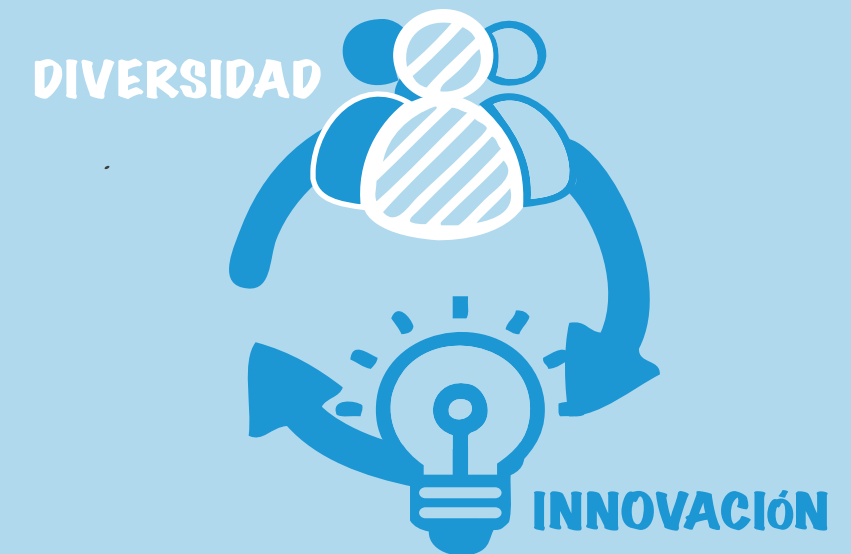


6 mecanismos organizativos

- Innovación
- Comunicación interna

LA EMPRESA ESPAÑOLA

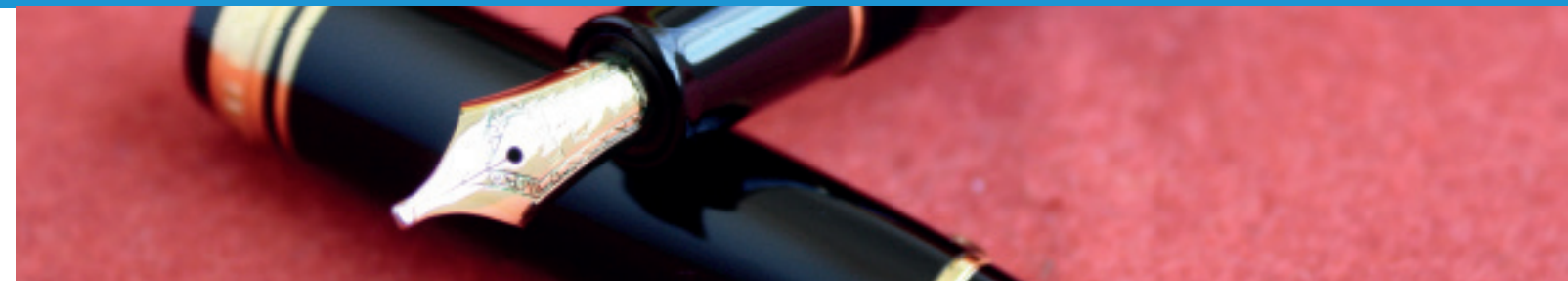
Percepción de la relación entre INNOVACIÓN y DIVERSIDAD



Este estudio ayuda a entender dos funciones, la de diversidad y la de innovación, que aunque en la actualidad no tienen una relación importante en la mayoría de las organizaciones, los esfuerzos en una implican mejoras en la otra. Por otra parte, ambas funciones se apoyan en una amplia variedad de mecanismos organizativos, que en ocasiones son coincidentes, lo que abre una interesante oportunidad de colaboración entre ambas funciones. Todo ello, aportará una ventaja competitiva a la empresa que sepa correlacionarlas adecuadamente.

Desde el equipo de investigación creemos que este trabajo puede aportar a la empresa herramientas para una mejor gestión y aprovechamiento, tanto de la diversidad como de la innovación en la organización.

Carta de la Presidente



Diversity Lab es el nombre que hemos dado a la alianza entre la Fundación Diversidad y el Centro de Diversidad de IE para investigar y generar conocimiento sobre la diversidad y la innovación en las organizaciones. Nuestro objetivo conjunto, tal como el nombre describe, es que sea un laboratorio para analizar y diseñar acciones futuras. El informe “Innovación y Diversidad: dos desconocidos destinados a entenderse”, es el primer fruto de esta colaboración.

El Centro de Diversidad, liderado por Celia de Anca, nace para impulsar la integración de la diversidad como herramienta para la competitividad de las empresas. Salvador Aragón, *Chief Innovation Officer* en IE Business School impulsa la reflexión y el estudio sobre el impacto de la innovación en el mundo corporativo. Fundación Diversidad es la representante del Charter de la Diversidad Europeo en España, y trabaja en el fomento de las políticas de igualdad, anti-discriminación y gestión de la diversidad desde 2007. Su objetivo es la difusión e implementación en las empresas e instituciones españolas de dicho Charter, que refleja las Directivas del 2000 de la Comisión Europea.

La gestión de cualquier cambio en una organización o en la sociedad exige, en primer lugar, establecer los datos y medir. Es decir, requiere de la aportación de la ciencia para definir y acotar el problema identificando las preguntas, además de buscar soluciones y alternativas para el cambio. Este estudio no solo nos confronta con una pregunta directa: ¿la diversidad fomenta la innovación y la innovación fomenta la diversidad? Además, el título del mismo: “Innovación y Diversidad: dos desconocidos destinados a entenderse” nos lanza una invitación a la acción.

Este estudio no podría haberse llevado a cabo sin la valiosa colaboración de las 80 empresas que han participado. Damos las gracias a todas ellas, firmantes del Charter de la Diversidad. Nuestro agradecimiento especial a los profesionales que han estado en los talleres de trabajo: responsables de diversidad, de innovación y directores generales, además de aquellos que han compartido sus reflexiones por escrito. Gracias a los equipos de ie y de Fundación Diversidad por la dedicación con este trabajo de varios meses. En especial, a los profesores Celia de Anca y Salvador Aragón por su iniciativa, curiosidad, rigor y entusiasmo para profundizar en el estudio de la diversidad y de la innovación en la empresa.

María Eugenia Girón
Presidente, Fundación Diversidad

¿Cuál es tu visión sobre la relevancia de la diversidad en la empresa?



Elena Pisonero
Presidente de
Hispatat

La empresa, como cualquier organización humana, tiene que entender su entorno para actuar en él. Y nuestras sociedades son afortunadamente diversas. Para poder servir bien a las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad debemos poner a las personas en el centro para ofrecer un servicio personalizado y, por lo tanto, diverso. Pero además, por coherencia, las empresas debemos incorporar en nuestras organizaciones diversidad de enfoques y vivencias que ofrecen una visión más amplia de los problemas y, por tanto, de las posibles soluciones.



José Folgado
Presidente Red
Eléctrica de España

La diversidad es el conjunto de aspectos que hacen a las personas diferentes y únicas. A través de la diversidad corporativa se establecen mecanismos que aseguran la participación de todas las personas en igualdad de condiciones y con las mismas oportunidades en nuestras relaciones con los grupos de interés. Debemos huir de las etiquetas sociales y culturales que tradicionalmente clasifican a las personas, como la discapacidad, el género o la edad. En línea con este enfoque, en Red Eléctrica trabajamos en distintos frentes: la gestión del talento, identificándolo, atrayéndolo y potenciándolo; la identificación y eliminación de barreras corporativas que puedan limitar la participación en igualdad de condiciones de todas las personas en nuestra actividad empresarial, y el apoyo a personas que, por sus circunstancias personales y culturales, son vulnerables y presentan dificultades en el desarrollo de determinadas actividades.



Inés Juste
Consejera Delegada
de Laboratorios
Juste

La diversidad es de gran relevancia para la empresa, no sólo en cuanto a género, sino a conocimientos, etc.

La diversidad bien gestionada e incluida en la cultura empresarial, aporta mayor riqueza en los diversos puntos de vista.

¿Cuál es tu visión sobre la relevancia de la innovación en la empresa?

Innovar es conformar nuevas propuestas para viejos problemas o para nuevas soluciones. En un mundo complejo, en cambio constante y acelerado como en el que vivimos, el no hacer nada o pretender hacer lo de siempre no es una opción viable a largo plazo. Es imprescindible una actitud abierta que permita ver primero lo que está pasando, dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios y, en última instancia, transformarnos. Tenemos que estar en modo innovación permanente.

La velocidad del cambio externo, en todos los ámbitos de la vida, implica una rápida transformación interna para que la compañía pueda adaptarse, incluso anticiparse, a esos cambios. Esta transformación se basa en la innovación entendida como la implantación de cambios significativos en los procesos, productos y servicios de la empresa, mediante la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes con el propósito de crear valor. Para Red Eléctrica, esta innovación debe realizarse basándose en la tecnología, la digitalización, la sostenibilidad y, sobre todo, las personas.

Tremendamente relevante. Las empresas han de innovar constantemente, tanto en procesos como en productos y servicios. Debe ser la innovación algo que impregne la cultura de la empresa, con el deseo de hacer las cosas siempre un poco mejor.

En tu opinión, ¿crees que hay alguna relación entre diversidad e innovación?

Claramente. Sólo desde varias miradas diferentes podremos cuestionar lo de siempre.

Si en una empresa no existe una especial atención a la diversidad, nunca podremos hablar de auténtica innovación. No debemos olvidar que todas las personas que sustentan el trabajo de una compañía constituyen la principal fuente de innovación. Además, la innovación en la empresa conlleva la asunción de una nueva cultura y nuevas formas de trabajar absolutamente ligadas a la eliminación de todo tipo de barreras.

Creo que la diversidad, por la amplitud de distintos puntos de vista, ayuda a la innovación

¿Cuál es tu visión sobre la relevancia de la diversidad en la empresa?



Isla Ramos
Lenovo EMEA

La diversidad en la empresa entendida en sentido amplio: diversidad de origen, formación, edad, nacionalidad, experiencia y, por supuesto, género, es sin duda un elemento muy importante en la empresa por múltiples motivos. Para mí los dos más importantes, o al menos los que creo que tienen un mayor impacto, son:

- 1) La diversidad de los clientes de una empresa: los clientes de cualquier empresa u organización suelen ser diversos y, por tanto, veo importante la representación del punto de vista del cliente en la empresa, sobre todo porque cada vez las fronteras entre la experiencia del cliente y la empresa están más difuminadas por la inmediatez de los medios por los que nos comunicamos.
- 2) Los equipos diversos toman decisiones mucho más ricas y acometen problemas de manera mucho más completa. Esto lo he experimentado en primera persona donde miembros del equipo que son incómodos por su destacada diferencia han sido capaces de contribuir de manera muy significativa. Ciertamente es que los equipos menos diversos tienden a tener más fácil consenso, pero pueden carecer de riqueza.

El mundo es plural, las empresas estamos obligadas a ser plurales. Atendamos a la diversidad individual y particular de quienes vienen a consumir nuestro producto o servicio, y esto sólo lo podemos hacer desde la diversidad de nuestro equipo humano.



Kike Sarasola
Presidente y Fundador
de Room Mate Hotels
y BeMate.com

Crear un ambiente que fomente la inclusión y pertenencia como parte de la cultura laboral es crucial, porque mejora el bienestar emocional de las personas y el rendimiento cognitivo. También impulsa la participación de los empleados y se convierte en una fuerza laboral, ya que los empleados son capaces de prosperar y crecer más cuando sienten que pueden ser ellos mismos. En LinkedIn, hemos descubierto que cuando sentimos que verdaderamente somos parte de algo, presentamos nuestro mejor “yo” y aportamos más creatividad y energía a nuestro lugar de trabajo de una forma diaria. Y lo mejor es que la creación de una cultura de pertenencia puede ser fomentada entre compañeros, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.



Sarah Harmon
Country Manager,
LinkedIn Spain
& Portugal

¿Cuál es tu visión sobre la relevancia de la innovación en la empresa?

La innovación ya es una necesidad para la supervivencia y la evolución de la empresa. La innovación ha dejado de referirse, ya hace tiempo, a la innovación tecnológica o la innovación de producto, sino que está presente como necesidad en todas las áreas, desde procesos y productos hasta planteamientos y actitudes. En algunos casos, la innovación es algo consciente y estructurado, pero creo que ya debe de ser mucho más espontáneo y habitual.

La innovación está totalmente entremezclada con las actividades de la empresa y la innovación ha de ser una actitud, no un departamento o una actividad de la empresa. El reto de la innovación es que permee a toda la organización para que se haga parte del ADN de la misma, y que todo el mundo participe (aunque por supuesto haya áreas especializadas en innovación que hagan los desarrollos más complejos o estructurales).

La innovación es una de las claves de nuestro negocio, así que para nosotros tiene toda la relevancia. Nuestra clientela no sólo quiere un hotel bonito y bien situado, quieren “experiencias” y éstas no se construyen desde el estatismo, las experiencias se construyen en base al movimiento y la innovación.

Un claro ejemplo de ello es el servicio pionero que lanzamos hace ya casi 4 años: WiMate. Cuando el cliente llega a la recepción del hotel se le hace entrega de un mini router inalámbrico donde puede conectar hasta 5 dispositivos y disponer de 100MB diarios. ¿Te imaginas poder viajar a NY y seguir disfrutando de tus redes sociales?

La innovación es crucial para que la empresa camine junto con la sociedad, incorporando los hechos, desafíos y necesidades existentes. En LinkedIn creemos que gran parte de la innovación viene del talento de una empresa. Las empresas que antes competían solo por el capital, la tecnología y los recursos naturales, hoy en día también compiten por la capacidad de encontrar, contratar y retener el mejor talento. Las personas, en primer lugar, son los agentes del cambio capaces de impulsar innovaciones significativas dentro de las empresas y la sociedad.

En tu opinión, ¿crees que hay alguna relación entre diversidad e innovación?

Intuitivamente, tendría que haber relación entre diversidad e innovación ya que, en organizaciones más diversas, donde hay más riqueza de puntos de vista, será más fácil crear un ambiente predispuesto a la innovación. Si bien creo que esto puede ayudar, no creo que por sí, sea suficiente.

Las empresas necesitan tener una cierta voluntad de innovación y crear ese “apetito” por la innovación en cada pieza de su organización. Si tienen un equipo diverso, esta actitud tendrá mejor base sobre la que asentarse.

La diversidad es la base de la innovación. La innovación exige una nueva forma de ver las cosas, de entender las cosas y el mejor camino para conseguirlo es contar con personas que tienen diferentes formas de sentir, de pensar, de percibir y de vivir.

Hay una relación estrecha entre las dos cosas. Las empresas que fomentan la diversidad buscan tener en sus empleados la reproducción de la sociedad, con todos sus grupos representados. Solo cuando la empresa se asemeja a la sociedad, es posible innovar creando productos y servicios que sean inclusivos y hablen con sus consumidores.

Primera parte



**¿QUÉ ES LA
DIVERSIDAD?**

¿Qué entienden por diversidad las organizaciones españolas?

Atendiendo a los resultados de las reuniones de expertos y a la literatura existente, podemos dividir la diversidad en la empresa española en tres grandes grupos, todos igualmente necesarios para el buen funcionamiento de las organizaciones.



Diversidad Demográfica

Se trata de la diversidad que nos viene dada por el mero hecho de nacer, e incluye género, cultura o raza. Rasgos en muchos casos visibles, y que en ocasiones comportan una serie de comportamientos y características susceptibles de categorización. Esta categorización externa, puede imponer barreras que impiden la inclusión efectiva en un grupo mayoritario o de poder, incluyendo estereotipos, presiones culturales, falta de oportunidades y, en casos extremos, prácticas discriminatorias. A estas barreras externas, se pueden añadir barreras internas que la persona del grupo señalado puede acabar por desarrollar, como la falta de autoestima o inseguridad¹. Por todo ello, los participantes en los distintos grupos enfocados coincidían en la relevancia que tiene eliminar barreras a la inclusión de la diversidad demográfica.

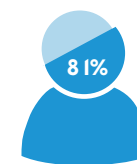
La importancia que a cada diversidad demográfica se otorga en las organizaciones difiere según sea el contexto cultural. “En España, cuando se habla de diversidad se habla esencialmente de diversidad de género” (Marta Sevilla, Workplace Purchasing Manager Iberia de Xerox). Este es un hecho en el que coincidían la mayoría de los participantes. Sin embargo, aunque sea género la más desarrollada, cada vez en las organizaciones se habla más de diversidad cultural. “El desarrollo y la evolución tecnológica, junto con la globalización actual, permiten la convivencia y el trabajo de un gran número de nacionales en la empresa” (Reunión de Expertos en Diversidad).

Además de género y cultura, es la diversidad generacional la que más empuje empieza a tener en las organizaciones. “La incorporación de becarios, en algunos centros de trabajo, ha sido clave para incorporar una mayor diversidad generacional” (Reunión de Expertos en Diversidad).

Según algunos expertos, las nuevas generaciones, entienden y respetan la diversidad demográfica mejor que generaciones anteriores, “ya que la igualdad de género o la cultural están ya más presente en su cotidianidad” (Paloma Beamonte, Presidenta de Xerox).

La mayoría de los ejecutivos participantes, veían un claro valor en la existencia en las organizaciones de diversidades demográficas, “ya que permite conocer mejor a tus clientes, teniendo un punto de vista más completo del grupo al que te diriges con tu producto o servicio, a la hora de abordar cada proceso de creación” (Itxaso Zubia, Healthcare Responsable en Orange España). Los participantes coincidían en la necesidad de incluir la diversidad demográfica en las organizaciones, pero su mayoría, opinaba que la diversidad en una organización, va más allá de la diversidad demográfica. “Puede haber un peligro en quedarse solamente en la diversidad demográfica como base de la diferencia de perfiles,

ya que puede quedar en una diversidad superficial, y difícilmente tendría el retorno esperado de innovación, creatividad o eficiencia” (Reunión de Expertos en Diversidad).



Diversidad Experiencial

Se trata de la diferencia resultante de las experiencias que cada individuo ha ido teniendo en su recorrido humano, incluyendo, educación, trabajo, amigos o hobbies que le han permitido adquirir diferentes conocimientos, habilidades y desarrollar, con ello, determinadas preferencias y afiliaciones. “Varios expertos afirmaban que la existencia de perfiles diversos en los equipos de trabajo, favorece la adaptación al entorno tecnológico cambiante en que vivimos.” (Francisco Carrasco, Director de RRHH y Organización Territorial de Madrid de CaixaBank). Los participantes enfatizaban la importancia de la diversidad experiencial, principalmente en su profesión y, por tanto, en los conocimientos necesarios para enfrentar algunos de los retos que se nos presentan y, en este sentido, la complementariedad de perfiles, técnicos de ingenieros, con otros como los filósofos, se entendía como sumamente beneficiosa.

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, lo que se llama en investigación *Diversidad Cognitiva*.



Diversidad Cognitiva

Se define como la diferencia de aptitudes, habilidades, conocimientos, valores y creencias (Shin et al. (2012)², Wang et al. (2016)³. Es la diversidad cognitiva la que nos hace ser seres únicos y poder contribuir desde nuestra diferencia a un proyecto común. Fulfilling thus our human condition of living as a distinct and unique being among equals (Arendt, 1998)⁴.

Es, esta forma de diversidad, la más apreciada por los participantes a los grupos de trabajo, por su contribución tanto a la eficiencia de la empresa o como a su capacidad de innovar y de crear. “Cuando hablamos de diversidad nosotros también pensamos en diversidad mental” (Julio Montes, Senior Manager Professional Services de EMC Computers Systems Spain). “Si las personas fueran idénticas producirían idénticos resultados” (Agustín Cuenca, CEO de ASPgems).

Algunos participantes consideraban esencial que se hable de Diversidad desde la multiplicidad de modelos mentales y no sólo haciendo referencia a Diversidad de género, origen, edad, etc. para poder crear es caos necesario en cualquier organización (María Luisa Miedes, Directora de I+D Intercambiadores gas escape y aceite y Coordinadora I+D Nacional de Valeo España).

Las tres formas de diversidad son imprescindibles, entre otras cosas, porque están ligadas. Si no existe diversidad demográfica ni experiencial, la diversidad cognitiva patente en la organización sería muy limitada. Para cada tipo de diversidad existe sin embargo una gestión y un trabajo diferente. Ya que la diversidad demográfica demanda principalmente un esfuerzo central de la organización de eliminación de barreras para una inclusión efectiva, mientras que la diversidad cognitiva pide un cambio cultural hacia fórmulas de trabajo más colaborativas y auto gestionadas.

¹ de Anca, C. and Vázquez, A. (2007). Managing Diversity in the Global Organization. London: Palgrave Mcmillan

² 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.)

³ Wang et al, (2016) Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership / Journal of Business Research 69 3231-3239

⁴ Arendt, H. (1958, 1998). The Human Condition. Chicago, University of Chicago Press. (p. 178)

¿Desde dónde se gestiona la diversidad en las organizaciones? Locus Organizativo

En los distintos grupos de trabajo, se discutió la conveniencia de tener en la organización un área específica encargada de la diversidad, o si esta debería ser gestionada desde otros departamentos o incluso de modo transversal, sin tener un Locus organizativo específico.

La mayoría de los participantes, compartían que en sus organizaciones la diversidad se gestionaba desde los departamentos de Recursos Humanos, ya que va estrechamente unida a la gestión del talento (Gloria Iglesias, Gerente Conciliación y Diversidad; Dirección de Talento, Cultura y Comunicación Interna de Repsol).

Los partidarios de tener un locus organizativo centrado en una unidad de diversidad opinaban que sí hacía falta un departamento específico, pero solamente para cambiar la cultura y eliminar las barreras existentes en las diversidades demográficas. Además, un departamento de diversidad puede ayudar a otras áreas a buscar retener y explorar talentos nuevos (Julio Montes, Senior Manager Professional Services de EMC Computer Systems Spain), así como puede ayudar a enseñar cómo se deben relacionar, evitando que se genere rechazo hacia ellos, porque se puede tener la tendencia de aislarlos. Algunos participantes consideran necesario que las áreas de diversidad cuantifiquen y comuniquen los datos, para conectar con las áreas de negocio más puro.

Algunos expertos insistían que la diversidad así como la innovación no debería tener un lugar específico en la organización, ya que debía permear a todos y a todas las unidades. “La diversidad de cada persona de cada equipo, tanto innovación como diversidad no deben tener un locus organizativo”.

En algunas empresas no se ha creado un departamento de Diversidad, sino que se ha establecido un Comité, formado por personas fundamentalmente de las áreas de negocio, para que llegue a todas las áreas de las compañías, y se creen espacios de trabajo comunes. **“Esta gestión voluntaria ayuda a que la diversidad se gestione desde la vocación y la pasión”** (Portavoz de P&G). Muchos expertos coinciden en que el nivel de inclusión de la diversidad en España todavía no ha alcanzado la madurez como para prescindir de una unidad que vele por garantizar la igualdad de oportunidades. **“Aun cuando alcanzáramos un nivel de inclusión óptimo en todas las organizaciones, una unidad de diversidad siempre garantizaría tanto la igualdad de oportunidades como la incorporación de nuevas formas de pluralidad futuras. Además, cuanto más ancho es el universo de los colaboradores, mayor es la probabilidad de encontrar a personas más cualificadas para las diversas funciones”** (Francisco de la Morena, Coordinador Comunicación Interna y RSC de Galp España).

La mayoría coincide en el hecho de que incluir un mecanismo de integración dentro del Plan Estratégico de la compañía ayudaría a fomentar la diversidad, identificando algunos de los mecanismos organizativos más influyentes para fomentar la diversidad, entre los que se encuentran:

- Formación
- Comité Dirección
- Departamento de Diversidad
- Unidad de Integración
- Comité de Igualdad
- Red de Referentes
- Departamento de Comunicación

Los participantes a los grupos enfocados coinciden en, que si bien es necesario que se eliminen las barreras para la inclusión de la diversidad demográfica, otras diversidades como las experienciales y sobre todo las cognitivas se deberían gestionar desde el resto de la organización, ayudando a la coordinación de equipos y personas diferentes. “Lo importante es que la propia cultura de la organización permita que esas otras diversidades puedan ejercerse” (Socorro Fernández, Miembro del Consejo de Administración Red Eléctrica Española).



Diversidad e Identidad: Comunidades de origen y comunidades de aspiración

Para que la diversidad exista, tiene que haber más de uno, (Page, 2011)⁵. Necesitamos números de personas en torno a los que conformamos nuestras “identidades sociales”. Término que se define como la internalización de nuestras identificaciones colectivas (Jenkins 2008, p120)⁶. Estas identificaciones se mueven con el juego de diferencias y semejanzas que compartimos con los diferentes grupos que constituyen nuestra realidad.

Estas identidades se encuentran en cada aspecto de nuestras vidas y por tanto también en las organizaciones, y se relacionan con las distintas formas de diversidad señaladas.

La diversidad demográfica nos conecta con otras personas con las que compartimos semejanzas, principalmente, aunque no solo, físicas. Estas identidades se pueden denominar de origen.

La diversidad experiencial nos conecta con otros individuos con los que nos unen ciertas afinidades, en identidades que llamamos de crecimiento.

La diversidad cognitiva nos conecta con otros individuos que comparten el mismo objetivo o proyecto. En este caso, lo que nos une a otros miembros del grupo es la contribución al objetivo común ayudándonos de la complementariedad que aportan otros mapas mentales, en las denominadas identidades de aspiración.

La identificación es importante a la hora de configurar grupos de trabajo. La mayoría de expertos coincidían en que la creación de grupos por diversidad demográfica en la empresa española era poco efectivo, y a veces contraproducente. **“En culturas organizativas americanas les gusta diferenciarse por su diversidad demográfica, mientras los europeos piensan que pertenecer a un grupo discrimina”** (Reunión de Expertos Innovación).

Sin embargo, muchos de los participantes coincidían en que la creación de grupos de aspiración era muy beneficioso para la empresa. **“En un grupo de innovación solemos encontrar a “primas donas” (en un sentido positivo) personas que destacan en sus ideas y no son comunes entre sí lo cual siempre enriquece al equipo y a cada individuo y más cuando hablamos de innovación. Lo que importa es su modo de pensar, la singularidad de cada persona. Eso es lo que yo más valoro”** (Cristina González, Head of Industry Value Engineering Spain, Portugal & Israel).

Son equipos de trabajo, que a veces crea la propia organización basándose en las diferencias de sus componentes y que a veces se organizan ellos solos. **“Equipos auto-organizados independientes trabajando por proyectos como en Amazon”** (Agustín Cuenca, CEO de ASPgems).

José Fernando Esteban Lauzán, Responsable de Innovación de Atos Iberia, comenta que las herramientas digitales de colaboración permiten que las personas se autoorganicen y que la diversidad emerja de forma más natural que si se preconfigura un equipo en base a criterios exógenos de diversidad o de innovación.

“Lo importante es la libertad para poder crear y que cada persona pueda mostrar su diversidad sea ésta cual sea” (Paloma Beamonte, Presidenta de Xerox).

VIAJE A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CORPORATIVA

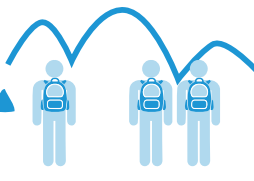
TIPO	 DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA	 DIVERSIDAD EXPERIENCIAL	 DIVERSIDAD COGNITIVA
VÍNCULOS	↓ Similitud	↓ Afinidad	↓ Complementariedad
IDENTIDAD	↓ Comunidad de origen	↓ Comunidad de crecimiento	↓ Comunidad de aspiración
			

Fig. 1 – El viaje a la gestión de la diversidad corporativa

⁵ Page, S, (2011) Diversity and Complexity. Princeton University Press

⁶ Jenkins, R. Social identity, (New York: Routledge, 1996,2004,2008)

Segunda parte



**¿QUÉ ES LA
INNOVACIÓN?**

¿Qué entienden por innovación las organizaciones españolas?

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 magnificada en el contexto de un incremento de la incertidumbre competitiva asociada a transformaciones económico-sociales y tecnológicas, 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.

La innovación es percibida como la base de una economía competitiva (Porter & Ketels, 2003)⁷. La literatura aporta claras evidencias de que el logro de ventajas competitivas depende de la gestión organizativa de la innovación, que es percibida como un elemento clave, tanto en la creación de valor como en la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas (Bessant et al., 2005)⁸. Esta relevancia ha sido contrastada en relación con variables tan importantes como la capacidad de la organización para competir, la mejora de la rentabilidad del negocio, la generación de ventajas competitivas o la supervivencia a largo plazo de la organización.

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)⁹. En las entrevistas pueden encontrarse opiniones confirmando esta visión plural: **“Inicialmente, la innovación se relaciona con la tecnología y la ingeniería, aunque se puede innovar desde otros ámbitos que no son los estrictamente tecnológicos”** (Marta Sevilla, Workplace, Purchasing Manager Iberia de Xerox).

Esta visión de la innovación como “concepto extenso” lleva a identificar distintos de 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)¹⁰:

- a) **Innovación en nuevos productos o servicios** es aquella cuyo resultado son nuevos productos o servicios, nuevas funcionalidades asociados a ellos, o nuevos diseños sustitutivos de los anteriores. Dentro de esta categoría también quedan incluidos el establecimiento de nuevas aproximaciones de marketing para productos o servicios, nuevos canales y nuevos mercados objetivos.
- b) **Innovación en nuevos procesos** que implica la generación, adopción y creación de nuevos procesos productivos o nuevos procesos asociados a la prestación de servicios. Este tipo de innovación también incluye la aplicación de nuevas estructuras organizativas, habilidades, metodologías y sistemas de gestión.
- c) **Innovación en nuevos modelos de negocio** que supone la aplicación radical de nuevas estructuras organizativas, habilidades, metodologías y sistemas de gestión, así como combinaciones novedosas de nuevas propuestas de valor con nuevos modelos de ingresos.

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

- d) **Innovación tecnológica** que implica el uso de nuevas capacidades tecnológicas, diferentes a las existentes, para el desarrollo de nuevos productos, procesos y modelos de negocio. La condición implícita para este modelo es la existencia de una capacidad tecnológica diferencial que puede ser descrita como: *“the extent to which the technology is different from prior technologies”* (Chandy & Tellis, 1998)¹¹
- e) **Innovación en modelos mentales** que implica la adopción de nuevos modelos mentales de comprensión del entorno y de las posibilidades de actuación sobre el mismo (Aragón, 2015)¹².

Estas cinco tipologías de innovación van a ser la base de la investigación cuantitativa que se aborda en la tercera parte de este estudio.

⁷ Porter, M.E. and Ketels, C.H.M., B.U.K. competitiveness: Moving to the next stage,” DTI

⁸ Bessant, J. et al. (2005) External knowledge: a review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development: final report London: Advanced Institute of Management Research

⁹ Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal Vol. 34. No. 3, pp. : 555.

¹⁰ 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

¹¹ Chandy, Rajesh and Gerard Tellis (1998), “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize,” Journal of Marketing Research, 35

¹² Aragón, S. (2015), El Gobierno Organizativo de la Innovación: Validación exploratoria en España de un nuevo subdominio de la gestión de la innovación en las organizaciones

¿Desde dónde se gestiona la innovación en las organizaciones? Locus Organizativo

La gestión de la innovación se caracteriza por estar asumida por unidades organizativas muy distintas. Las causas de esta dispersión se encuentran en la propia naturaleza de la innovación, que puede ser vista como un proceso organizativo con múltiples fases, donde las unidades organizativas responsables pueden ser muy variables. Tomando como base el modelo de innovación como proceso propuesto por Tid & Bessat (1995)¹³ queda patente esta diversidad de decisores (Fig. 2):

Fase del proceso de innovación	Unidades habitualmente implicadas
Búsqueda	Unidad de Innovación Unidad de I+D Unidad de prospectiva Unidad de marketing y análisis de mercados
Selección	Unidad de Innovación Unidad financiera Unidad de marketing
Implantación	Unidades funcionales Estructuras de proyectos Ad-Hoc
Captura	Unidad de innovación Unidad de I+D Unidad financiera Unidades funcionales

Fig. 2 – El locus organizativo de la innovación

Esta diversidad de unidades responsables conlleva una visión muy transversal de la organización que es patente en varias de las entrevistas realizadas: **“Toda la organización tiene que estar abierta a la innovación”** (Javier Benavente, Presidente de Alares) o **“La innovación no debe ser una caja en el organigrama, sino una actividad compartida y abierta a todos. El liderazgo de la innovación es una labor de inspiración y coordinación”** (José Fernando Esteban Lauzán, Responsable de Innovación de Atos Iberia).

Un elemento clave en el locus organizativo de la innovación es el papel que juegan las unidades específicas de innovación. La investigación, en el caso español, confirma que mientras que las unidades de I+D e Innovación corporativa se sitúan entre las unidades organizativas de mayor relevancia para la definición de la estrategia de innovación, otras unidades de la categoría como la unidad divisional o la unidad funcional de innovación muestran una relevancia que se sitúa por debajo de la media del conjunto de todas las unidades (Aragón, 2015)¹⁴.

Esta diferenciación dentro de las propias unidades de innovación apunta hacia una consecuencia de alto recorrido en términos de la gestión de la innovación: **la definición de la estrategia de innovación parece orientarse hacia un modelo centralizado**, donde la contribución de las unidades de innovación se concentra en áreas de alcance corporativo (I+D o innovación corporativa) en detrimento de un modelo descentralizado donde el papel de otras unidades de innovación (divisionales o funcionales) sería mucho mayor.

Esta tendencia hacia un modelo centralizado emerge como una preocupación en algunas de las entrevistas. Un ejemplo muy interesante es el siguiente: **“El departamento de Innovación debería estar en el “terreno” cercano a la base de cada compañía, para evitar que sea un área al margen de la compañía o del objetivo de la entidad”** (Reunión de Expertos Innovación).

¹³ Bessant, J. et al. (2005) External knowledge: a review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development: final report London: Advanced Institute of Management Research

¹⁴ Aragón, S. (2015), El Gobierno Organizativo de la Innovación: Validación exploratoria en España de un nuevo subdominio de la gestión de la innovación en las organizaciones

Los mecanismos de gestión de la innovación

Un aspecto clave en la gestión de la innovación es el uso de mecanismos organizativos que la hagan posible. La literatura identifica en el caso español un amplio abanico de mecanismos orientados fundamentalmente hacia la integración organizativa de la innovación en sus tres dimensiones: estructural, proceso y colaborativa (Aragón, 2015)

Tipo de mecanismo organizativo	Mecanismo de integración identificado y validado por los expertos
Integración Estructural	Contacto directo
	Director Innovación / CInO
	Gestor de Innovación
	Equipo de proyecto de innovación
	Comité ejecutivo
	Comité de Innovación
	Unidad corporativa de innovación
	Formación compartida innovación
	Rotación de puestos
	Incentivos basados en recompensa
Proceso	Incentivos basados en reconocimiento
	Ubicación conjunta
	SI soporte innovación
	Proceso formalizado innovación
	Modelo de madurez en innovación
	Framework gestión de la innovación
	Cartera de innovación
	RoI arbitraje innovación
	Consultores de Innovación

Colaborativa	Comité de Dirección
	Foros de innovación abierta
	Foros internos de innovación
	Historias de innovación
	Misión / visión corporativa

Fig. 3- Mecanismos organizativos para la innovación en la empresa española

Las entrevistas realizadas ponen de manifiesto la importancia que los directivos otorgan a los mecanismos colaborativos. Algunas opiniones al respecto son muy significativas: **“Pediría que los departamentos de innovación que no tengan modelo de laboratorio sean flexibles, que socialicen la innovación a todos los equipos, y por tanto a toda la compañía”** (Reunión expertos Innovación). En este mismo sentido se expresa el siguiente comentario: **“Los miembros de los departamentos de Innovación deberían ser más participativos y dejarse oír”** (Marta Sevilla, Workplace, Purchasing Manager Iberia de Xerox).

La evolución en el uso de mecanismos orientados a la innovación se está caracterizando por algunos aspectos cruciales en la gestión contemporánea de la innovación:

- La pluralidad de roles que están surgiendo como enlace entre innovación y negocio.
- La tendencia existente hacia mecanismos que formalicen la gestión del proceso de innovación, incluyendo modelo de gestión de cartera para proyectos de innovación, formalización de los procesos de innovación y control de madurez de proceso.
- La aparición de mecanismos de colaboración que integren tanto los distintos agentes dentro de la organización implicados en la innovación (modelo tradicional de innovación cerrada) como a otros agentes localizados fuera de las fronteras organizativas (modelo de innovación abierta).

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

Tercera parte



DIVERSIDAD E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Esta tercera parte del estudio “Innovación y Diversidad: dos desconocidos destinados a entenderse” aporta una primera aproximación cuantitativa a la relación entre diversidad e innovación en la empresa española. El instrumento de investigación utilizado ha sido una encuesta estructurada enviada a directivos, de las cuales se han recibido y analizado 134 respuestas válidas (cf. Metodología).

Los resultados obtenidos se han estructurado en tres bloques que estructuran este capítulo. Los dos primeros ofrecen una panorámica de cómo están siendo gestionadas la diversidad y la innovación en la empresa española. Ambos deben ser vistos como una contextualización del tercero, que centra su atención en la relación entre diversidad e innovación con un especial énfasis en responder a las preguntas básicas de investigación: ¿la diversidad fomenta la innovación?, ¿la innovación fomenta la diversidad?

La diversidad en la empresa española

De forma mayoritaria, la aproximación inicial a la diversidad en la empresa toma como punto de partida lo que anteriormente se ha presentado como diversidad demográfica, donde se consideran factores como género, discapacidad, origen cultural y orientación sexual.

Al ser preguntadas las empresas en torno al esfuerzo que dedican a potenciar distintos aspectos de la diversidad demográfica, es patente que los mayores esfuerzos están siendo dedicados a la diversidad de género, seguida por discapacidad y geográfico/cultural, y a muy notable distancia LGTB (Fig. 4).

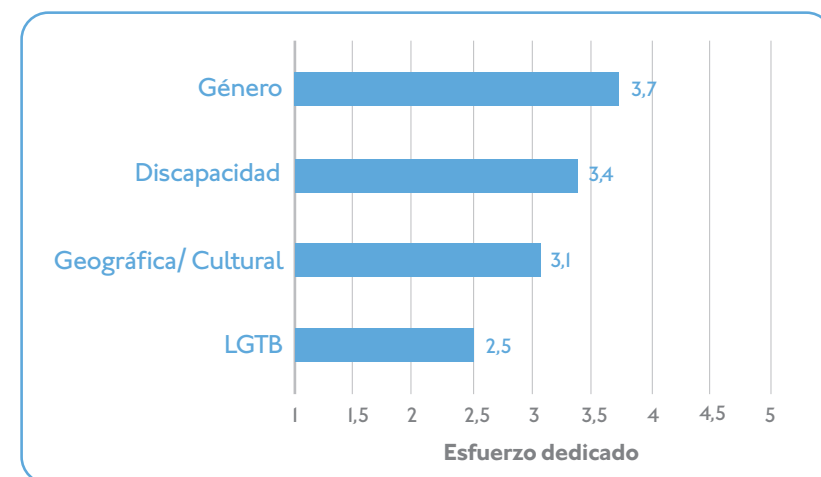


Fig. 4 – Esfuerzo dedicado por la empresa española a distintas dimensiones de la diversidad demográfica (Rango: 1–Ningún esfuerzo, 5–Esfuerzo muy alto)

Esta clara jerarquización de esfuerzos es compartida tanto por los directivos de innovación como por los directivos de diversidad y el resto de la alta dirección. Tan sólo cabe destacar la mayor percepción de esfuerzo que los directivos de diversidad muestran en el ámbito de la discapacidad (Fig. 5).

La homogeneidad de los resultados confirma la existencia de un patrón de madurez corporativa en la adopción de medidas de fomento de la diversidad (de tipo demográfico), dentro de la empresa española. Dicha adopción se inicia en el ámbito de género, para continuar con discapacidad, geográfica / cultural y terminar con LGTB.

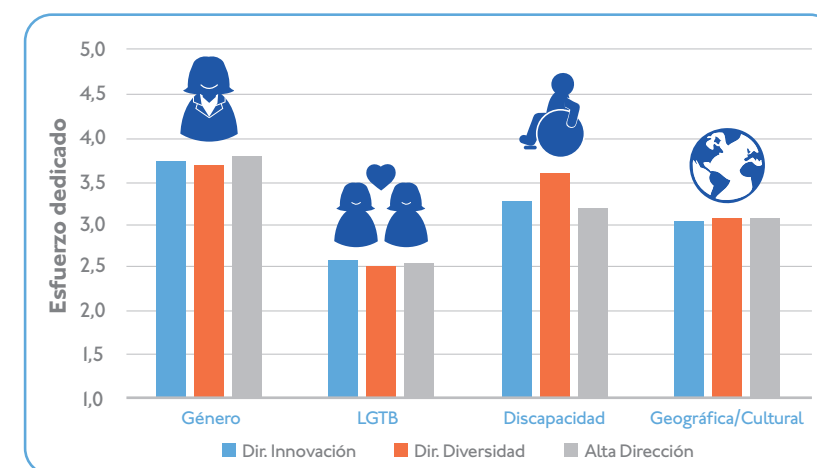


Fig. 5 – Esfuerzo dedicado por la empresa española a distintas dimensiones de la diversidad demográfica según el tipo de directivo (Rango: 1–Ningún esfuerzo, 5–Esfuerzo muy alto)

Una mayor dispersión de los resultados aparece al considerar el tamaño de la empresa española. El dato más notorio es que la empresa mediana destaca por su mayor esfuerzo en todos los tipos de diversidad demográfica, siendo especialmente relevante su mayor esfuerzo en la diversidad vinculada a LGTB, es decir, en aquella que ha entrado en último lugar dentro del modelo de madurez anteriormente indentificado (Fig. 6).

La singularidad de este comportamiento ofrece una excelente oportunidad para una investigación posterior, ya que cuestiona la creencia de que los esfuerzos en pro de la diversidad se inician en las compañías de mayor tamaño, para ir difundiéndose progresivamente en cascada hacia las organizaciones de menor dimensión.

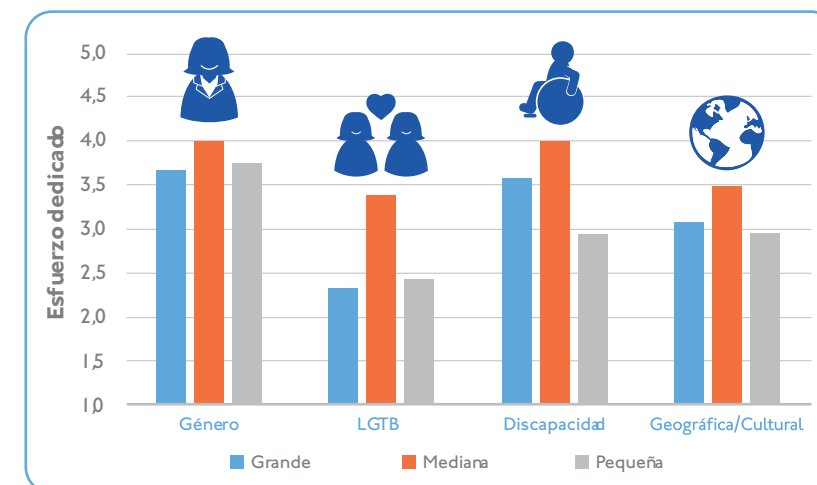


Fig. 6 – Esfuerzo dedicado por la empresa española a distintas dimensiones de la diversidad geográfica según el tamaño de empresa (Rango: 1–Ningún esfuerzo, 2–Esfuerzo muy alto)

Más allá de la diversidad demográfica, las diversidades experiencial y cognitiva aportan nuevos modelos de gestión de la diversidad en la empresa. Para valorar el esfuerzo dedicado a estos nuevos tipos de diversidad, se ha preguntado a las empresas por el esfuerzo que dedican al desarrollo de comunidades de origen, crecimiento y aspiración. Tal y como se han comentado en el capítulo (cfr.), la potenciación de este tipo de comunidades es un excelente proxy basado en la identidad a las diversidades de origen, crecimiento y aspiración, respectivamente.

Los resultados recogidos muestran en su conjunto un grado de esfuerzo muy similar en los tres tipos de diversidad vinculadas a identidades de origen, crecimiento y aspiración. Tan solo cabe destacar el mayor esfuerzo que en los tres casos dedica la empresa mediana frente a las pequeñas y grandes, confirmando los resultados anteriormente comentados. Finalmente, el menor esfuerzo se identifica en la empresa grande, relacionado con la diversidad vinculada a identidad de crecimiento (Fig. 7)

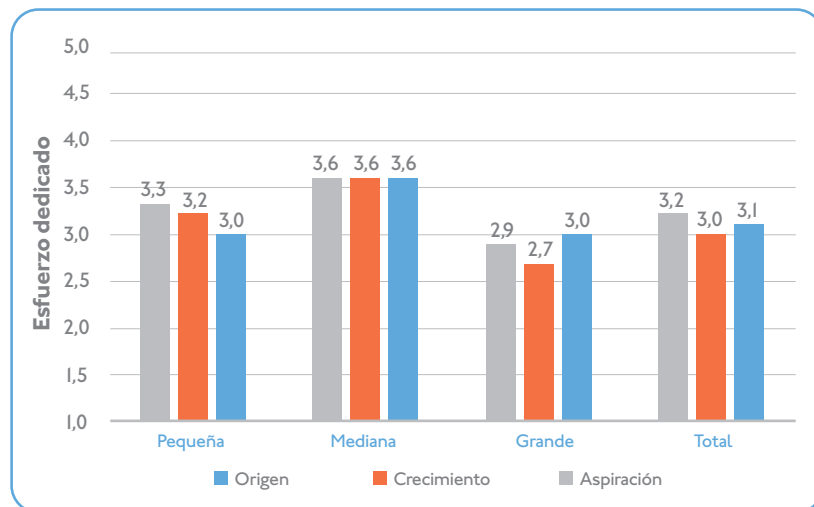


Fig. 7 – Esfuerzo dedicado por la empresa española a los distintos tipos de diversidad según su tamaño (Rango: 1-Ningún esfuerzo, 2-Esfuerzo muy alto)

Esta homogeneidad esconde algunos matices que deben ser subrayados. Por ejemplo, los directivos de diversidad muestran una ligera mayor percepción de esfuerzo en relación con la diversidad de origen frente al resto. Por su parte, los directivos de innovación asumen una ligera preferencia por la diversidad de aspiración. Por último, la alta dirección, tiende a detectar un esfuerzo algo mayor que el resto de directivos y percibe un esfuerzo mayor en la diversidad de aspiración (Fig. 8)

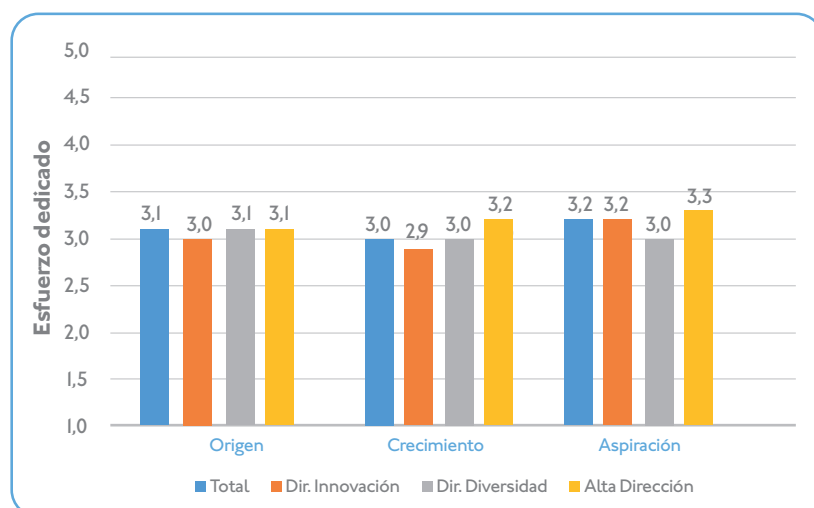


Fig. 8 – Esfuerzo dedicado por la empresa española a los distintos tipos de diversidad según el tipo de directivo (Rango: 1-Ningún esfuerzo, 2-Esfuerzo muy alto)

Uno de los aspectos críticos en la implantación organizativa de la diversidad es donde se ubica la responsabilidad de la toma de decisiones en relación con la misma, lo que en términos de diseño organizativo se ha denominado como el “locus organizativo de la diversidad” (Boone & Hendricks, 2009)¹⁶

Ante la pregunta de qué áreas están liderando los esfuerzos en pro de la diversidad, un 68% de la empresas reconocen que dicha área es Recursos Humanos, seguida por la Alta Dirección y el área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El liderazgo por un área específica de diversidad tan sólo está presente en un 22% de las respuestas (Fig. 9).

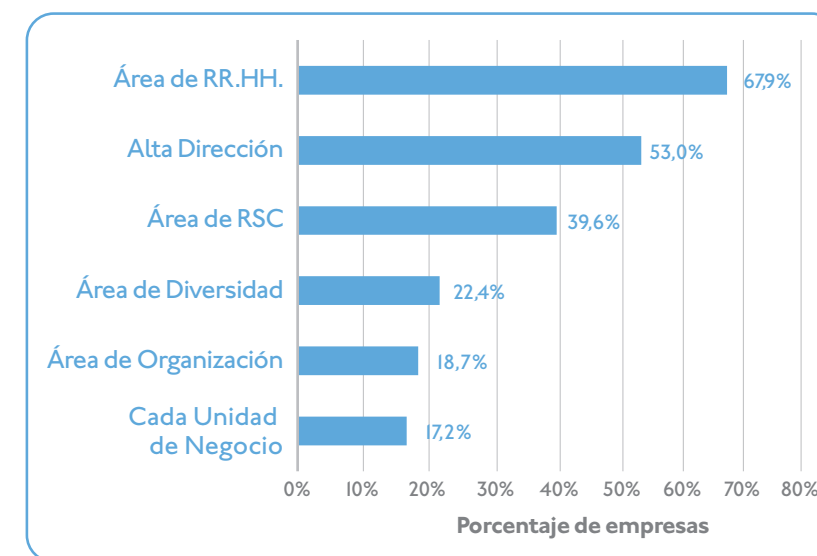


Fig. 9 – Locus organizativo de la diversidad

Este resultado global esconde un dato de notable interés: el número medio de áreas organizativas con responsabilidad en la innovación es de 1,74. En otras palabras, los esfuerzos en pro de la diversidad tienen un locus organizativo múltiple compartido entre diversos departamentos o unidades.

Esta visión de conjunto esconde diferencias muy interesantes en función de qué tipo de directivo haya respondido a la encuesta. El ejemplo más claro es la percepción del área de diversidad por los directivos con responsabilidad sobre la diversidad en sus organizaciones. Para ellos, la función de diversidad está presente en casi un 40% de las respuestas como área que asume esfuerzos en este ámbito, frente a valoraciones del 13% por parte de los directivos de innovación y un 6% por parte de la Alta Dirección (Fig. 10).

¹⁶ Boone, C. & Hendricks, W. (2009) Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity, Management Science, Vol. 55, No. 2 (Feb., 2009), pp. 165-180

En el caso de los directivos de innovación, mantienen la primacía del área de RR.HH, pero desplazan en segundo lugar a la Alta Dirección en beneficio de la función de RSC (Responsabilidad Social Corporativa). Finalmente, y de forma un tanto endogámica, los directivos de Alta Dirección consideran a la Alta Dirección en primer lugar como locus organizativo para los esfuerzos en diversidad.

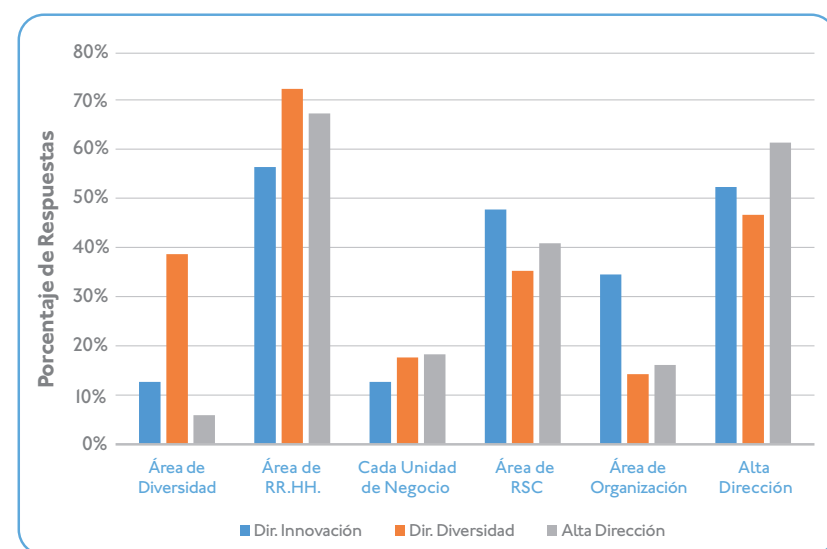


Fig. 10 – Locus organizativo de la diversidad por tipo de directivo

La conclusión en torno al locus organizativo de la diversidad es claro: se trata de un **locus múltiple concentrado con un alto grado de variabilidad** con una presencia muy destacada de las áreas de Recursos Humanos, y la Alta Dirección, una presencia relevante de RSC, y una presencia todavía muy limitada de las áreas específicas de diversidad.

Desde un punto de vista organizativo, la gestión de la diversidad puede ser vista como la suma del locus organizativo de la misma a los que deben sumarse el conjunto de mecanismos organizativos utilizados para su desarrollo. Al preguntar a las empresas españolas en torno a qué mecanismos organizativos están siendo utilizados, los resultados son muy significativos tanto en relación con el número de mecanismos utilizados como en su diferente grado de uso.

La empresa española utiliza un promedio de 5,6 mecanismos organizativos para el fomento de la diversidad. Ello supone una notable riqueza en la respuesta que las organizaciones están dando al fomento de la diversidad, ya que implica mecanismos de naturaleza muy distintos, que van desde los orientados a la comunicación a los incentivos directos e integración organizativa.

Desde el punto de su grado de uso, cabe destacar la amplia adopción de mecanismos como comunicación interna y políticas de conciliación, con niveles de uso por encima del 60%. En un segundo nivel se encuentran el uso de políticas específicas de contrataciones, formación y equipos/

grupos de trabajo vinculados a la diversidad. De forma muy destacada, los mecanismos menos utilizados son los sistemas de incentivos vinculados a la diversidad, y el uso de consultores (Fig. 11).

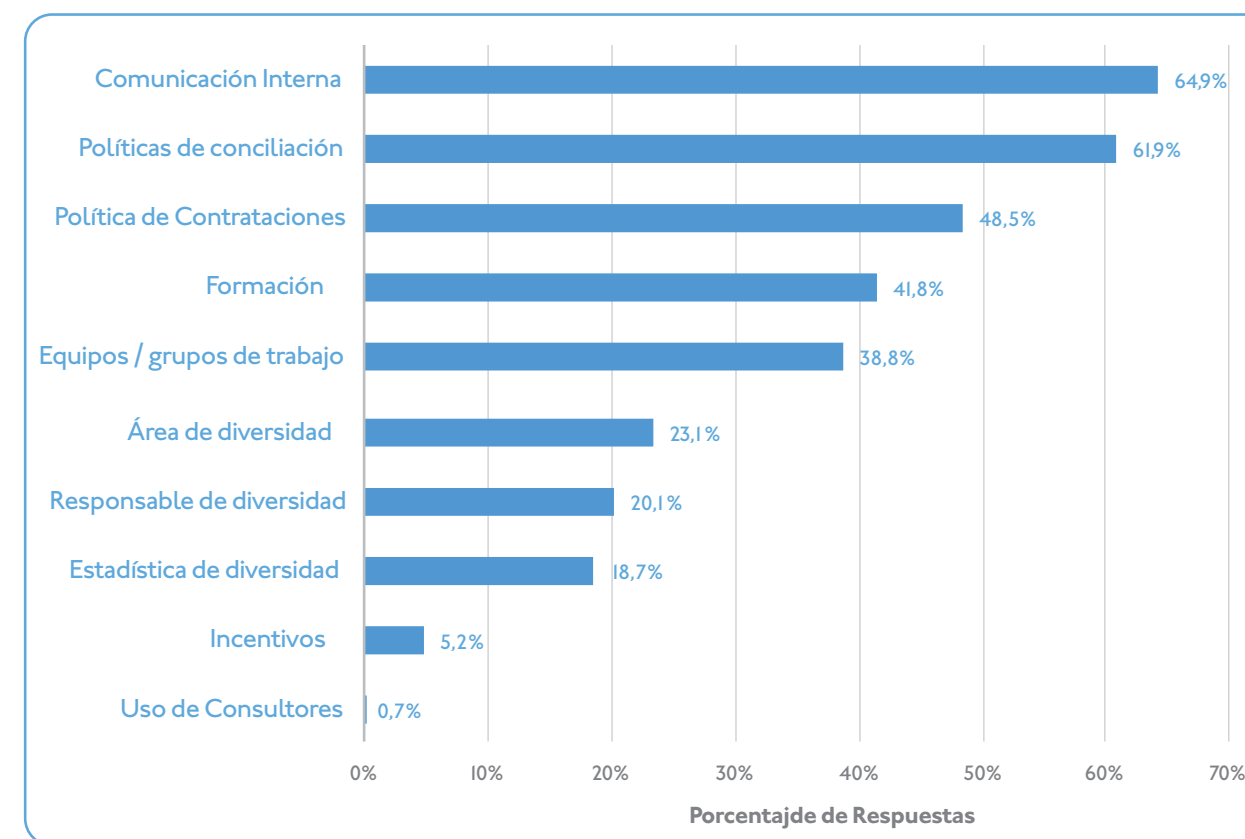


Fig. 11 – Uso de mecanismos organizativos para el fomento de la diversidad

Esta visión de conjunto muestra notables variaciones cuando se tiene en consideración el tipo de directivo que responde a la encuesta planteada. La Alta Dirección apuesta por comunicación interna y políticas de conciliación como mecanismos más utilizados. Sin embargo, los directivos vinculados a la diversidad valoran en primer lugar las políticas de conciliación. Finalmente, los directivos de innovación prácticamente descartan el uso de incentivos y apuestan decididamente por la comunicación y la formación (Fig. 12).

Dos resultados adicionales invitan a una reflexión posterior. El primero de ellos la baja percepción del uso de un área específica de diversidad por parte de la Alta Dirección como mecanismo de fomento de la diversidad. El segundo es que la percepción de uso de los responsables de diversidad como mecanismo es percibida por los propios directivos directamente vinculados a la diversidad.

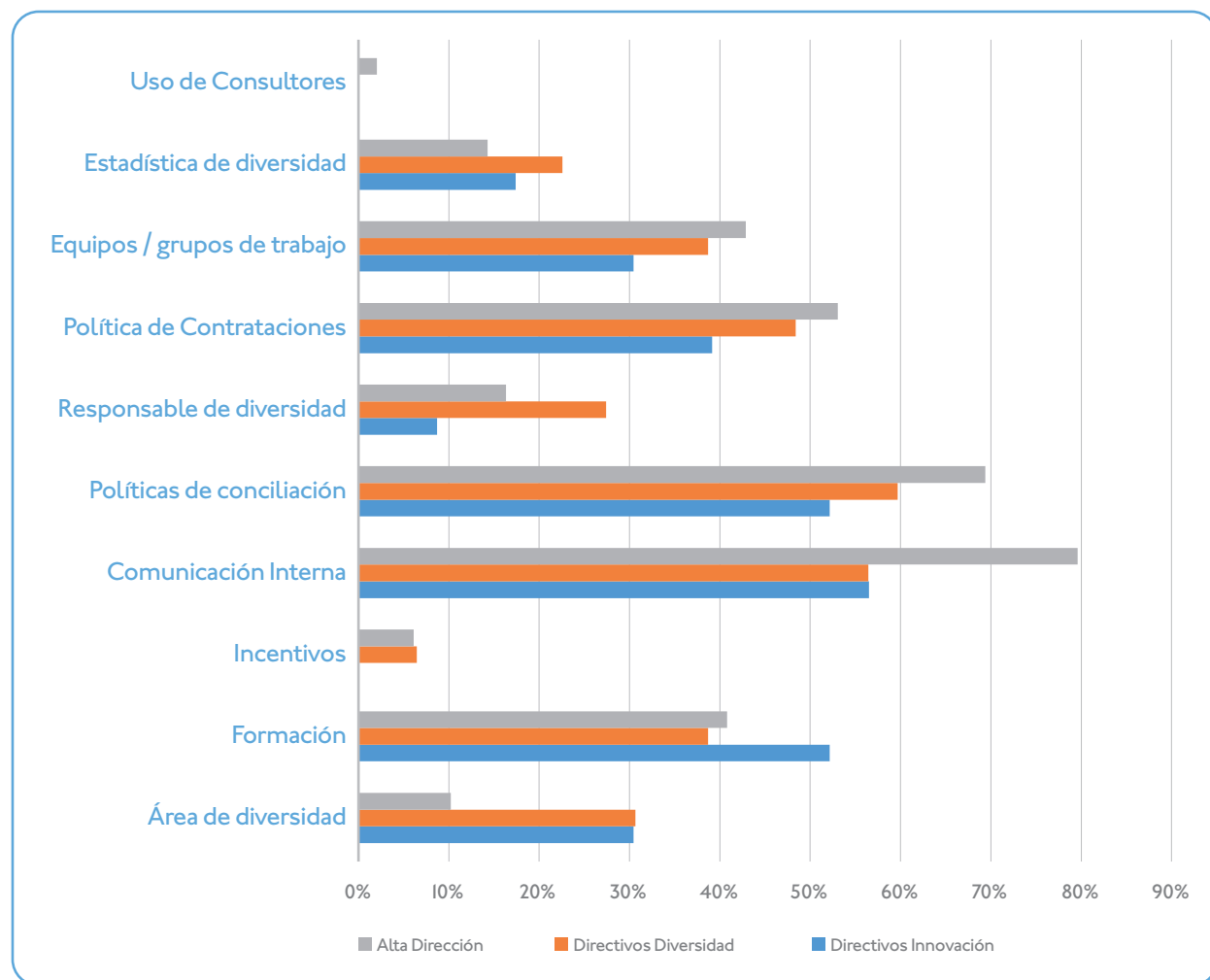


Fig. I 2 – Uso de mecanismos organizativos para el fomento de la diversidad

La innovación en la empresa española

Tal y como se ha comentado en la segunda parte de este estudio, la innovación en la empresa dista mucho de ser un concepto único donde tienen cabida distintos tipos de innovación, tanto por su resultado esperable (producto/servicio, proceso o modelos de negocio) como por su factor desencadenante (tecnología o modelos mentales).

Desde el punto de vista de la empresa española, esta pluralidad se ve confirmada en las respuestas obtenidas para este estudio. Todos los tipos de innovación muestran un esfuerzo dedicado que es calificado por encima de alto, con la excepción de la innovación en nuevos modelos mentales cuyo esfuerzo puede ser calificado como medio-alto (Fig. I 3). De forma consistente con lo demostrado en la literatura, la innovación en producto/servicio es la que mayores esfuerzos concentra.

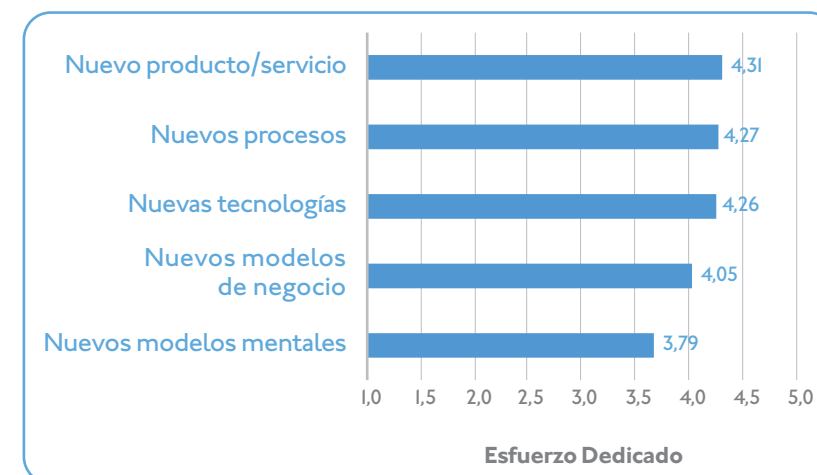


Fig. I 3 – Esfuerzo dedicado a la innovación

Esta visión de conjunto puede ser precisada al considerar el tipo de directivo que responde a las cuestiones planteadas. Así, los directivos de innovación consideran que el mayor grado de esfuerzo está siendo orientado hacia la innovación en procesos. Por su parte, los directivos con responsabilidades en diversidad destacan el esfuerzo dedicado a la innovación tecnológica, y de forma sorprendente, muestran la valoración de esfuerzo más baja para la innovación en modelos mentales de todos los tipos de directivo (Fig. I 4).

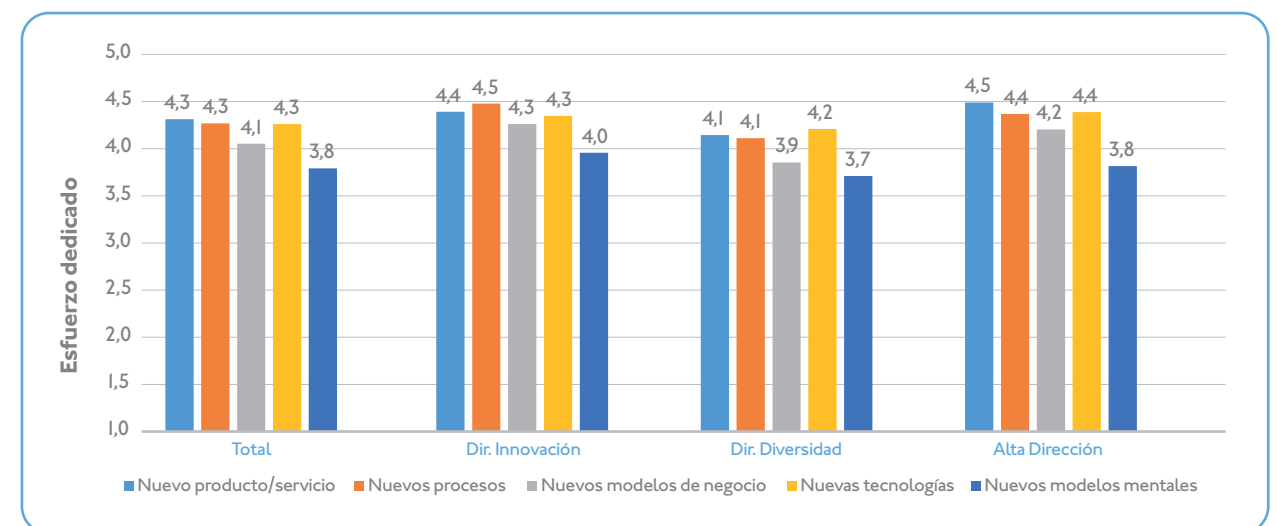


Fig. I 4 – Esfuerzo dedicado a la innovación por tipo de directivo

Una de las posibles causas de esta amplia variedad de esfuerzos en la innovación puede ser la enorme diversidad del locus organizativo de la innovación. Si en el caso de la diversidad se observaba un promedio 1,74 áreas que generaban esfuerzos en su desarrollo, en el caso de la innovación dicho promedio crece hasta las 3,71 áreas por empresa.

El área de desarrollo de negocio es reconocida como impulsora de la innovación en casi la mitad de las respuestas recogidas, seguida por el área de tecnología, que supera el 40%. Por encima del umbral del 35% encontramos las áreas de innovación y marketing. La última posición es ocupada por el área de comercial/ventas (Fig. 15).

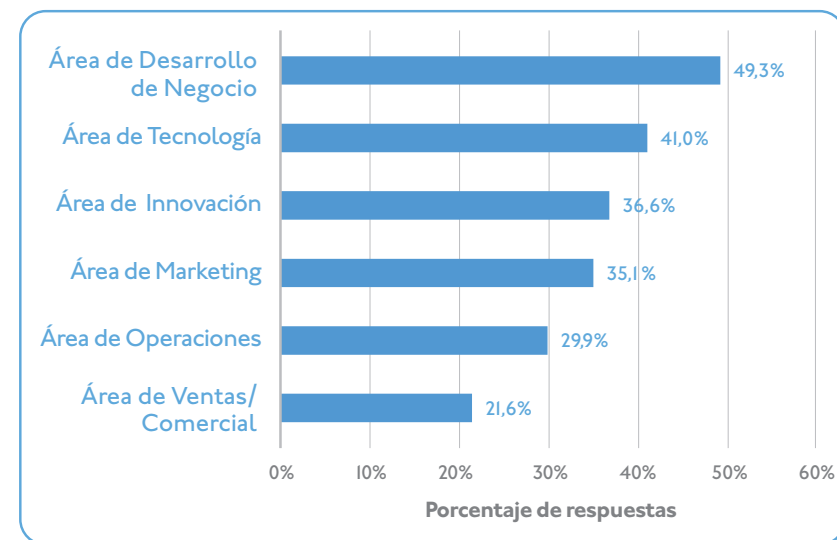


Fig. 15 – Locus organizativo de la innovación

El análisis detallado de los resultados muestra algunas de las paradojas que rodean a la gestión de la innovación en la empresa española. La primera de ellas es que los directivos de innovación consideran que el área que mayores esfuerzos está dedicando a la innovación es el área de desarrollo de negocio, muy por encima de la propia área de innovación que, a su juicio, se sitúa a la par con otras áreas como tecnología o marketing.

Por su parte, los directivos de diversidad consideran que el área tecnológica es la que en mayor medida contribuye a la innovación, muy por encima de innovación o desarrollo de negocio, que contribuyen en un segundo nivel (Fig. 16).

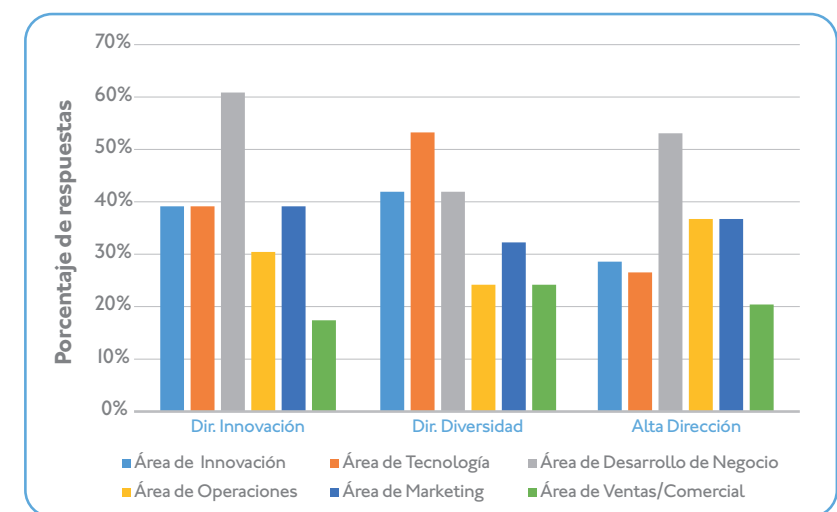


Fig. 16 – Locus organizativo de la innovación por tipo de directivo

Una vez validado un locus organizativo muy disperso para la innovación en la empresa española, el estudio “Innovación y Diversidad: dos desconocidos destinados a entenderse” aborda los mecanismos organizativos que son utilizados en la gestión de la innovación. El primer resultado confirma la dispersión organizativa de dicha gestión al identificar que, en promedio, la empresa española hace uso de 5,7 mecanismos organizativos en su fomento de la innovación, un resultado muy similar al que apuntaba para la gestión de la diversidad, aunque como se discutirá más adelante una media similar esconde una disertación muy diferente.

Los mecanismos organizativos más utilizados en la gestión de la innovación son el uso de equipos de innovación y la comunicación interna presentes en más de la mitad de las respuestas, seguidos por la formación. Entre los menos valorados cabe destacar la existencia de un responsable de innovación y la política de contrataciones (Fig. 17).

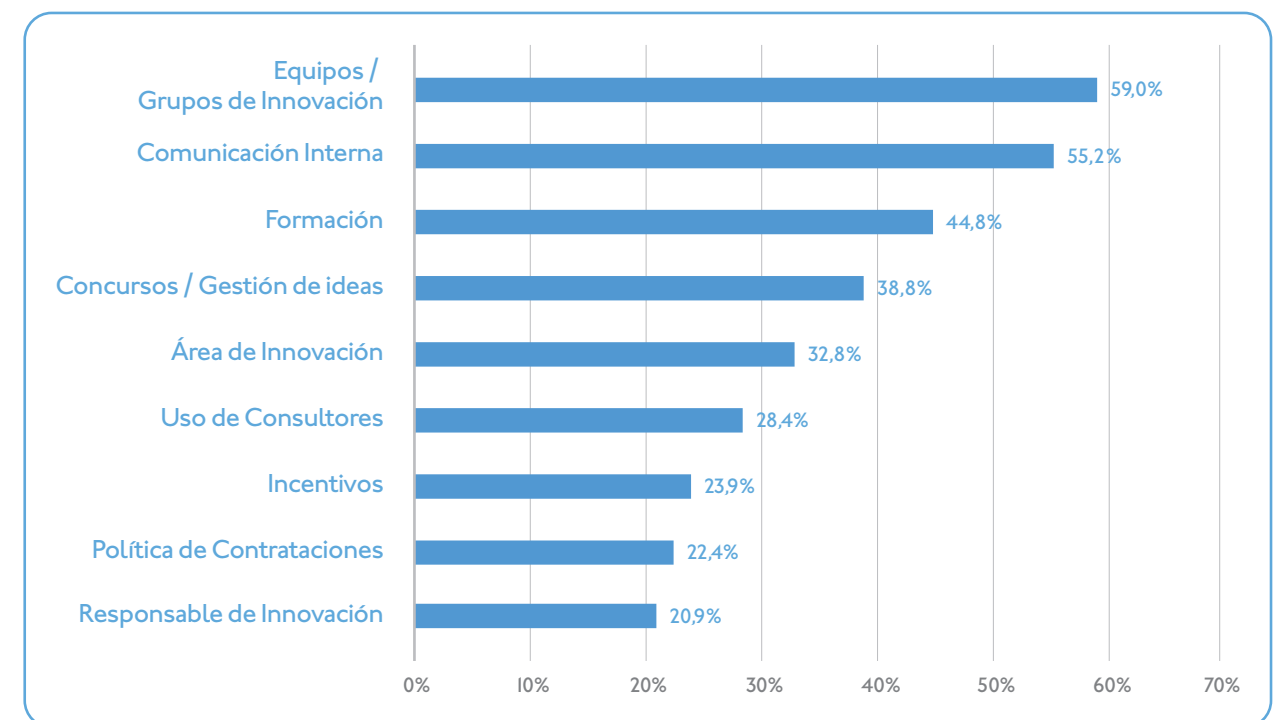


Fig. 17 – Uso de mecanismos organizativos para el fomento de la innovación

Esta visión de conjunto es muy matizada al segmentar las respuestas por los distintos tipos de directivo. La alta dirección muestra una enorme predilección por la comunicación interna y los equipos de innovación. Por su parte, los directivos de innovación resaltan por igual el uso de equipos de innovación, comunicación interna y formación.

De forma muy interesante, este grupo destaca el bajo uso de los sistemas de incentivos vinculados a la innovación frente al resto de directivos. Finalmente, los directivos vinculados a la diversidad resaltan el uso de equipos de innovación, y son el colectivo que mayor presencia da a la puesta en marcha de un área específica de innovación (Fig. 18).

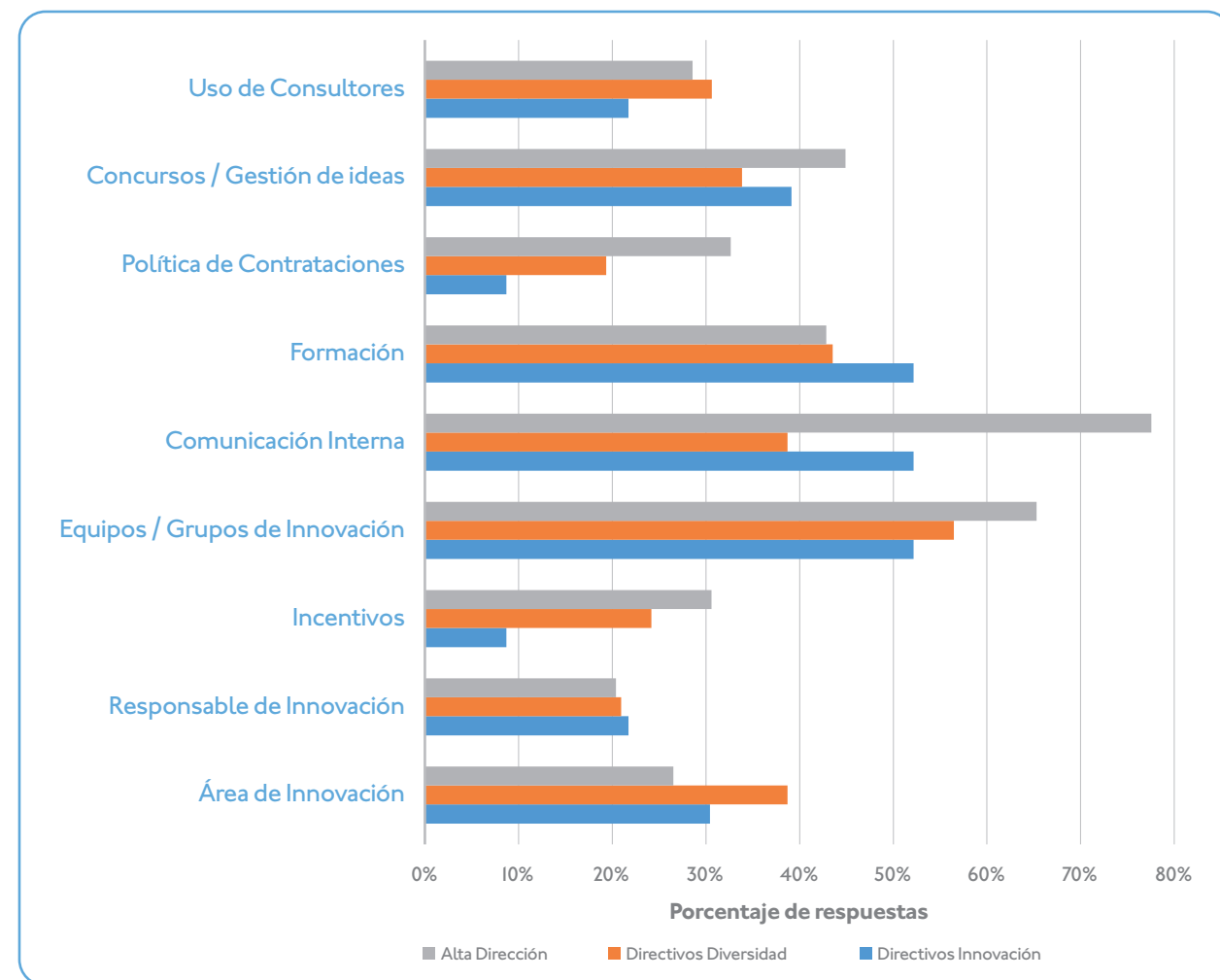


Fig. 18 - Uso de mecanismos organizativos para el fomento de la innovación

La relación entre diversidad e innovación en la empresa española

La relación entre la diversidad y la innovación puede ser articulada en torno a tres cuestiones: ¿cuál es la contribución de cada una de las dos áreas al desempeño de la otra?, ¿cuál es la percepción que cada área tiene de la relación mutua entre ambas?, y finalmente ¿qué puede aprender cada una de ellas de la otra?. Las dos primeras cuestiones han sido abordadas de forma directa en la encuesta que constituye el centro de la investigación cuantitativa planteada. Para la última, podemos hacer un uso combinado de los datos que ya han sido comentados sobre el uso de mecanismos organizativos en las gestiones de la diversidad y de la innovación.

Considerando la cuestión de cómo la diversidad contribuye a la innovación, las respuestas obtenidas permiten afirmar que dicha **contribución es calificada de media-alta**. Atendiendo a los distintos tipos de diversidad, las diversidades de aspiración y crecimiento muestran una contribución muy similar, mientras que la diversidad de origen contribuye en menor medida a la innovación (Fig. 19).

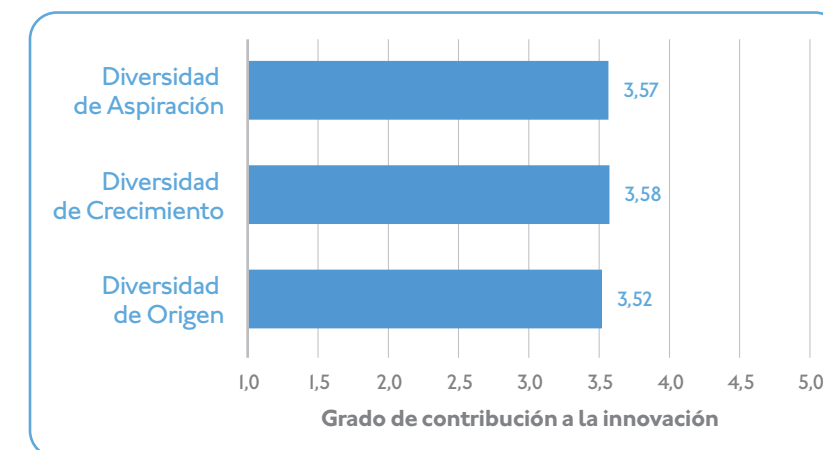


Fig. 19 - Grado de contribución de los distintos tipos de diversidad a la innovación (Rango: 1-Ninguna, 5-Muy alta)

El análisis del histograma de resultados muestra cómo la valoración más frecuente es la de una contribución alta. En el extremo inferior donde se considera que la diversidad no aporta nada a la innovación, la frecuencia de resultados es muy baja, tan solo superando en el caso de la diversidad de origen el 4,5% de las respuestas (Fig. 20)

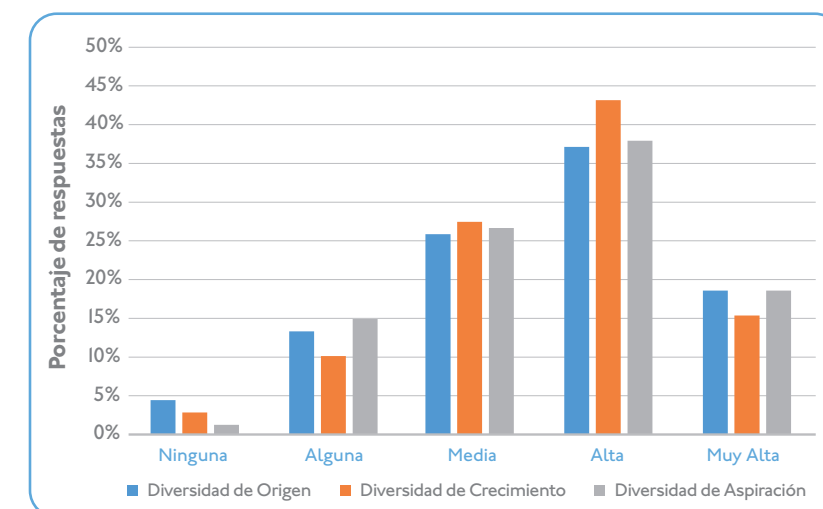


Fig. 20 - Grado de contribución de los distintos tipos de diversidad a la innovación (Rango: 1-Ninguna, 5-Muy alta)

El análisis de las respuestas por el tipo de directivo que las proporciona, muestra **una valoración muy homogénea de la contribución de la diversidad en sus distintos tipos a la innovación**. Tan sólo cabe destacar que los directivos de innovación tienden a valorar ligeramente por debajo del resto dicha contribución, mientras que la Alta Dirección tiende a valorarla ligeramente por encima del resto (Fig. 21)

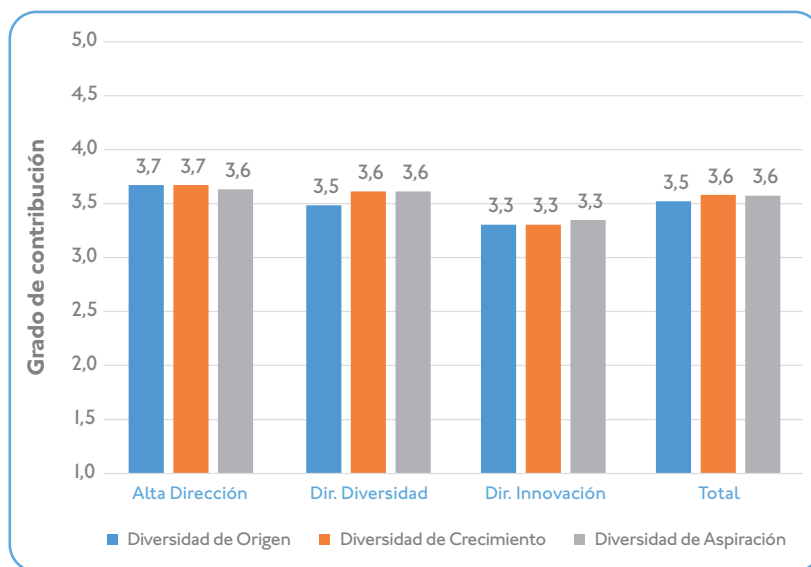


Fig. 21 - Grado de contribución de los distintos tipos de diversidad a la innovación por tipo de directivo

La contribución de la innovación a la diversidad es valorada como media-alta. Esta valoración es muy homogénea entre los distintos tipos de innovación considerados, mostrando los mayores grados de contribución la innovación en modelos mentales y la innovación en nuevas tecnologías, es decir, aquellos tipos de innovación que inciden en los factores habilitadores de la misma, tal y como se planteaba en la segunda parte de este estudio (Fig. 22).

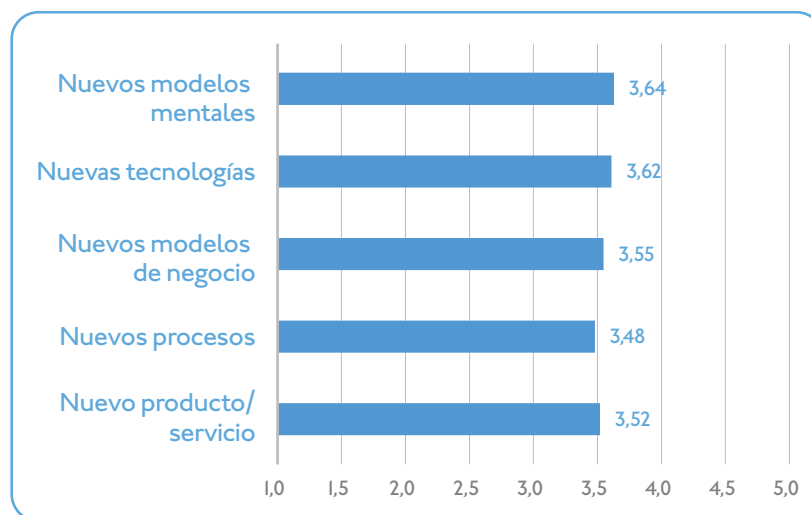


Fig. 22 - Grado de contribución de los distintos tipos de innovación a la diversidad (Rango: 1-Ninguna, 5-Muy alta)

El análisis del histograma de respuestas nos muestra cómo la valoración de contribución a la diversidad alta es la más común en todos los tipos de innovación con la excepción de la innovación en procesos, donde la moda corresponde a la valoración media. En el extremo más negativo, la mayor presencia de una valoración nula corresponde a la valoración de innovación en modelos mentales, que curiosamente también muestra el mayor porcentaje relativo de valoración muy alta (Fig. 23).

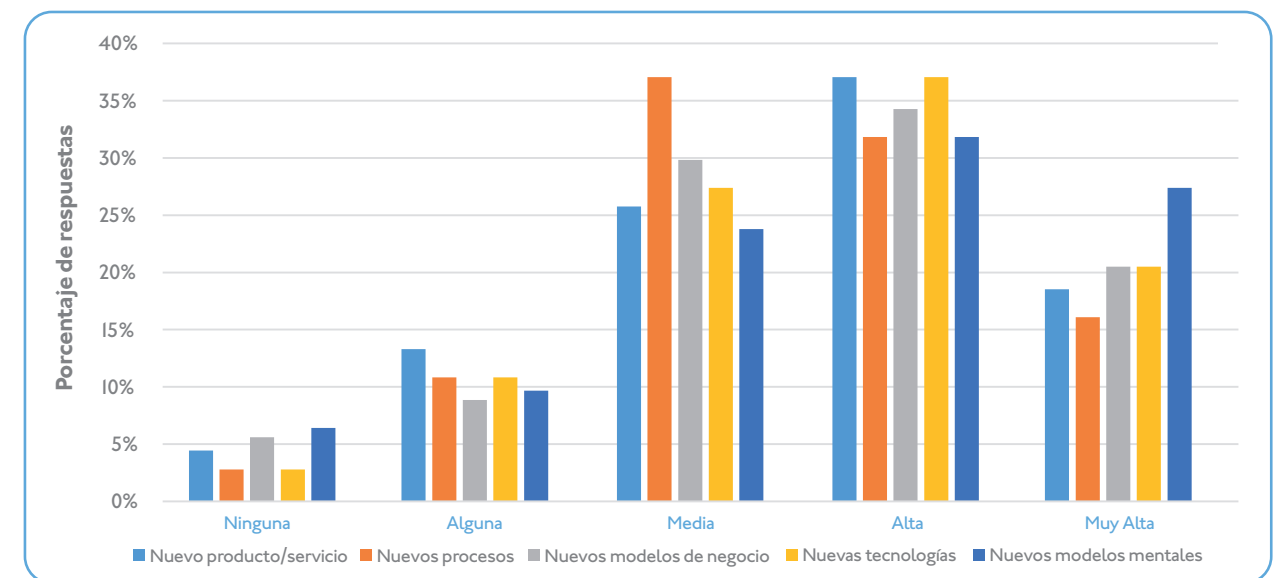


Fig. 23 - Histograma del Grado de contribución de los distintos tipos de innovación a la diversidad por tipo de directivo

La segmentación de acuerdo al tipo de directivo que realiza la valoración confirma la homogeneidad en la percepción de la contribución de la innovación a la diversidad. Tan solo destacar una ligera mayor valoración media en todos los tipos de innovación por parte de la Alta Dirección, y una ligera valoración menor por parte de los directivos de innovación. Un comportamiento que es totalmente análogo al que se mostraba en la valoración de la contribución de la diversidad a la innovación (Fig. 24).

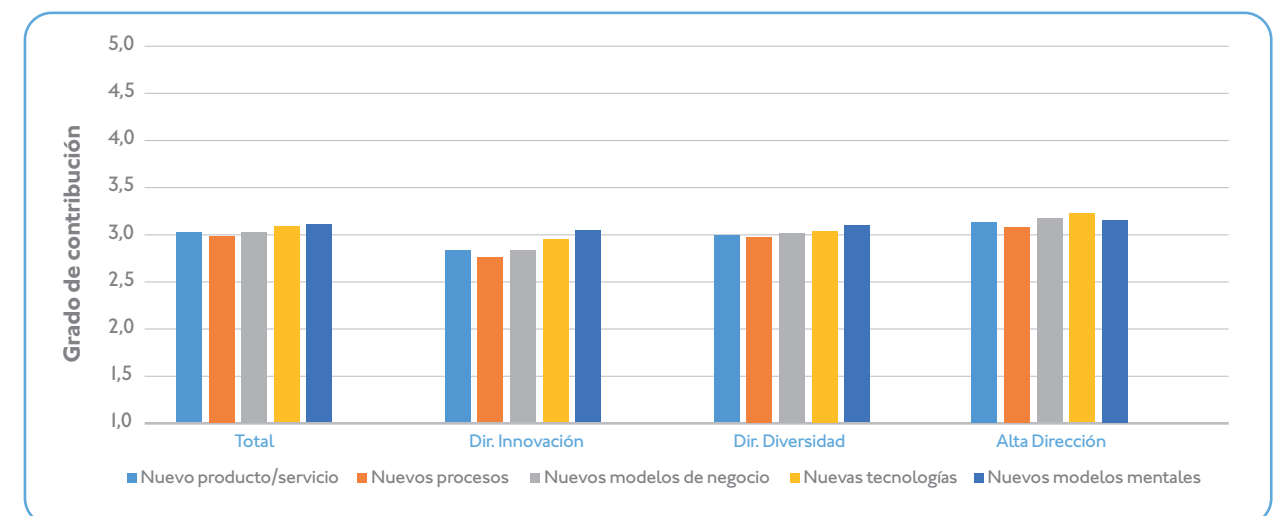


Fig. 24 - Grado de contribución de los distintos tipos de innovación a la diversidad por tipo de directivo (Rango: 1-Ninguna, 5-Muy alta)

Una vez conocida la contribución de la diversidad a la innovación, y de la innovación a la diversidad es posible abordar la percepción que ambas áreas tienen de su relación mutua. Esta relación puede ser medida atendiendo a tres factores característicos:

- Conocimiento que desde cada función se tiene del foco de la otra función. Es decir, conocimiento que desde la función de diversidad se tiene sobre la innovación, y recíprocamente, conocimiento que desde la función de innovación se tiene sobre la diversidad.
- Conocimiento que desde cada función se tiene de las políticas que ha puesto en marcha la otra función. En este caso se valorará el conocimiento que desde la función de innovación se tiene de las políticas de diversidad y su opuesto.
- Valoración que desde cada función se tiene de la relación con el responsable del otro área.
- Grado de participación de cada función en las políticas y acciones de fomento impulsadas por la otra función. Por ejemplo, se solicita valorar la participación de la función de diversidad, en las políticas y acciones impulsadas por la función de innovación.
- Valoración del impacto de la innovación en la diversidad, y de la diversidad en la innovación.

Los resultados obtenidos muestran una valoración similar de la relación entre la función de innovación y la de diversidad que puede ser calificada como media, mostrando en conjunto muy escasa diferencia entre los distintos factores considerados (Fig. 25).

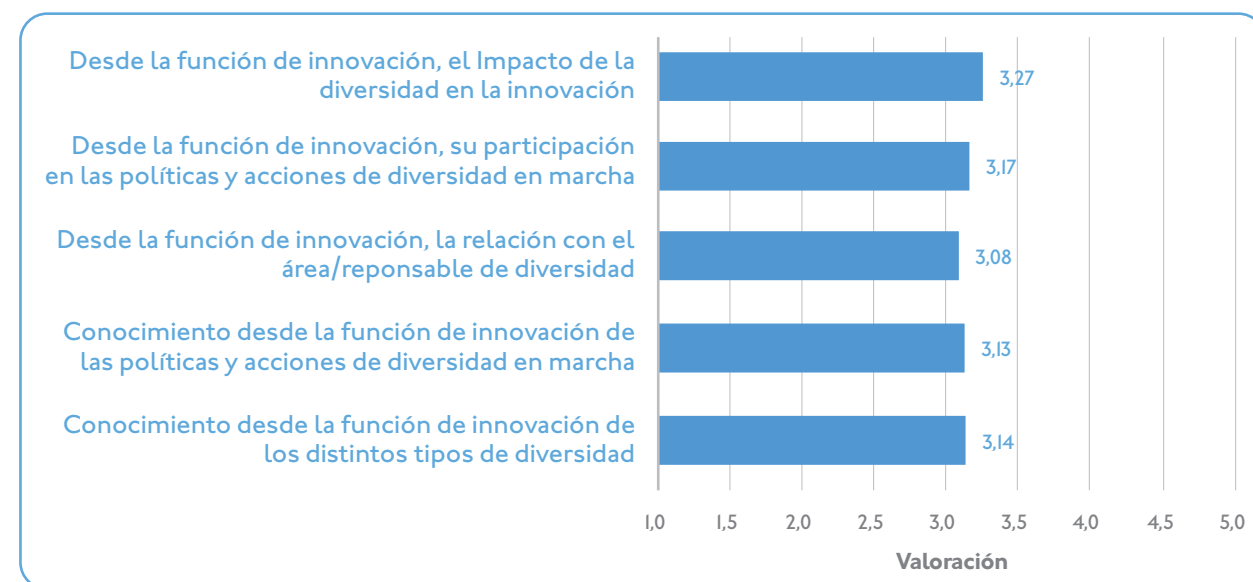


Fig. 25 – Relación de la función de innovación con la función de diversidad (Rango: 1–Ninguna, 5–Muy alta)

Esta aparente homogeneidad esconde una diferencia muy significativa que emerge cuando se segmentan los resultados por el tipo de directivo que responde. **La valoración que proporcionan los directivos de innovación sobre la relación entre la función de innovación con la función**

de diversidad, es significativamente inferior en todos los parámetros considerados que la proporcionada por el resto de directivos (Fig. 26)

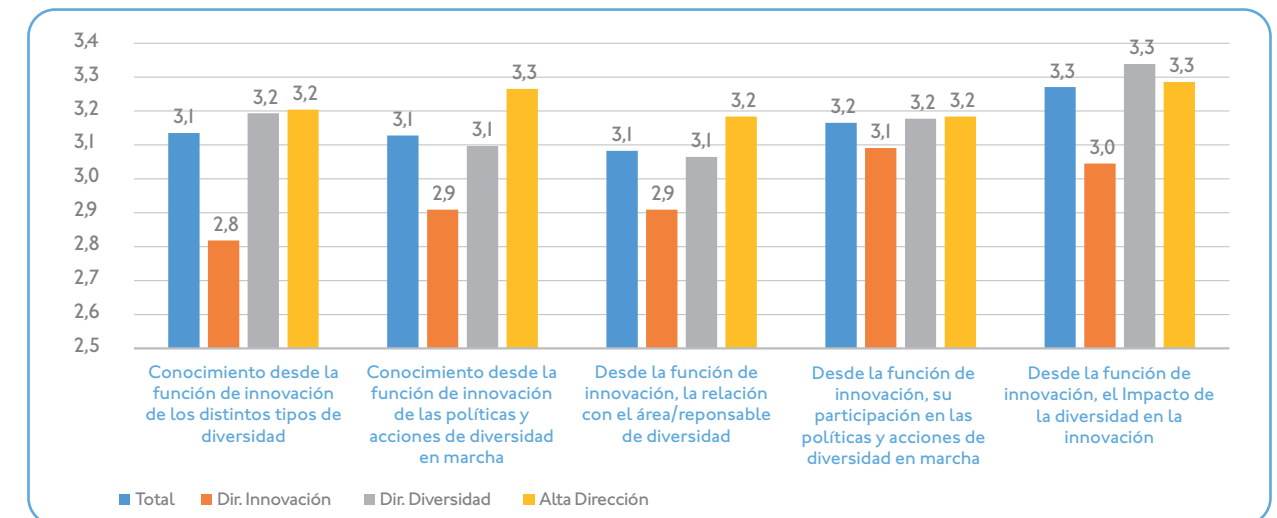


Fig. 26 – Relación de la función de innovación con la función de diversidad por tipo de directivo (Rango: 1–Ninguna, 5–Muy alta)

La valoración que desde la función de diversidad se hace de la relación con la función de innovación muestra resultados comparables a su opuesto. La valoración de dicha relación calificada como media, siendo la valoración del impacto de la innovación en la diversidad el parámetro que, con ligeras diferencias, muestra una valoración más alta (Fig. 27).

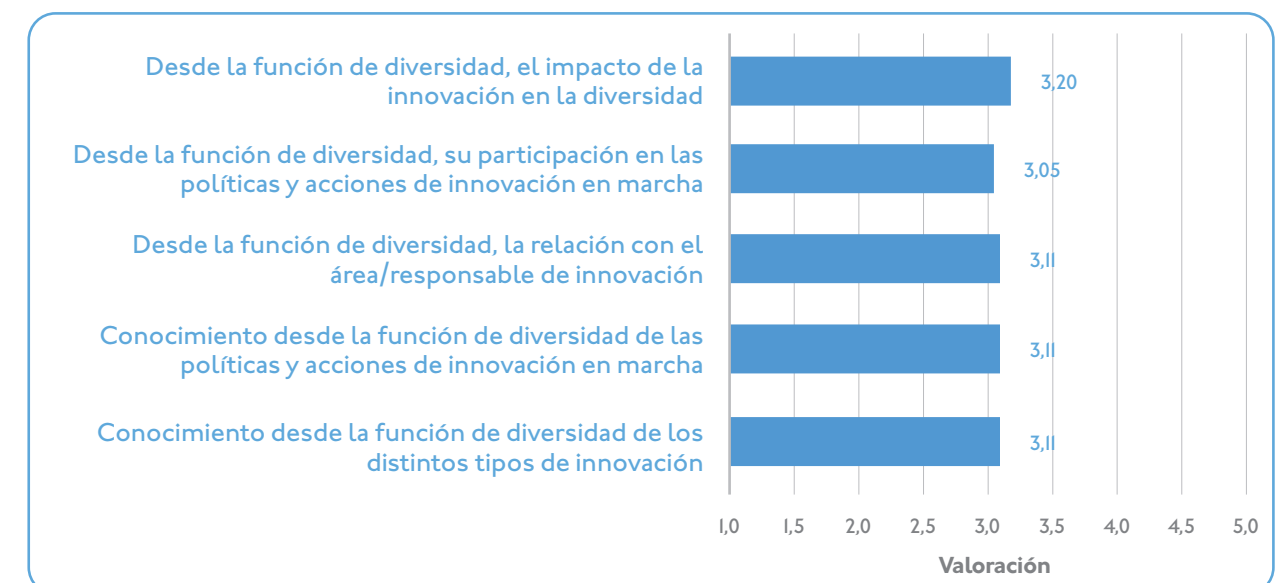


Fig. 27 – Relación de la función de diversidad con la función de innovación (Rango: 1–Ninguna, 5–Muy alta)

Un análisis detallado de las respuestas muestra cómo de nuevo son los directivos de innovación los que plantean valoraciones más bajas, aunque de forma mucho menos significativa que en el caso anterior. Los directivos de diversidad muestran una valoración de la relación de su función con la función de innovación en valores muy cercanos a la media. Finalmente, y como es habitual, la alta dirección tiende a ser algo más optimista en todas sus valoraciones de la relación entre funciones. (Fig. 28)

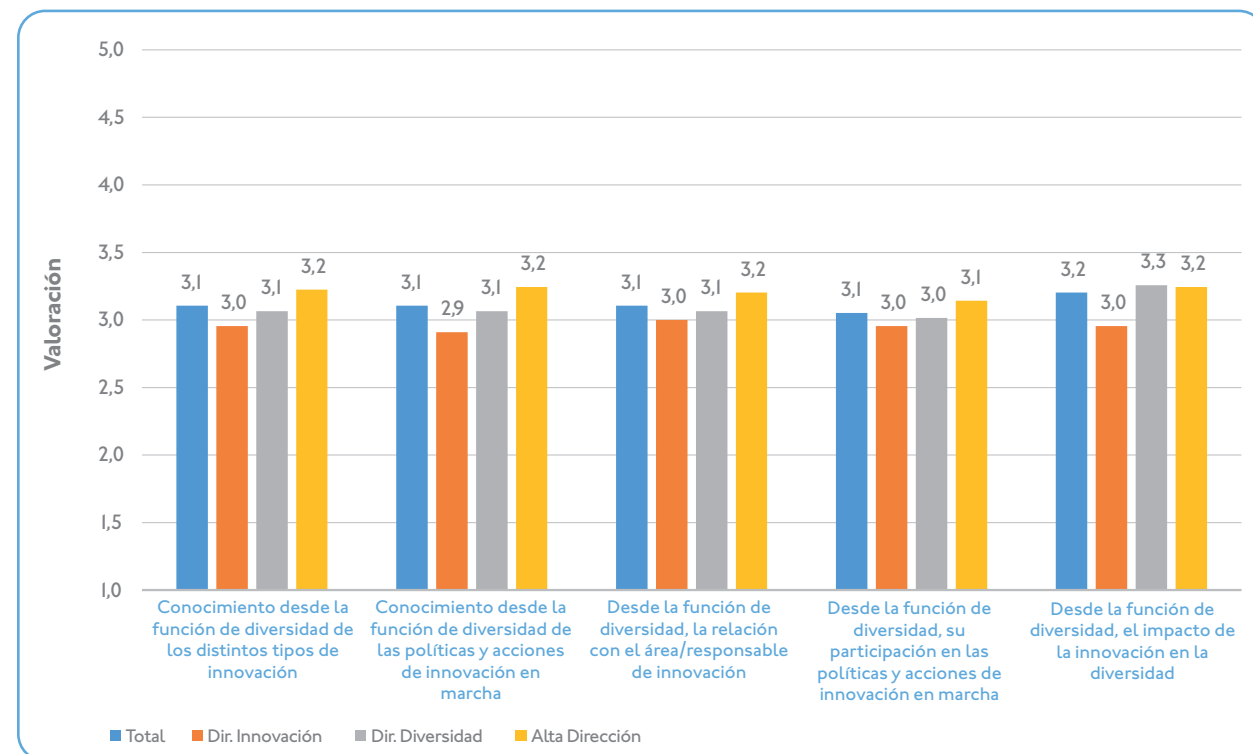


Fig. 28 – Relación de la función de diversidad con la función de innovación por tipo de directivo (Rango: 1-Ninguna, 5-Muy alta)

La última de las cuestiones en torno a la relación entre diversidad e innovación que aborda este estudio es qué puede aprender la función de diversidad de la función de innovación y, recíprocamente, qué puede aportar la función de innovación a la función de diversidad. La clave para dar una respuesta adecuada se encuentra en los mecanismos organizativos utilizados por ambas y que se han detallado anteriormente.

Ambas funciones muestran un uso similar en el número medio de mecanismos organizativos utilizados. Sin embargo, esta igualdad oculta una diferencia notablemente significativa: **la función de diversidad muestra una menor dispersión en el uso de mecanismos que la función de innovación**. En otras palabras, la gestión de la diversidad tiende a hacer un mayor uso relativo de los mecanismos que más utiliza, y un menor uso relativo que la innovación para los mecanismos que utiliza en menor medida. Esta distribución puede ser claramente apreciada en el histograma de frecuencias relativas (Fig. 29).

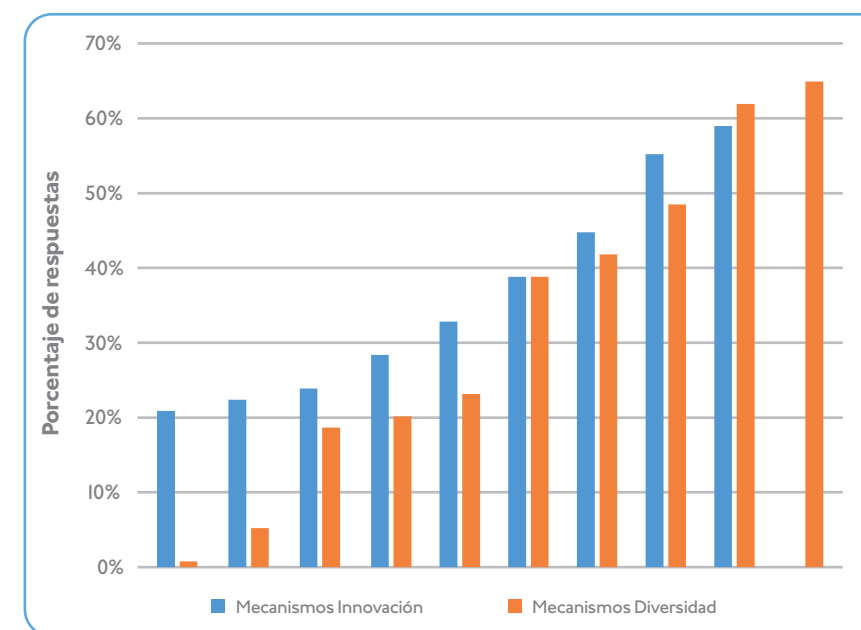


Fig. 29 – Histograma del uso de mecanismos organizativos por parte de las funciones de diversidad e innovación

La causa más probable se relaciona con la mayor madurez organizativa de la gestión de la innovación frente a la gestión de la diversidad que le ha llevado a explorar y validar el uso de un mayor número de mecanismos organizativos. Esta relación entre madurez de una función y una mayor dispersión en el uso de mecanismos organizativos ha sido demostrada ampliamente en la literatura organizativa (ref,2009). Ello implica que **existe una clara oportunidad en un mayor uso de más mecanismos organizativos por parte de la función de diversidad**.

Otra oportunidad muy interesante para mejorar la relación y contribución entre ambas funciones surge al comparar qué mecanismos son utilizados simultáneamente de forma significativa por las dos partes. De acuerdo a los resultados obtenidos, dos mecanismos cumplen ambas condiciones: comunicación interna y formación (Tabla I). **Ambos mecanismos ofrecen las oportunidades más directas e inmediatas para mejorar el conocimiento, la contribución y la valoración entre ambas funciones.**

Mecanismo organizativo	Uso en innovación	Uso en diversidad
Comunicación Interna	55,2%	64,9%
Formación	44,8%	41,8%
Uso de Consultores	28,4%	0,75%
Incentivos	23,9%	5,22%

Tabla I – Uso de mecanismos organizativos por parte de las funciones de diversidad e innovación

En los otros dos mecanismos organizativos compartidos, queda patente la mayor madurez organizativa de la función de innovación: donde el uso de consultores y el desarrollo de incentivos vinculados específicamente a la innovación es significativamente mayor. Dado que la literatura de innovación demuestra que el uso de incentivos vinculados a la innovación incrementa de forma notable la contribución al negocio de ésta, puede inferirse que un mayor uso de sistemas de incentivo vinculados a la diversidad puede igualmente incrementar la contribución de esta última al negocio. Por tanto, **el uso de sistemas de incentivos vinculados específicamente a la diversidad es una de las mayores oportunidades de mejora de las que dispone la función de diversidad.**



Conclusiones

Las conclusiones fundamentales de este informe del estado de la diversidad y la innovación en la empresa española hacen referencia al conocimiento, valoración y articulación organizativa de la relación entre diversidad e innovación.

En primer lugar, **se reconoce que tanto la innovación como la diversidad son realidades diversas, valga la redundancia, en la empresa española**. Desde la diversidad se reconocen distintos tipos de innovación, y desde innovación se es consciente de los distintos tipos de diversidad.

En segundo lugar, existe la percepción generalizada de que innovación y diversidad se relacionan positivamente una con la otra en dos ámbitos complementarios:

- **La contribución de la innovación a la diversidad y de la innovación a la diversidad es valorada como media alta**, con una notable homogeneidad en dicha contribución tanto en términos de tipos de diversidad como de tipos de innovación. En otras palabras, la innovación fomenta la diversidad, y la diversidad la innovación.
- **La valoración de la relación entre la función de diversidad y la función de innovación es valorada como media**, mostrando de nuevo una notable homogeneidad dicha valoración.

Finalmente, se demuestra que **la diversidad muestra un locus organizativo mucho más concentrado en algunas áreas organizativas de la empresa que la innovación**. Sin embargo, ambas funciones hacen uso de una amplia variedad de mecanismos organizativos, que en ocasiones son coincidentes, lo que abre una interesante oportunidad de colaboración entre ambas funciones.

MUESTRA Y METODOLOGÍA

Participantes en los foros, y empresas representadas en el estudio

Alares

Javier Benavente Barrón, Presidente

Fundación Alares

Mar Aguilera, Directora General

ASPgems

Agustín Cuenca, CEO

Atos Spain

José Fernando Esteban Lauzán,
Responsable de Innovación de Atos Iberia

AXA Seguros Generales de Seguros y Reaseguros

Carmen Corbatón, Directora de Relaciones
Laborales y de Diversidad

British Council

Andy Mackay, Director British Council
España

Mercedes Vázquez, Exams Operations
Manager

CaixaBank

Francisco Carrasco, Director de RRHH
Territorial de Madrid

Compensa Capital Humano

Enrique Arce, Director de Soluciones para
la Gestión de la Diversidad y la Conciliación

EMC Computer Systems Spain

Lola Castellanos, HR Business Partner

Julio Montes, Senior Manager Professional
Services

Ericsson

Jaime Trapero Ropero, Strategy &
Marketing

Fundación Diversidad

María Eugenia Girón, Presidente

Galp Energía España

Francisco de la Morena, Coordinador de
Comunicación Interna y RSC

MSSSI, Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Rosa Candela Quintanilla, Subdirectora
General para la Igualdad de Trato y la No
discriminación

Medialuna Comunicación

Mercedes Pescador, Fundadora

Orange España

Isabel Pérez de Santamaría,
Comunicación Interna y Cultura

Itxaso Zubia, Healthcare Responsable

Procter & Gamble España

Portavoz de la compañía

Grupo PSA - Automóviles Citroën España

Mónica Mira Dasi, Directora gerente de
PSA Retail Las Tablas y Paseo la Habana
Concesionarios Peugeot y Citroën

Red Eléctrica Española

Socorro Fernández Larrea, Miembro del
Consejo de Administración

Repsol

Gloria Iglesias, Gerente Conciliación y
Diversidad; Dirección de Talento, Cultura y
Comunicación Interna

SAP

Miguel Castro, Líder Global de Cultura e
Identidad, SAP Global Diversity and Inclusion
Office

Cristina González, Head of Industry Value
Engineering Spain, Portugal & Israel

SIEMENS

Katia Bécares, HR Talent Development &
Learning and Education

UNESPA

Pilar González de Frutos, Presidenta

VALEO España

Susana Blasco, Directora Nacional de
RRHH

María Luisa Miedes, Directora de I+D
Intercambiadores gas escape y aceite y
Coordinadora I+D Nacional de Valeo España

Xerox

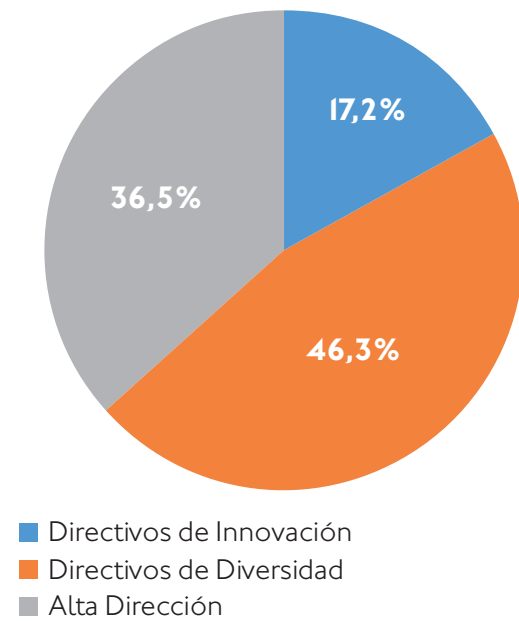
Paloma Beamonte, Presidenta

Marta Sevilla, Workplace, Purchasing
Manager Iberia

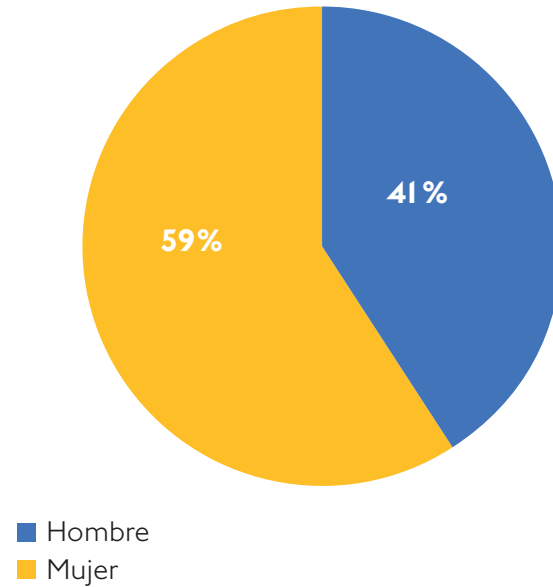
Muestra de participantes en la encuesta

La encuesta de tipo cuantitativo estructurado fue respondida por un total de 134 ejecutivos de un total de 77 empresas. La demografía de las respuestas se muestra en los cuadros adjuntos:

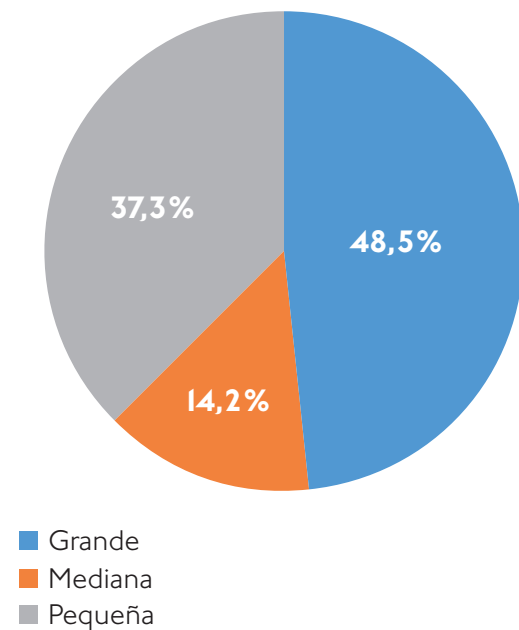
Ámbito de actuación del directivo



Sexo de los directivos respondientes



Tamaño de la empresa



Alcance de la actividad de la empresa

