

## Capítulo 12

### Innodiversidad: La diversidad al servicio de la Innovación para navegar en tiempos turbulentos

Celia de Anca y Salvador Aragón

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

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 esa complejidad para poder obtener mayores eficiencias y mejores resultados.

Solamente desde la complejidad se puede entender la complejidad. Por ello, comprender la diversidad para lograr la mejora de la organización no es suficiente 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. Una adecuada gestión de la diversidad es ponerla al servicio de la innovación, ya que la interacción entre las dos ha demostrado ser una herramienta de probada eficacia.

Exploramos en un estudio, las percepciones tanto de diversidad como de innovación, de 180 personas en posiciones directivas de empresas españolas y descubrimos que la diversidad no significaba lo mismo para la dirección de recursos humanos que para la dirección de innovación (de Anca, Aragón 2017).<sup>1</sup> Esto es debido a que la diversidad es fluida y multifacética, y por ello solamente las organizaciones que saben gestionar la complejidad de la diversidad pueden canalizarla para lograr los resultados esperados y generar la innovación que la empresa necesita.

En este capítulo vamos a analizar primero que es la diversidad y cómo se puede gestionar. Seguiremos analizando sobre qué es la innovación para acabar analizando cómo poner la diversidad al servicio de la innovación, describiendo algunos ejemplos que ilustren estas ideas.

#### Entender la Diversidad

Somos personas únicas, y nos gusta serlo, sin embargo, también somos parte de diferentes agrupaciones humanas. Algunas, como nuestra ideología política o nuestras amistades, las hemos ido eligiendo a largo de nuestra vida. Otras sin embargo nos son dadas sin que medie nuestra opinión, por ejemplo, nuestras agrupaciones demográficas como género o nacionalidad.

En principio no hay problema en la creación de las categorías. El problema surge cuando a esas categorías con las que podemos identificarnos o no, se les añade externamente una serie de expectativas sociales de comportamiento por el que se nos juzga o pueden limitar nuestro

---

<sup>1</sup> de Anca, c., Aragón S. Innovación y Diversidad: dos desconocidos destinados a encontrarse. [https://centerfordiversity.ie.edu/wp-content/uploads/2016/10/ULTIMA-VERSION-Informe-Innovacion\\_Diversidad-26sept.pdf](https://centerfordiversity.ie.edu/wp-content/uploads/2016/10/ULTIMA-VERSION-Informe-Innovacion_Diversidad-26sept.pdf). Fundación ie 2017

desarrollo. (lo que científicamente se llaman esencialismo social o esencialismo psicológico).<sup>2</sup> El género por ejemplo sería una de las categorías con mayor componente de esencialismo.

Otras categorías humanas como nuestra adherencia a un deporte o a un gremio profesional no tienen un alto componente de esencialismo, y no nos son dadas externamente sino que individualmente entramos o salimos de ellas mediante un proceso que llamamos identificación, (del Latín ídem- igual a) y entidad (del latín entis). Esto es, nos identificamos con muchas de las características del grupo o nos *des-identificamos* en el caso en el que dejamos de adherirnos a las características o comportamientos principales del grupo. Estas identificaciones, se mueven con el juego de diferencias y semejanzas que compartimos con los diferentes grupos que constituyen nuestra realidad (Jenkins 2008, p120)<sup>3</sup>.

Pero además de compartir unas características demográficas con algunos grupos y de compartir afinidad o rechazo con otros, podemos también sentir atracción por ideas, problemas, retos o proyectos, que bien queremos entender o sobre los que queremos actuar utilizando nuestro propio mapa mental.

La gestión de la diversidad en las organizaciones es tratar de eliminar las posibles barreras por el hecho de haber sido caracterizados en algunas diversidades demográficas y ayudar a poder integrar grupos afines y crear proyectos en los cuales actuar con nuestro mapa mental único, esto es gestionar cada una de nuestras tres diversidades.

#### **El modelo de las tres diversidades (de Anca, Aragón, 2018) 4**

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 a una serie de normas y expectativas de comportamiento. Se trata de categorías socialmente *esencializadas* y pueden 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.<sup>5</sup>

Algunas de las categorizaciones esenciales, que se suponían inmutables, han resultado no serlo tanto. Por eso cuando hablamos de género en las organizaciones hablamos con categorías más amplias de identidad sexual (hombre, mujer, intersexual o transexual), de identidad de género

---

<sup>2</sup> Deborah A. Prentice and Dale T. Miller Source "Psychological Essentialism of Human Categories" Current Directions in Psychological Science, Aug., 2007, Vol. 16, No. 4 (Aug., 2007), pp. 202-206. / Rhodes, M and Mandalaywala, T.M. The development and developmental consequences, of social essentialism *WIREs Cogn Sci* 2017, 8:e1437. doi: 10.1002/wcs.1437

<sup>3</sup> Jenkins, R. *Social identity*, (New York: Routledge, 1996,2004,2008)

<sup>4</sup> de Anca, C and Aragón S. The 3 types of Diversity that shape our Identities. Harvard Business Review Blog, May 24<sup>th</sup>

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.

<sup>5</sup> de Anca, C. and Vázquez, A. (2007). Managing Diversity in the Global Organization. *London: Palgrave Macmillan*

(masculino, femenino, transgénero, o no-binario), de expresión de género (masculino femenino o no binario) o de orientación sexual (heterosexual, homosexual, no binario o asexual). La categoría de sexo sigue siendo importante para análisis demográficos y para realizar políticas sociales, pero cada vez más se van reduciendo algunas de las características asociadas al grupo y se van añadiendo matices que dan lugar a una mayor variedad de identidades y agrupaciones sociales.

Igualmente cuando hablamos del lugar de origen, no se habla de raza (expresión para la mayoría de científicos obsoleta ya que no se puede probar científicamente, y que además se utilizó en el siglo XIX para intentar justificar la superioridad de unas razas sobre otras), pero, y a pesar de que la ciencia niega su esencialidad e incluso su inclusión en una categoría concreta, parte de la sociedad sigue *racializando* a muchos individuos por su pertinencia a distintos lugares de origen, religiones o color de piel, *racialización* que supone encerrar a los individuos en categorías en las que el grado de esencialismo es alto y por tanto su grado de libertad bajo. **(Quizá convendría diferenciar racismo de xenofobia, aporofobia, etc., ya que suponen nuevos modos clasificar el rechazo al distinto. ¿Qué os parece?) Creo que aunque interesante es mejor no incluirlo en este apartado ya que solamente queremos explicar una de las características de la diversidad demográfica como es el concepto de raza y de su evolución no hemos entrado a valorar el concepto del rechazo al otro que creemos entraríamos en otras áreas y dificultaría la lectura.**

**Diversidad Experiencial.** Se trata de las diferencias que emergen de las experiencias que cada individuo ha ido teniendo en su recorrido humano, incluyendo, educación, trabajo, amistades 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. Puede tratarse 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 que para algunas personas 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, es decir, 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)<sup>6</sup>.

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

---

<sup>6</sup> Page, S. The difference, Princeton University Press 2007.

Esta forma de diversidad es la más apreciada por su contribución tanto a la eficacia de la empresa como a su capacidad de innovar y de crear. Y si la diversidad demográfica 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.**



Fig. 1 – El viaje a la gestión de la diversidad corporativa (¿es de elaboración propia? Si )

### **Inclusión y pertenencia en la gestión de la diversidad**

Las organizaciones de manera explícita o implícita entienden 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, segundo, desde la inclusión, crear un espacio seguro de creación. Los espacios de este tipo favorecen el sentimiento de pertenencia y posibilitan la contribución de cada individuo a un grupo o a un proyecto. Y es precisamente el incremento de compromiso el que dará lugar a beneficios medibles y a la mejora de la innovación.

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:

- **Políticas de inclusión**, para gestionar la diversidad demográfica, (mujer, colectivo LGTBI+, personas con discapacidad o el talento senior) la estrategia sería *Eliminar barreras a las personas por pertenecer a un colectivo concreto*. Entre las mejores prácticas para la inclusión destacan; la inserción de medidas para el reclutamiento en igualdad, políticas para la igualdad en la promoción interna y para asegurar la igualdad en los procesos de formación y medidas de conciliación de la vida personal y profesional.

- **Políticas de pertenencia y de diseño de grupos** para gestionar las diversidades experienciales. En el caso de la diversidad experiencial (experiencia formativa, cultural experiencia en la empresa o en el sector), la unidad no es la persona sino el equipo, medimos por tanto la inclusión de la diversidad experiencial como base para la composición de equipos, principalmente equipos de alta dirección, ventas o técnicos.
- **Políticas ágiles y de gestión de proyectos más participativas en la gestión de la diversidad cognitiva.** Finalmente en el caso de la diversidad cognitiva, la estrategia detectada en las empresas que mejor ha funcionado es la de *Crear proyectos y oportunidades para la co-creación*. En este caso como en el de la diversidad experiencial la unidad de actuación es el proyecto o reto organizativo y los grupos que se crean para formar ese proyecto.



Fig. 2 Estrategias de gestión de las distintas diversidades (¿es de elaboración propia? SI )

## Entender la Innovación

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~~ aumento 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, e~~ 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.

Afortunadamente, la mayor parte de las definiciones de la innovación comparten algunos rasgos que permiten llegar a una definición de consenso que puede ser aplicable a nuestras empresas y organizaciones. La definición que proponemos es la siguiente: **“La innovación es un proceso por el cual se transforman ideas en nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio dentro de un marco de incertidumbre (¿puede haber innovación sin incertidumbre?) En el campo de la innovación, la incertidumbre se entiende como falta de información. Siempre que abordamos algo nuevo existe esta falta de información que puede estar asociada a la tecnología, el mercado, la regulación, etc. Todo ello dirigido a lograr una diferenciación competitiva en un mercado”**.

El aspecto más relevante de esta definición es la categorización de la innovación como proceso. Un proceso puede ser diseñado, replicado, medido, mejorado, etc. En otras palabras, puede ser gestionado. Desde el punto de vista de una empresa este hecho es fundamental porque es posible hablar y desarrollar una gestión de la innovación adecuada a nuestros fines.

El segundo elemento a tener en cuenta es la finalidad de la innovación. Frente a lo que se afirma habitualmente, la finalidad de la innovación en la empresa no es generar novedades, sino generar diferenciación que permita que la empresa sobreviva y prospere. Este foco en la diferenciación establece la relación entre la estrategia de la compañía y su gestión de la innovación. Dicho en otras palabras, distintas prioridades estratégicas implican distintos tipos de innovación.

Las empresas compiten mediante una combinación de disciplinas estratégicas. Cada una de estas disciplinas se caracteriza por un foco específico. La última década ha servido para precisar las tres grandes disciplinas estratégicas a las que asociaremos un tipo específico de innovación: excelencia operativa, liderazgo en producto/servicio y cercanía al cliente.

La excelencia operativa pone su objetivo en la reducción de costes o tiempos. Su ideal es proporcionar productos o servicios fiables a precios competitivos basados en la eficiencia de las operaciones de la empresa.

La aproximación basada en el liderazgo de producto o servicio es muy distinta. En este caso su foco es proporcionar productos y servicios que mejoren constantemente el uso que el cliente hace de ellos. Para ello se va a buscar incesantemente la mejora de las funcionalidades ofrecida por el producto o servicio.

La última aproximación, excelencia en la cercanía al cliente tiene como foco el segmentar e incidir en mercados de forma precisa y construir una oferta que encaje exactamente con la demanda de dichos mercados. Para ello se prestará atención especial a dos aspectos: el cuidado al cliente y su fidelización.

La relevancia de estas prioridades estratégicas es muy dispar entre los distintos sectores económicos. La apuesta por la excelencia operativa es mayoritaria en el mundo industrial, el mundo del consumo equilibra la diferenciación en producto y la excelencia en relación con el cliente, mientras que los servicios más sofisticados evolucionan muy rápidamente hacia la excelencia en cercanía al cliente.

Si consideramos el conjunto del tejido empresarial español, un 30% de las empresas abogan por la excelencia en operaciones, mientras que un 45% por el liderazgo en producto servicio y un 25% por la excelencia en cercanía al cliente.

Una vez conocido el foco estratégico o, mejor dicho, la combinación de focos estratégicos de la compañía o unidad de negocio es posible seleccionar cual es el tipo de innovación más

adecuada para conseguir el tipo de diferenciación deseada. Este criterio de diferenciación deseada nos permite identificar los tres grandes tipos de innovación a disposición de las empresas españolas: innovación en procesos, innovación en producto/servicio e innovación en modelos de negocio

- **Innovación en procesos:** De acuerdo con la definición canónica de innovación en procesos elaborada por la OCDE<sup>7</sup>, la innovación en procesos consiste en la implantación, en el establecimiento de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, así como de métodos nuevos o sensiblemente mejorados de suministro de servicios y de entrega de productos. El resultado debe ser significativo con respecto al nivel del volumen de producción, la calidad de los productos (bienes o servicios) o los costes de producción y distribución.

Es importante notar que los procesos mejorados no tienen que ser necesariamente productivos en el sentido más restrictivo del término. Un ámbito muy común de la innovación en procesos son los procesos de gestión interna de las compañías. Por ejemplo, una innovación en un proceso contable, financiero o de gestión de recursos humanos, es legítimamente, una innovación en procesos.

Un aspecto muy relevante de cada tipo de innovación en relación con la diversidad es el lugar organizativo (locus organizativo) dónde se genera la innovación. En el caso de la innovación en proceso se trata de locus muy concentrados caracterizados por un know-how muy específico de carácter técnico.

Si hablamos de procesos de tipo productivo, esta innovación es generada por áreas o departamentos con un fuerte carácter técnico tales como áreas de procesos, operaciones o incluso I+D+i. En el caso de procesos gerenciales, estamos localizando dicha innovación en funciones financieras, o en áreas de soporte muy especializadas como área de soporte corporativo. En todo caso, y esto es muy relevante desde el punto de vista cognitivo, estamos hablando de una innovación que mira hacia adentro en la compañía. Si estableciésemos un paralelismo psicológico, sería un modelo introvertido de innovación.

- **Innovación en producto/servicio:** De nuevo, acudiendo a la definición de la OCDE, una innovación de producto es un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios previos del establecimiento y que ha sido introducido en el mercado.

Las innovaciones de producto deben tener mejoras significativas de una o más especificaciones. Esto incluye añadir nuevas funciones o mejorar las existentes o la utilidad del usuario. Las características funcionales relevantes incluyen: calidad, especificaciones técnicas, credibilidad, durabilidad, eficiencia económica durante su uso, accesibilidad, conveniencia y facilidad de uso.

De nuevo, este tipo de innovación se caracteriza por ser muy dependiente de un know-how especializado que sólo está presente en determinadas áreas. Locus organizativos habituales para este tipo de innovación son las áreas de desarrollo de producto, áreas de creatividad, o áreas de Customer Experience o User Experience en ámbitos digitales.

---

<sup>7</sup> OEDE (2018), Oslo Manual 2018 (4<sup>th</sup> edition)

Al contrario de lo que sucedía con la innovación en proceso, la innovación en producto o servicio lo marca ante todo hacia el mercado, intentando comprender o incluso anticipar necesidades de clientes o consumidores. Se trata por tanto de un tipo de innovación extravertida.

- **Innovación en modelo de negocio:** La innovación en modelo de negocio muestra unas características más radicales que los dos tipos de innovación anteriores al modificar simultáneamente y de forma significativa elementos tanto internos como externos de la empresa.

Una definición práctica de innovación en modelo de negocio afirma que ~~una innovación en modelo de negocio~~ es aquella que modifica de forma sustancial y simultánea dos elementos de un modelo de negocio: la propuesta de valor y el modelo de ingresos.

La modificación en la propuesta de valor implica que se cambia la forma en la que se satisface la necesidad básica satisfecha por otros modelos de negocio precedentes. Un ejemplo muy claro de esta modificación la tenemos en las líneas de bajo coste que modificaron de forma completa cómo entendemos las necesidades básicas que cubrimos en un vuelo, reduciéndolas de forma casi espartana al mero desplazamiento, eliminando cualquier elemento de disfrute en vuelo.

La modificación en el modelo de ingresos implica alterar sustancialmente cómo el modelo de negocio genera flujos de caja. Un ejemplo de esta transformación lo encontramos en el mundo del automóvil donde se está evolucionando desde un modelo de ingresos tradicional basado en la transacción (compra/venta de automóviles) a un modelo de pago por uso (renting y alquileres flexibles).

En este caso, el locus organizativo de la innovación es extremadamente concentrado. Se trata de unidades ~~de lo~~ que podríamos denominar de emprendimiento corporativo, que de forma relativamente aislada al resto del negocio ~~se~~ son capaces de generar modelos de negocio que, en ocasiones, están en abierta contradicción con los modelos de negocio ya en uso dentro de la compañía. Estas unidades se comportan bajo un horizonte temporal y una visión de sector y reglas de juego muy diferentes a las del negocio tradicional.

## La diversidad al servicio de la innovación

Si recordamos la definición de la innovación como proceso ~~que se ha proporcionado hace unas páginas~~ podemos distinguir dos ámbitos en los cuales la diversidad ~~innovación~~ puede contribuir de forma decisiva a la innovación: la generación de ideas (fase de generación de ideas o creativa) y la transformación de estas ideas en acciones concretas (fase de ejecución).

Desde un punto de vista de la creatividad ~~innovación~~ en organizaciones y grupos hay un claro consenso en que mayores niveles de diversidad implican mayor capacidad de generación de ideas<sup>8</sup>. Este resultado aplica a los tres tipos de diversidad introducidos al inicio de este capítulo.

---

<sup>8</sup> Bassett-Jones, Nigle Nigel (2005), The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Creativity and Innovation Management, Volume 14, Number 2

Sin embargo, los resultados no son tan claros en el caso de la fase de ejecución. En este caso, grupos más diversos pueden ser grupos menos cohesivos lo que puede implicar una menor capacidad de ejecución. La investigación más reciente apunta a que la diversidad contribuye a la fase de ejecución siempre y cuando se den dos premisas complementarias: una clara finalidad compartida y una adecuada gestión de la diversidad. Esta necesidad de gestión conjunta entre innovación y diversidad constituye el punto de partida para nuestro concepto de **innodiversidad**.

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.

**(No tenemos claro si vamos a editar el libro en color o blanco y negro, tenéis está imagen en blanco y negro?)**



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. A continuación, exploraremos algunas de estas contribuciones y varios mecanismos que la hacen posible.

### **Caso 1: Diversidad demográfica contribuye a la innovación en producto o servicio**

Este caso ha constituido durante años el caso paradigmático de la contribución de la diversidad a la innovación. La incorporación de individuos demográficamente diversos permitía introducir sensibilidad y modos de vida propios de esos individuos con el fin de desarrollar productos o servicios específicos para dichos grupos demográficos.

El mecanismo más utilizado en estos casos ha sido el de la inclusión en grupos de innovación. Así por ejemplo vemos la incorporación de “millennials en la industria del seguro” para comprender qué es “importante asegurar para dicho colectivo de edad”. Así mismo la industria auxiliar del automóvil incentivó en los años 90 la incorporación de las mujeres en sus equipos de diseño, tradicionalmente masculinos, para identificar e implantar características que hacían un vehículo más deseable para el público femenino.

### **Caso 2: Diversidad demográfica contribuye a la innovación en modelo de negocio**

En ocasiones la diversidad demográfica permite ir más allá de identificar particularidades en la satisfacción de una necesidad y descubrir nuevas formas de satisfacer y pagar por dicha necesidad. En otras palabras, el descubrimiento de un nuevo modelo de negocio.

Un caso muy reciente es la creación de incubadoras de modelos de negocio impulsadas por los grandes *players* del automóvil y dirigidas a un segmento demográfico muy concreto: los centennials.

El modelo de movilidad natural de los centennials es muy diferente al de sus padres. Por una parte 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 por 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. Los *players* tradicionales los incorporan mediante su ecosistema de emprendimiento, para que hagan realidad estos nuevos modelos de negocio.

### **Caso 3: Diversidad experiencial contribuye a la innovación en proceso**

En ocasiones, atraer talento con una experiencia muy diferente es la mejor forma de innovar en procesos. La experiencia adquirida en un sector puede ser muy apreciada para transformar las formas de hacer las cosas en otro sector aparentemente poco relacionado.

Un caso paradigmático lo constituye la banca española a finales de los años 90. El modelo bancario se estaba transformando de un modelo centrado en el producto a un modelo centrado en la relación con el cliente.

En aquel momento, el sector más avanzado en fidelizar y construir una relación a largo plazo con el cliente eran las grandes superficies que habían introducido prácticas muy novedosas como las tarjetas de fidelización o el uso de sistemas CRM.

La forma en la que la banca transformó sus procesos de relación con el cliente fue atraer profesionales de este sector que ya habían completado la transacción de modelo. De hecho, en ocasiones se vivió un “trasplante” de departamentos completos de una gran superficie a un banco. De esta forma, las entidades financieras fueron capaces de innovar muy rápidamente sus procesos de relación con el cliente.

#### **Caso 4: Diversidad experiencial contribuye a la innovación en modelos de modelos de negocio**

Un ejemplo muy actual del uso de la diversidad experiencial en la generación de modelos de negocio lo encontramos en el mundo de las empresas FinTech. Muchas de dichas compañías asumen que la creación de un modelo de negocio viable parte de aunar en sus equipos de gestión, personal procedentes del sector financiero tradicional, con una amplia experiencia acumulada, junto con perfiles provenientes de sectores tan distintos como el desarrollo de software y disciplinas tan alejadas del mundo financiero como la lingüística, capaces de hacer uso de herramientas propias de esa ciencia como las taxonomías.

#### **Caso 5: Diversidad cognitiva contribuye a la innovación en proceso (orden ajustado para seguir el orden de las diversidades)**

El modelo de innovación en procesos dentro del mundo industrial ha sido tradicionalmente un modelo “introvertido”. Las mejoras se generaban, probaban e implementaban dentro de las unidades especializadas dentro de las compañías.

Sin embargo, este modelo está siendo transformado por un modelo de innovación abierta en la cual es muy importante ser capaces de identificar oportunidades generadas por terceros en un ecosistema más amplio. Así mismo es necesario ser capaz de adaptar esas soluciones externas a las especificidades del proceso dentro de la compañía destinataria.

Ello está haciendo que las compañías estén incorporando a sus áreas de innovación en procesos, personas con una capacidad cognitiva muy concreta: la resolución de problemas basada en “buscar e integrar” en contraposición la capacidad cognitiva buscada anteriormente: la resolución de problemas mediante prueba y error.

#### **Caso 6: Diversidad cognitiva contribuye a la innovación en modelo de negocio (nuevo caso)**

La innovación en modelo de negocio implica la creación y el desarrollo de un nuevo modelo mental de comprensión del entorno y de actuación sobre el mismo. Ello implica capacidades cognitivas vinculadas a la no conformidad, la multiplicidad de visiones sobre un mismo problema o la búsqueda de nuevos modelos de tomas de decisiones.

Para desarrollar estos nuevos modelos algunas compañías han desarrollado “Business Model Factories” donde se crean funciones basadas en diversidad cognitiva. Por ejemplo, la figura de scouter busca formas de resolver un problema en áreas muy alejadas a la actividad de la

compañía. O la función de “gate keeper” pone a prueba las creencias consensuadas dentro de la compañía cuando detecta o cree detectar un punto ciego asociado a las mismas.

### **Conclusiones: El desafío de la Innodiversidad**

A lo largo de este capítulo hemos comprobado como la innovación es por definición un elemento clave en la generación de competitividad en empresa. Por otro lado, se ha ilustrado como los distintos tipos de diversidad pueden contribuir de una forma muy clara a los distintos tipos de innovación.

A la luz de estos resultados, la conclusión es evidente: una gestión adecuada de la innovación y la diversidad donde ambas prácticas estén alineadas se traduce de forma natural en empresas y organizaciones más competitivas.

Es a esta gestión conjunta de la diversidad y de la innovación a lo que los autores de este capítulo han denominado **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.

En un reciente estudio orientado al análisis de la innovación en el sector empresarial español, se ha detectado que el 31% de las compañías integradas en el estudio han iniciado este viaje reconociendo esfuerzos para crear un diálogo fructífero entre la diversidad y la innovación (Anca, C. d Aragón S. 2019)<sup>9</sup>.

La buena noticia es que en más de un tercio de las empresas entrevistadas existe ya una relación entre la diversidad y la innovación, y por tanto las políticas en ambos sectores están alineadas para poner la diversidad al servicio de la innovación. Pero estamos todavía en los inicios y todavía queda un enorme camino por recorrer, al cual les invitamos a tomar parte.

---

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