

INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

INNOVATION AND DIVERSITY IN BUSINESS

YANIRE BRAÑA

*Directora del programa MET
de IE Business School
Director of the MET programme
at IE Business School*

Las empresas más innovadoras son conscientes de que innovar, no se reduce a crear o modificar productos o servicios, sino que en ocasiones lo importante es la creación de una infraestructura de personas y procesos que les permita responder a todas sus necesidades actuales o futuras.

En una era donde la competencia por el talento y el poder de la marca es fundamental, muchas empresas se están viendo obligadas a cultivar su singularidad, buscando nuevas formas de desarrollar los valores y factores que las hacen seguir siendo únicas. Y acuden a la innovación como única vía para mantener o crear una nueva ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La necesidad de crecer y rentabilizar el negocio, hace que en ocasiones las empresas se centren únicamente en sus competidores, clientes y empleados, pero, ¿qué sucede con los no competidores, no clientes y no empleados? La realidad empresarial nos dice que a menudo se diseñan estrategias de fidelización y retención de clientes, entre las cuales no siempre se encuentran sus empleados y olvidándose del gran tamaño de su mercado potencial: los no clientes y los no empleados. En este sentido, las nuevas tecnologías facilitan que las empresas puedan mirar más allá de sus fuentes tradicionales de ventaja, pero a veces no es suficiente para poder innovar o renovar su ventaja competitiva. Con el fin de maximizar todas las posibilidades, las empresas también necesitan una inversión para conocer las diferencias de sus clientes y empleados que permita ir más allá de la demanda existente y abrir la puerta a una nueva masa de clientes y empleados hasta ahora inexistente.

Esta inversión suele englobar nuevos patrones de interacción, comunicación y toma de decisiones que se pueden utilizar para transformar recursos en productos y servicios de mayor valor. Para hacer frente a

The most innovative businesses are aware that innovating is not simply creating or modifying products and services. Rather, it is sometimes important to create an infrastructure of people and processes that allows them to respond to all current and future needs.

In an age where competition for talent and brand power are fundamental, many companies have been forced to cultivate their uniqueness, looking for new ways of developing the values and factors that enable them to do just that. Accordingly, they turn to innovation as the only way to maintain or create a new competitive edge that can

be sustained over time.

The need to grow their business and profitability makes companies, at times, focus exclusively on their competitors, customers and employees, but what happens with other factors? Business reality tells us that customer retention and loyalty strategies do not always include employees and often overlook an important potential market: non-customers and non-employees. Then there are the difficulties involved in learning about this particular segment,

which is the result of massive demographic, economic and sociocultural change and often fails to present the kind of segmentation criteria that makes for in-depth

knowledge. New technologies make it easy to see beyond traditional sources of advantage, but sometimes this is not enough to actually innovate or renew competitive advantage. In order to maximize all options, companies also need to invest in discovering the differences among customers and employees, taking them beyond existing demand and opening the door to a new mass of customers and employees that did not exist until now.

La diversidad
intangible es la que
contribuye realmente
a un cambio de
cultura y de forma de
ver el negocio

Intangible diversity
contributes to a
genuine change
of culture and the
way people see a
business

estos cambios, aumentando las posibilidades de éxito, se requiere el acceso a una combinación de recursos tangibles –como las personas, equipos, tecnologías y dinero– y menos tangibles, como el diseño de productos, información, marcas, y las relaciones con los proveedores, distribuidores y clientes.

Si bien los objetivos y beneficios de la innovación parecen estar claros, a la hora de llevarla a la práctica en ocasiones se olvidan los componentes de la misma, es decir, los ingredientes básicos del proceso de innovación. No es una novedad que para estimular nuevas ideas, hechos, experiencias, posibilidades, conocimientos, perspectivas y habilidades, se requieren unas capacidades que permitan buscar nuevas formas de mantener las ventajas competitivas, ésta es la diversidad para innovar.

La comunicación y capacitación en gestión de la diversidad deberían estar unidas al negocio de la empresa

Sin embargo, la diversidad que es realmente importante para fomentar la creatividad y la innovación no es el color de la piel, religión o sexo, sino las diferentes perspectivas o formas de ver el mundo, experiencias, capacidades y modo de pensar. Esta diversidad intangible, que en ocasiones puede estar asociada con diferentes géneros, perfiles y nacionalidades, es la que contribuye realmente a un cambio de cultura y de forma de ver el negocio.

Pero para que la diversidad tenga un impacto positivo o negativo en el rendimiento de la empresa dependerá a su vez de factores estratégicos, culturales, organizativos y de las prácticas adoptadas de recursos humanos. Por ello, un paso previo al desarrollo de políticas de diversidad innovadoras es la comunicación y capacitación en gestión de la diversidad, que en todo caso deberían estar unidas al negocio de la empresa.

La diversidad es un importante componente de innovación, pero es la innovación necesaria para reforzar la diversidad y por qué tenemos que invertir en diversidad. Las razones básicas que pueden llevar a una compañía a impulsar y gestionar la diversidad son la exigencia de responder a las necesidades de clientes cada vez más diversos, una escasez de talento que obligue a buscar y aprovechar plenamente la capacidad de todos los empleados y la mejora de los resultados a través de la gestión multidisciplinar de equipos.

Hoy muchas empresas líderes ya son conscientes de la importancia de diseñar estrategias innovadoras para concienciar e impulsar la gestión de la diversidad, y favorecen la creación de entornos que promuevan el respeto y la inclusión en todos sus ámbitos. ■



This investment usually involves new patterns of interaction, communication and decision-taking that can be used to transform resources into high-value products and services. To deal with these changes and to increase the possibilities for success, it is essential to have access to a combination of tangible resources – such as people, equipment, technologies and money. Also important are less tangible resources – such as product design, information, brands, and relationships with suppliers, distributors and customers.

Although the objectives and benefits of innovation seem obvious, when different working parts, i.e. the basic ingredients of the innovation process, are put into practice, they are often overlooked. This is nothing new; to stimulate new ideas, events, experiences, possibilities, knowledge, outlooks and skills, certain capacities are needed that make it possible to look for new ways of maintaining competitive advantages. This is called diversity for innovation.

However, the kind of diversity that is truly important for fostering creativity and innovation is not skin colour, religion or gender, but rather the different perspectives, or ways of seeing the world, experiences, capacities, and ways of thinking. This intangible diversity, which is occasionally associated with different genders, profiles and nationalities, contributes to a genuine change of culture and the way people see a business.

Communication and training in diversity management should always be linked to the company's business

Whether diversity has a positive or negative impact on corporate performance will depend on strategic, cultural, organisational factors and human resource management practices. Consequently, a preliminary stage to the development of innovative diversity policies is communication and training in diversity management, which should always be linked to the company's business.

Diversity is an important part of innovation, but innovation is necessary to strengthen diversity, and that is why firms have to invest in diversity. The basic reasons that can lead a company to promote and manage diversity include: the need to respond to requirements from increasingly diverse customers; a lack of talent which means firms have to look for and make full use of every employee's capacity; and the improvement of results through multidisciplinary team management.

Today, many leading companies are aware of the importance of designing innovative strategies to raise awareness of and foster diversity management. They are duly promoting the creation of environments that uphold respect and inclusion in every area. ■