



Cultura de la  
**Innovación**

# ESTUDIO 2017 SOBRE CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN ESPAÑA

Informe **ÍNDICE INNOQUOTIENT**  
**Cultura de la Innovación©**

**COMPANY TEST NAME**

Septiembre 2017



Con el apoyo institucional de



## Índice

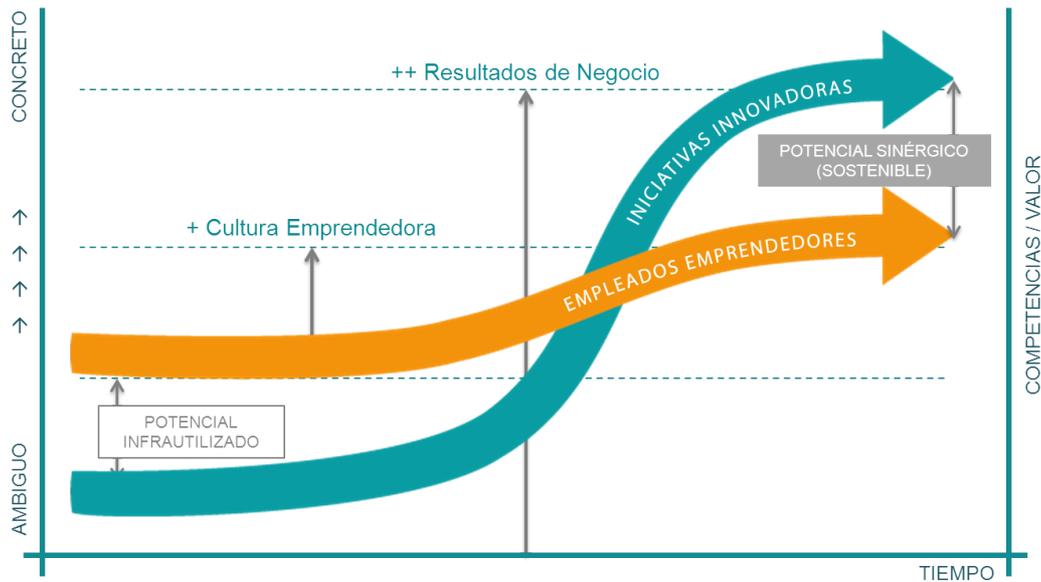
1.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
2.	<b>PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA</b>	4
3.	<b>OBJETIVOS</b>	5
4.	<b>ANÁLISIS DE PROCESO</b>	6
4.1	DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA	6
5.	<b>ANÁLITICA ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS</b>	9
5.1	CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS MEDIAS	9
5.2	COCIENTE DE INNOVACIÓN Y SUS FUNDAMENTOS	10
5.3	VALORACIÓN DE LOS 6 BLOQUES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	11
5.4	VALORACIÓN DE LOS 18 FACTORES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	13
5.5	VALORACIÓN DE LOS 54 ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	15
5.6	DESVIACIONES TÍPICAS	17
6.	<b>DE LA EVALUACIÓN A LA ACCIÓN</b>	18
7.	<b>ANEXOS</b>	19

**Asociación Española de la Calidad (AEC) / Dicere / Innoquotient** no se responsabilizan de las actuaciones y/o consecuencias de las decisiones -asignaciones de recursos, cambios en relación con el personal- realizados por la Organización basado en los resultados de este Diagnóstico.

## 1. Introducción

Para ser una organización innovadora, no debemos centrarnos en innovar, sino en transformar nuestra forma de ser hacia una Cultura de la Innovación (CI).

La Cultura de la Innovación se inicia con el deseo de ser innovadores aceptando que necesitaremos rigor y perseverancia para conseguirlo. Parte de un diagnóstico, pasa por la formación y se convierte a través de la práctica en una disciplina que nos permite conseguir resultados sostenibles.



## 2. Presentación de la encuesta

El **Assessment de la Cultura de la Innovación** mide la madurez del desarrollo de la Cultura de la Innovación en las empresas. El assessment diagnostica los puntos fuertes y las carencias de la empresa y proporciona orientación a los ejecutivos para la toma de acciones concretas para la construcción y la mejora de la Cultura de la Innovación.

Para ello empleamos la encuesta y la estructura de Cultura de la Innovación desarrolladas por los profesores del Babson College en Boston (USA), **Jay Rao** y **Joseph Weintraub**. Evaluamos los **6 bloques** de la Cultura de la Innovación, subdivididos, a su vez, en **3 factores** cada uno:

### 1. Bloques Racionales

- **Recursos:** personas, sistemas, proyectos.
- **Procesos:** ideación, concreción, realización.
- **Resultados:** externos, corporativos, individuales.

### 2. Bloques Emocionales

- **Valores:** emprendeduría, creatividad, aprendizaje.
- **Conductas:** impulso, compromiso, facilitación.
- **Clima:** colaboración, seguridad, simplicidad.

Cada **factor** se descompone a su vez en **3 elementos**, cada uno de ellos asociado a una pregunta relevante a medir, por lo que la encuesta contiene 54 preguntas que llevan a un diagnóstico certero de la Cultura de la Innovación en las empresas que la llevan a cabo.

### 3. Objetivos

El objetivo principal de la encuesta es diagnosticar el grado de Implantación de la **Cultura de la Innovación** en la muestra elegida en **COMPANY TEST NAME**. Este objetivo principal se puede desglosar en los siguientes objetivos específicos:

- Establecer las diferencias de percepción de la Cultura de la Innovación en base a las diferentes informaciones recolectadas a través de la metadata.
- Establecer aquellos aspectos donde la percepción es más positiva y aquellos en los que el potencial de mejora es mayor.
- Establecer las posibles áreas de actuación para mejorar la Cultura de la Innovación en **COMPANY TEST NAME**, alineada con sus objetivos de negocio.

## 4. Análisis de proceso

### 4.1 Datos generales de la encuesta

La muestra objetivo está conformada por un grupo de 460 personas convocadas por **COMPANY TEST NAME**, de las cuales han participado 397 personas, lo que supone un 86.30%. Con la participación recogida, respecto de 630 que es el número total de empleados, y considerando que el nivel de confianza recomendado es del 95% con un margen de error máximo del 5%, el margen de error de este estudio en particular es del 2.99%.

### Departamento

Tabla 1. Participación y representación por Departamentos

DEPARTAMENTO	Número de participantes por Departamento	% de participación en la encuesta
I+D	15	3.8%
Innovación	19	4.8%
Logística	48	12.1%
Producción	112	28.2%
Compras	10	2.5%
Atención al cliente	14	3.5%
Ventas	19	4.8%
Marketing	43	10.8%
Finanzas	33	8.3%
Recursos Humanos	32	8.1%
Sistemas de Información	38	9.6%
Soporte a Dirección	14	3.5%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

## Categoría

Tabla 2. Participación por Categorías

CATEGORÍA	Número de participantes por Categoría	% de participación en la encuesta
Ejecutivo (miembro CODIR)	16	4.0%
Director (no miembro CODIR)	55	13.9%
Mando intermedio	49	12.3%
Sin personas a su cargo	277	69.8%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

## Sociodemográfico

Tabla 3. Perfil sociodemográfico de los participantes

Edad	Menor de 26	24	6.0%	100%
	Entre 26 y 35	140	35.3%	
	Entre 36 y 45	155	39.0%	
	Mayor de 45	78	19.6%	
Sexo	Mujer	210	52.9%	100%
	Hombre	187	47.1%	
Nivel de estudios	Doctorado	1	0.3%	100%
	Postgrado / Máster	100	25.2%	
	Grado / Licenciatura / Diplomatura	208	52.4%	
	Estudios profesionales superiores	30	7.6%	
	Otros	58	14.6%	

## Experiencia

Tabla 4. Experiencia en la compañía y previa

Antigüedad en la compañía	Menor a 1 año	26	6.5%	100%
	Entre 1 y 3 años	57	14.4%	
	Entre 4 y 8 años	78	19.6%	
	Entre 9 y 15 años	89	22.4%	
	Más de 15 años	147	37.0%	
Experiencia previa en otras compañías	No	131	33.0%	100%
	Si	266	67.0%	

## Formación en Información en Cultura de la Innovación

Tabla 5. Formación e información en Cultura de la Innovación

¿Ha recibido formación específica en innovación?	No	174	43.8%	100%
	Si	223	56.2%	
¿Conoce si hay canales establecidos en la empresa para la gestión de nuevas ideas de negocio?	No	152	38.3%	100%
	Si	245	61.7%	
¿Ha usado en alguna ocasión estos canales?	No	288	72.5%	100%
	Si	109	27.5%	

## 5. Analítica estadística de los resultados

Este apartado presenta el análisis estadístico de los resultados obtenidos a partir de las afirmaciones de la encuesta relacionadas con la **Cultura de la Innovación**. Tal y como se ha destacado en el apartado Presentación de la encuesta, los resultados se presentan en relación a los **6 bloques** en que se basa la Cultura de Innovación, divididos en bloques racionales (recursos, procesos, resultados) y bloques emocionales (valores, conductas, clima). Estos a su vez se dividen en **18 factores** y en **54 elementos** sobre los que actuaremos y que ayudan a entender de manera más detallada las características y los comportamientos de los directivos y gestores de la organización.

Los resultados que se muestran a continuación son la consecuencia de un análisis general de bloques, factores y elementos. A partir de estos resultados generales, se presenta un análisis detallado a partir de las variables de **departamento** y **categoría**.

### 5.1 Criterios para el análisis de las medias

Para analizar los resultados se ha calculado:

- El promedio obtenido por las valoraciones de los participantes a cada afirmación (**elemento** de actuación).
- El promedio de cada **factor**.
- El promedio de cada **bloque**.

Las medias que presentamos están calculadas en una **escala de 1 a 5** que deben valorarse siguiendo los siguientes criterios:

Rango	Valoración
4,50 - 5,00	Excelencia
4,00 - 4,49	Fortaleza
3,00 - 3,99	Regular
2,00 - 2,99	Mejora
1,00 - 1,99	Riesgo

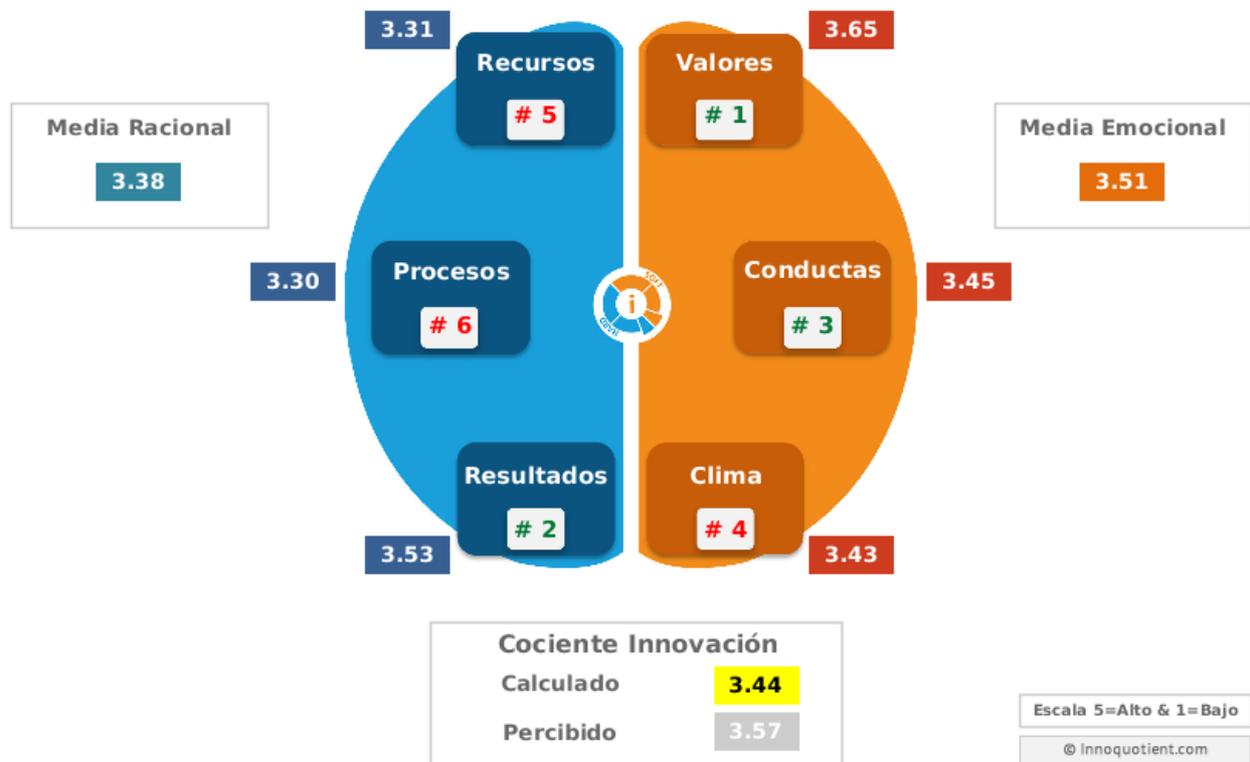
## 5.2 Cociente de Innovación y sus fundamentos

Para analizar los resultados se ha calculado el promedio de cada pregunta (elemento), el promedio de cada factor y finalmente el promedio de cada bloque. El promedio final de los seis bloques que conforman la Cultura de la Innovación de **COMPANY TEST NAME** representan una puntuación global de la muestra encuestada, este dato recibe el nombre de **Cociente de Innovación**.

De manera global se detecta que, en una escala del 1 a 5, las personas que han participado en la encuesta valoran que **COMPANY TEST NAME** tiene un **Cociente de Innovación** de **3.44** en Cultura de la Innovación. La media de los valores racionales es de 3.38 y la de los emocionales es de 3.51.

La media de **Cultura de Innovación percibida** por los participantes ante la afirmación “En general, considero que somos una organización innovadora” es de 3.57.

Gráfico 1. Bloques - Medias.



## 5.3 Valoración de los 6 Bloques de la Cultura de la Innovación

El promedio que ha obtenido **COMPANY TEST NAME** en cada bloque es el siguiente (orden descendente):

<b>Valores</b>	3.65
<b>Resultados</b>	3.53
<b>Conductas</b>	3.45
<b>Clima</b>	3.43
<b>Recursos</b>	3.31
<b>Procesos</b>	3.30

Escala 5=Alto & 1=Bajo

### Bloques Racionales

#### RECURSOS

Incluye tres factores: Personas, Sistemas, Proyectos

Los Recursos incluyen tres factores principales, de estos, las personas –y especialmente los “impulsores de la Innovación”– son las más importantes, porque tienen una gran influencia en los valores y el clima de la organización.

#### PROCESOS

Incluye tres factores: Ideación, Concreción, Realización

La Innovación para alcanzar valor requiere de hojas de ruta, procesos, que alinean el uso de recursos. Puede incluir el conocido “embudo de la Innovación” usado para capturar y “tamizar” ideas o el sistema de stage and gate entre etapas para revisar y priorizar proyectos y prototipos.

#### RESULTADOS

Incluye tres factores: Externos, Corporativos, Individuales

El Resultado de una Innovación puede obtenerse en tres niveles: externo, empresarial y personal. En particular, el resultado externo o el reconocimiento muestra la percepción de clientes y competidores acerca de cuan innovadora es una compañía, y si una Innovación se ha justificado económicamente. Generalmente, el éxito refuerza los valores, comportamientos y procesos de una compañía, lo que a su vez genera varias acciones y decisiones posteriores tales como quiénes serán reconocidos, a quién se contratará y qué proyectos obtendrán luz verde.

## Bloques Emocionales

### VALORES

Incluye tres factores: Emprendeduría, Creatividad, Aprendizaje

Los Valores orientan las prioridades y decisiones, las cuales se reflejan en cómo la compañía invierte su tiempo y dinero. Las compañías realmente innovadoras invierten generosamente para ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y estimulando el aprendizaje continuo. Los valores de una compañía no son lo que los líderes dicen o escriben en un informe anual, sino lo que hacen y en qué invierten. Los valores manifiestan en sí mismos como se comporta la gente y en qué invierten (recursos, tiempo...), más que en cómo hablan.

### CONDUCTAS

Incluye tres factores: Impulso, Compromiso, Facilitación

Las Conductas describen cómo actúa la gente en materia de Innovación. Para los líderes, estas conductas incluyen el deseo de eliminar los productos existentes, reemplazarlos con productos nuevos y mejores, estimular a los empleados con una descripción vívida del futuro e ir al grano olvidándose de burocracias. Para los empleados, algunas acciones que estimulan la Innovación incluyen la tenacidad en la superación de obstáculos técnicos, “mendigar” recursos cuando el presupuesto es exiguo y escuchar a los clientes.

### CLIMA

Incluye tres factores: Colaboración, Seguridad, Simplicidad

El Clima es lo que sostiene la vida en el lugar de trabajo. Un clima innovador cultiva el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y estimula el pensamiento independiente.

## 5.4 Valoración de los 18 Factores de la Cultura de la Innovación

La imagen que se muestra a continuación indica la valoración de los 18 factores de la Cultura de la Innovación. En color verde se muestran los factores mejor valorados y su posición ordinal, y en color rojo se muestra los factores con mayor potencial de mejora.

Gráfico 2. Factores - Medias.



Para evaluar la solvencia de nuestros resultados, no nos podemos conformar con evaluar qué **factores** han resultado mejor valorados y cuáles presentan mayor potencial de mejora, sino que además tenemos que tener en cuenta el posicionamiento de las medias dentro de la tabla de valoración que indicamos en el apartado 5.1, y que reflejamos en las tablas a continuación con el color que le damos a cada media

**Los factores mejor valorados son:**

Ord	Bloque	Factor	Media	Valoración
1	VALORES	<u>Creatividad</u>	3.71	Nos gusta la libertad de pensamiento y de acción para intentar algo nuevo, sin miedo a sorprendernos porque nos ayudamos y nos divertimos con ello.
2	CLIMA	<u>Seguridad</u>	3.66	Podemos expresarnos libremente, predicar con el ejemplo y hacer aquello que añade valor a la empresa. Podemos también cuestionar libremente lo que no esté de acuerdo con nuestros valores.
3	RESULTADOS	<u>Corporativos</u>	3.65	Hemos decidido innovar como parte de nuestro trabajo, tratando la innovación con un rigor y disciplina que nos hace prosperar como empresa y como personas.

**Los factores con mayor potencial de mejora son:**

Ord	Bloque	Factor	Media	Valoración
18	RECURSOS	<u>Proyectos</u>	3.07	Tenemos espacio físico/virtual para compartir nuestras experiencias innovadoras, y encontramos el tiempo y el apoyo financiero para trabajar en ellas.
17	PROCESOS	<u>Realización</u>	3.18	Somos flexibles y adaptables sin que el control ni la burocracia ni los recursos sean problemas para desarrollar una idea prometedora y llevarla al mercado.
16	CLIMA	<u>Simplicidad</u>	3.19	Nuestros procedimientos son claros y sencillos, y sabemos lo que hacer para desarrollar iniciativas innovadoras.

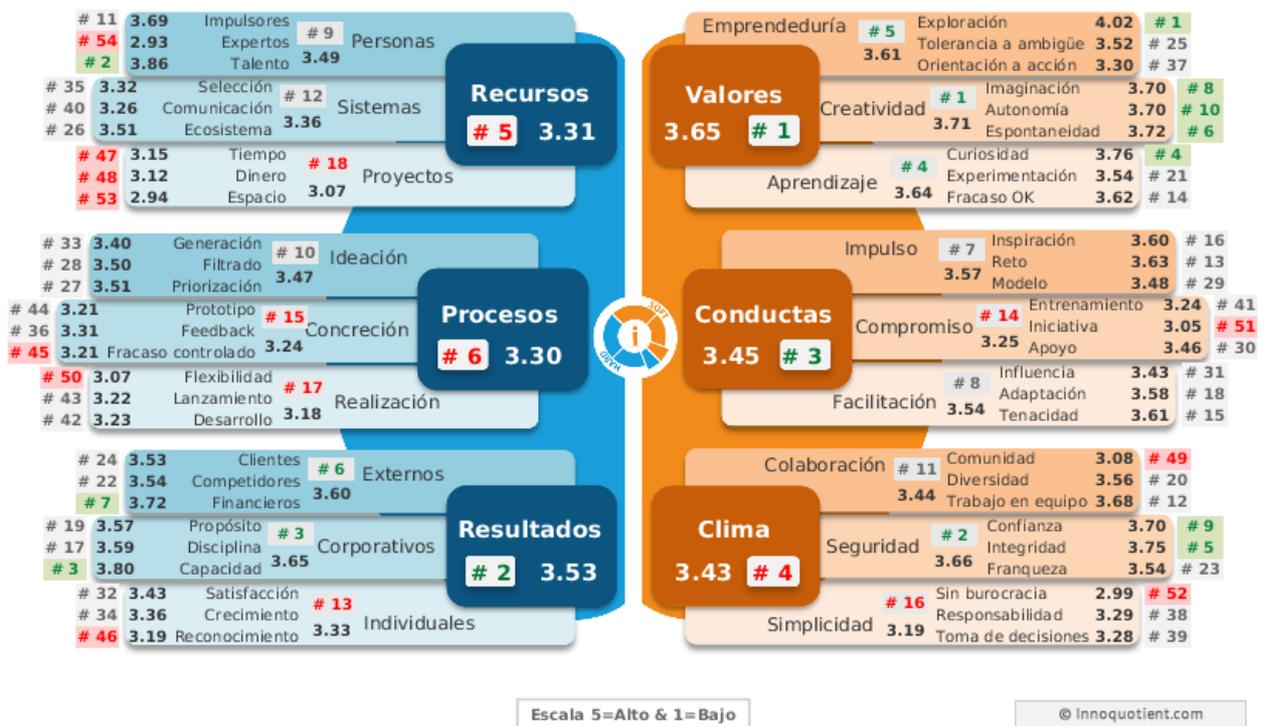
4,5 – 5 Excelencia    4 – 4,49 Fortaleza    3 – 3,99 Regular    2 – 2,99 Mejora    1 – 1,99 Riesgo

## 5.5 Valoración de los 54 elementos de la Cultura de la Innovación

En la medida en que nos movemos de los resultados más genéricos –bloques y factores- hacia los más concretos –elementos-, la Cultura de la Innovación se va transformando en algo más medible y manejable.

La encuesta pregunta acerca del grado de desarrollo de cada uno de los 54 elementos que se presentan a continuación. La imagen muestra en color verde los elementos mejor valorados y su posición ordinal, y en color rojo se muestran los elementos con mayor potencial de mejora.

Gráfico 3. Elementos – Medias.



Para evaluar la solvencia de nuestros resultados, no nos podemos conformar con evaluar qué **elementos** han resultado mejor valorados y cuáles presentan mayor potencial de mejora, sino que además tenemos que tener en cuenta el posicionamiento de las medias dentro del cuadro de valoración que indicamos en el apartado 5.1, y que reflejamos en las tablas a continuación con el color que le damos a cada media.

**Los elementos mejor valorados son:**

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
1	VALORES	Emprendeduría	<u>Exploración</u>	4.02	A menudo tenemos muchas ganas de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.
2	RECURSOS	Personas	<u>Talento</u>	3.86	Tenemos cierto talento interno para tener éxito en nuestros proyectos innovadores.
3	RESULTADOS	Corporativos	<u>Capacidad</u>	3.80	Nuestros proyectos innovadores han ayudado moderadamente a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace 3 años.

**Los elementos con mayor potencial de mejora son:**

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
54	RECURSOS	Personas	<u>Expertos</u>	2.93	No solemos tener acceso a expertos en innovación para que apoyen nuestros proyectos.
53	RECURSOS	Proyectos	<u>Espacio</u>	2.94	Hemos habilitado algún espacio físico y/o virtual para buscar nuevas oportunidades.
52	CLIMA	Simplicidad	<u>Sin burocracia</u>	2.99	No solemos reducir las normas, las políticas, la burocracia y la rigidez a fin de simplificar nuestro lugar de trabajo.

4,5 – 5 Excelencia    4 – 4,49 Fortaleza    3 – 3,99 Regular    2 – 2,99 Mejora    1 – 1,99 Riesgo

## 5.6 Desviaciones Típicas

La diferencia de opinión entre los participantes de la encuesta se muestra a partir de la desviación típica. Una desviación pequeña indica un gran acuerdo, mientras que una alta desviación indica una percepción distinta en diversas partes del colectivo con respecto a una misma realidad

La media de las desviaciones típicas es de 1.14, oscilando entre un mínimo de 1.02 y un máximo de 1.27. De los 54 elementos, 24 están por debajo de la media y 26 por encima.

Las personas que han participado en la encuesta muestran **mayor acuerdo entre los siguientes elementos:**

Bloque	Factor	Elemento	Desv.	Pregunta
PROCESOS	Ideación	<u>Filtrado</u>	1.02	Filtramos y refinamos metódicamente las ideas a fin de identificar las oportunidades más prometedoras.
VALORES	Emprendeduría	<u>Orientación a acción</u>	1.05	Cuando identificamos nuevas oportunidades evitamos el fenómeno de "quedar paralizados haciendo análisis" y pasamos directamente a la acción.
PROCESOS	Ideación	<u>Priorización</u>	1.06	Seleccionamos las oportunidades basándonos en una definición clara de proyectos de innovación de bajo riesgo y de alto riesgo.

En cambio, se constata que hay **menor grado de acuerdo en los siguientes elementos:**

Bloque	Factor	Elemento	Desv.	Pregunta
PROCESOS	Realización	<u>Lanzamiento</u>	1.27	Llevamos rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras.
RECURSOS	Personas	<u>Impulsores</u>	1.22	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser los impulsores de la innovación.
RECURSOS	Proyectos	<u>Dinero</u>	1.22	Tenemos recursos financieros dedicados a buscar nuevas oportunidades.

## 6. De la evaluación a la acción

Después de examinar los resultados de la encuesta, la gerencia de **COMPANY TEST NAME** puede tener una visión clara, respaldada con datos, de dónde se encuentran las fortalezas y debilidades respecto del estado de la **Cultura de la Innovación** en su firma y, en consecuencia, enfocarse en aquellas áreas con mayor probabilidad de impactar en los resultados.

Los resultados también suponen una oportunidad de aprender. Las valoraciones en uno o más departamentos señalan el uso de buenas prácticas que los mandos de departamentos menos valorados pueden emular.

- Foco en las fortalezas: La mayoría de los ejecutivos desean arreglar inmediatamente los aspectos negativos de la evaluación del Cociente de Innovación. Sin embargo creemos que es mejor construir sobre las fortalezas de la organización.
- Comenzar poco a poco y escalar lentamente: Los gerentes más impacientes por transformar su cultura a menudo tratan de hacer demasiadas cosas a la vez. Una estrategia más eficaz es enfocarse en unas pocas cosas, consolidando los resultados que se van obteniendo para conseguir una transformación en el tiempo. Las culturas cambian muy lentamente.

Los resultados obtenidos pueden ser el primer paso para que **COMPANY TEST NAME** intente fortalecer su Cultura de la Innovación, en el desarrollo de un plan.

## 7. Anexos

En los anexos se muestra las valoraciones obtenidas en los bloques, factores, elementos que conforman la Cultura de Innovación en **COMPANY TEST NAME** y las desviaciones detectadas. También se presentan los resultados por departamentos y por categorías, elemento que permite realizar un análisis más detallado.

Anexo 1 – Bloques

Anexo 2 – Factores

Anexo 3 – Elementos

Anexo 4 – Desviación típica

Anexo 5 – Preguntas abiertas

## ANEXO 1 BLOQUES – Medias y valoraciones

### Anexo 1.1 Bloques - MEDIAS

Gráfico A1-1. Bloques – Medias.



## ANEXO 1 BLOQUES – Medias y valoraciones

### Anexo 1.2 Bloques - Alineación con DEPARTAMENTO y CATEGORÍA

Tabla A1-1. Bloques – Alineación con Departamento.

	GLOBAL BLOQUES	I+D	Innovación	Logística	Producción	Compras	Atención al cliente	Ventas	Marketing	Finanzas	Recursos Humanos	Sistemas de Información	Soporte a Dirección
Bloque	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.
Valores	3.65	3.48	3.43	3.67	3.84	2.87	3.12	3.35	3.70	3.65	3.56	3.91	3.48
Resultados	3.53	3.38	3.50	3.47	3.69	2.81	2.96	3.04	3.54	3.49	3.41	3.95	3.41
Conductas	3.45	3.43	3.40	3.62	3.66	2.77	2.70	3.18	3.24	3.52	3.06	3.89	3.13
Clima	3.43	3.16	3.22	3.51	3.60	2.67	2.63	3.17	3.36	3.49	3.38	3.76	3.30
Recursos	3.31	3.30	3.29	3.37	3.51	2.54	2.75	2.86	3.18	3.30	3.08	3.68	3.21
Procesos	3.30	3.17	3.35	3.30	3.40	2.68	2.65	2.93	3.30	3.24	3.17	3.77	3.21

Avg.
1º
2º
3º
4º
5º
6º

## ANEXO 1 BLOQUES – Medias y valoraciones

Tabla A1-2. Bloques – Alineación con Categoría.

Bloque	GLOBAL BLOQUES	Ejecutivo (miembro o CODIR)	Director (no miembro CODIR)	Mando intermedio	Sin persona a su cargo
	Avg	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.
Valores	3.65	4.20	3.48	3.94	3.61
Resultados	3.53	4.16	3.34	3.61	3.51
Conductas	3.45	3.92	3.40	3.69	3.40
Clima	3.43	3.98	3.24	3.57	3.41
Recursos	3.31	3.78	3.03	3.42	3.32
Procesos	3.30	3.96	3.06	3.25	3.31

Avg.
1º
2º
3º
4º
5º
6º

## ANEXO 2 FACTORES – Medias y valoraciones

### Anexo 2.1 Factores - MEDIAS

Gráfico A2-1. Factores – Medias



## ANEXO 2 FACTORES – Medias y valoraciones

### Anexo 2.2 Factores - Alineación con DEPARTAMENTO y CATEGORÍA

Tabla A2-1. Factores – Alineación con Departamento.

GLOBAL FACTORES		I+D	Innovación	Logística	Producción	Compras	Atención al cliente	Ventas	Marketing	Finanzas	Recursos Humanos	Sistemas de Información	Soporte a Dirección
Bloque	Factor	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.
Valores	Creatividad	3.71	3.53	3.73	3.94	2.80	3.00	3.61	3.69	3.66	3.59	3.89	3.52
Clima	Seguridad	3.66	3.24	3.37	3.76	3.90	2.93	2.71	3.37	3.67	3.73	3.57	3.89
Resultados	Corporativos	3.65	3.60	3.56	3.64	3.81	2.87	3.02	3.25	3.65	3.51	3.67	4.02
Valores	Aprendizaje	3.64	3.42	3.35	3.70	3.81	2.87	3.21	3.23	3.78	3.64	3.47	3.93
Valores	Emprendeduría	3.61	3.49	3.42	3.57	3.76	2.93	3.14	3.21	3.63	3.66	3.63	3.91
Resultados	Externos	3.60	3.22	3.60	3.51	3.75	2.63	2.95	2.96	3.81	3.56	3.59	4.04
Conductas	Impulso	3.57	3.64	3.42	3.74	3.83	2.73	2.83	3.33	3.29	3.68	3.02	4.05
Conductas	Facilitación	3.54	3.49	3.40	3.74	3.70	2.90	2.69	3.42	3.36	3.60	3.26	3.93
Recursos	Personas	3.49	3.56	3.49	3.62	3.69	2.77	2.93	3.00	3.32	3.49	3.18	3.82
Procesos	Ideación	3.47	3.27	3.37	3.62	3.63	2.90	2.83	3.04	3.48	3.42	3.24	3.86
Clima	Colaboración	3.44	3.22	3.26	3.55	3.61	2.53	2.55	3.19	3.43	3.42	3.39	3.78
Recursos	Sistemas	3.36	3.29	3.30	3.38	3.53	2.53	2.79	3.09	3.35	3.35	3.16	3.74
Resultados	Individuales	3.33	3.31	3.35	3.26	3.52	2.93	2.90	2.91	3.16	3.42	2.98	3.80
Conductas	Compromiso	3.25	3.16	3.37	3.37	3.47	2.67	2.57	2.79	3.07	3.27	2.90	3.68
Procesos	Concreción	3.24	3.13	3.23	3.30	3.36	2.57	2.52	2.98	3.22	3.21	3.08	3.72
Clima	Simplicidad	3.19	3.02	3.02	3.23	3.31	2.53	2.64	2.95	2.98	3.32	3.17	3.61
Procesos	Realización	3.18	3.11	3.46	2.99	3.21	2.57	2.60	2.77	3.21	3.09	3.18	3.73
Recursos	Proyectos	3.07	3.07	3.07	3.10	3.30	2.33	2.52	2.49	2.86	3.06	2.91	3.48

Avg.
1º
2º
3º
4º - 6º
13º-15º
16º
17º
18º

## ANEXO 2 FACTORES – Medias y valoraciones

Tabla A2-2. Factores – Alineación con Categoría.

Bloque	Factor	GLOBAL FACTORES	Ejecutivo (miembro o CODIR)	Director (no miembro CODIR)	Mando intermedio	Sin personas a su cargo
		Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.
Valores	Creatividad	3.71	4.17	3.70	4.10	3.61
Clima	Seguridad	3.66	4.10	3.67	3.91	3.59
Resultados	Corporativos	3.65	4.29	3.50	3.73	3.63
Valores	Aprendizaje	3.64	4.19	3.36	3.84	3.63
Valores	Emprendeduría	3.61	4.25	3.38	3.88	3.57
Resultados	Externos	3.60	4.27	3.24	3.71	3.61
Conductas	Impulso	3.57	4.10	3.55	3.88	3.48
Conductas	Facilitación	3.54	3.90	3.56	3.81	3.47
Recursos	Personas	3.49	4.15	3.33	3.71	3.45
Procesos	Ideación	3.47	4.13	3.26	3.50	3.47
Clima	Colaboración	3.44	4.08	3.21	3.53	3.43
Recursos	Sistemas	3.36	3.73	3.13	3.41	3.38
Resultados	Individuales	3.33	3.92	3.27	3.40	3.29
Conductas	Compromiso	3.25	3.77	3.08	3.38	3.23
Procesos	Concreción	3.24	4.02	3.11	3.16	3.24
Clima	Simplicidad	3.19	3.75	2.86	3.26	3.21
Procesos	Realización	3.18	3.73	2.82	3.10	3.23
Recursos	Proyectos	3.07	3.48	2.63	3.13	3.12

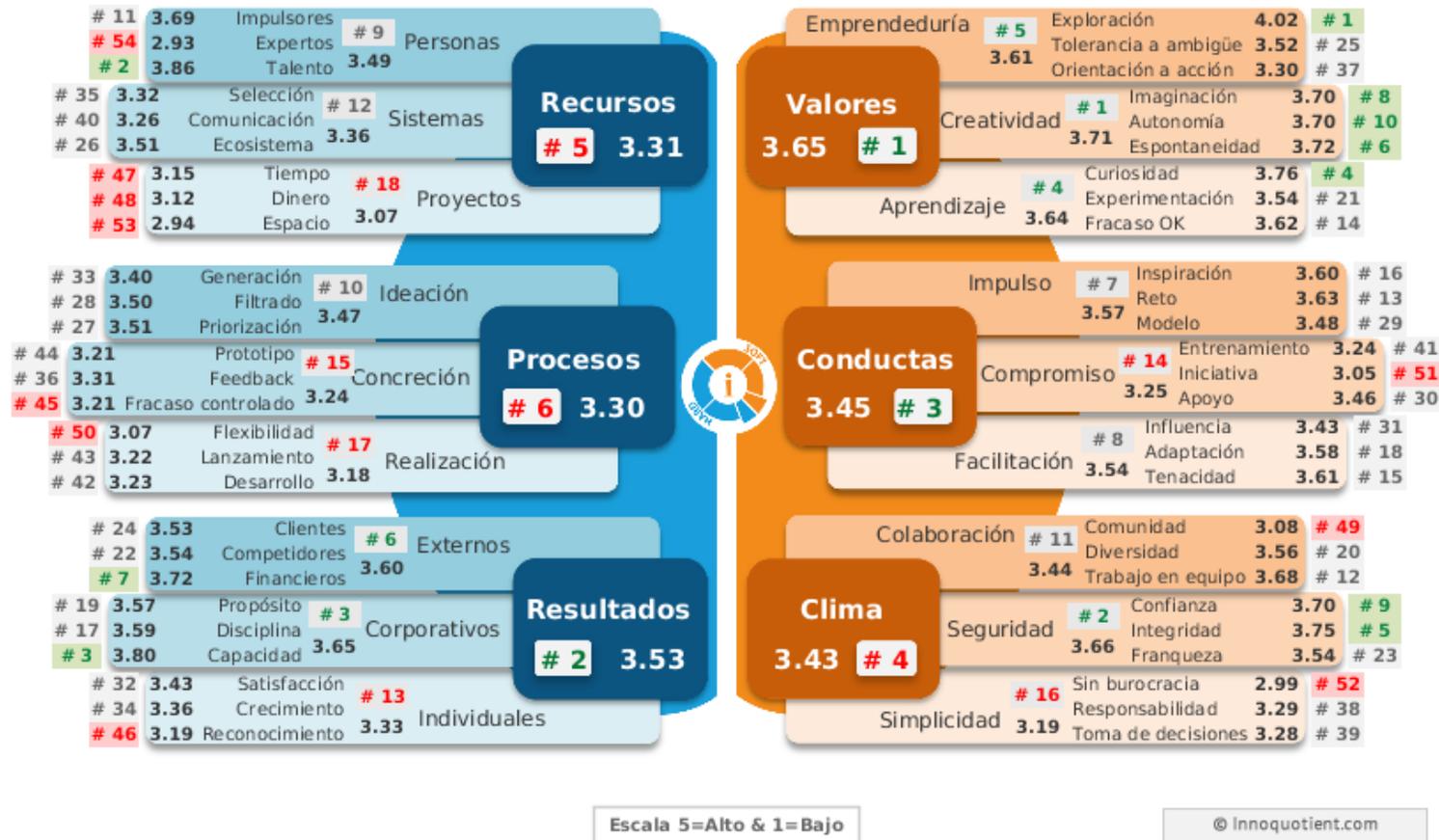
  

Avg.
1º
2º
3º
4º - 6º
13º-15º
16º
17º
18º

## ANEXO 3 ELEMENTOS – Medias y Valoraciones

### Anexo 3.1 Elementos - MEDIAS

Gráfico A3-1. Elementos – Medias



## ANEXO 3 ELEMENTOS – Medias y Valoraciones

### Anexo 3.2 Elementos - Alineación con DEPARTAMENTO y CATEGORÍA

Tabla A3-1. Elementos – Alineación con Departamento.

GLOBAL ELEMENTOS	Bloque	Factor	Elemento	Avg	I+D	Innovación	Logística	Producción	Compras	Atención al cliente	Ventas	Marketing	Finanzas	Recursos Humanos	Sistemas de Información	Soporte a Dirección
					Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	Avg.
	Valores	Emprendeduría	Exploración	4.02	3.73	3.79	4.04	4.26	3.00	3.57	3.47	4.00	4.09	3.94	4.32	3.86
	Recursos	Personas	Talento	3.86	3.73	3.89	3.90	4.13	3.30	3.21	3.47	3.74	3.70	3.69	4.08	3.79
	Resultados	Corporativos	Capacidad	3.80	3.67	3.74	3.81	4.02	3.00	2.93	3.26	3.74	3.67	3.72	4.18	3.93
	Valores	Aprendizaje	Curiosidad	3.76	3.33	3.37	3.83	3.91	3.00	3.29	3.37	3.95	3.73	3.69	4.05	3.57
	Clima	Seguridad	Integridad	3.75	3.33	3.42	3.94	4.02	2.90	2.79	3.26	3.79	3.67	3.75	3.92	3.57
	Valores	Creatividad	Espontaneidad	3.72	3.53	3.63	3.65	3.94	2.80	3.00	3.58	3.79	3.73	3.78	3.87	3.29
	Resultados	Externos	Financieros	3.72	3.33	3.58	3.69	3.91	3.00	2.86	3.05	3.88	3.70	3.69	4.13	3.57
	Valores	Creatividad	Imaginación	3.70	3.53	3.58	3.63	3.91	2.80	3.00	3.47	3.79	3.48	3.69	4.05	3.64
	Clima	Confianza	Confianza	3.70	3.40	3.47	3.73	3.94	2.90	2.79	3.37	3.63	3.73	3.75	3.95	3.57
	Valores	Creatividad	Autonomía	3.70	3.53	3.37	3.92	3.98	2.80	3.00	3.79	3.49	3.76	3.31	3.76	3.64
	Recursos	Personas	Impulsores	3.69	3.67	3.47	3.90	3.91	2.70	3.14	3.21	3.58	3.64	3.44	3.97	3.71
	Clima	Colaboración	Trabajo en equipo	3.68	3.40	3.42	3.85	3.87	2.70	2.79	3.47	3.65	3.64	3.56	4.03	3.57
	Conductas	Impulso	Reto	3.63	3.60	3.37	3.77	3.96	2.80	2.93	3.37	3.40	3.67	3.06	4.08	3.21
	Valores	Aprendizaje	Fracaso OK	3.62	3.53	3.42	3.63	3.80	3.00	3.14	3.26	3.72	3.48	3.50	3.95	3.43
	Conductas	Facilitación	Tenacidad	3.61	3.47	3.53	3.85	3.75	2.90	2.64	3.53	3.47	3.70	3.31	4.03	3.36
	Conductas	Impulso	Inspiración	3.60	3.67	3.47	3.75	3.85	2.90	2.79	3.37	3.28	3.73	3.00	4.16	3.29
	Resultados	Corporativos	Disciplina	3.59	3.67	3.53	3.52	3.73	2.80	3.14	3.21	3.58	3.42	3.59	3.92	3.64
	Conductas	Facilitación	Adaptación	3.58	3.60	3.37	3.77	3.71	3.10	2.71	3.53	3.37	3.67	3.34	3.97	3.36
	Resultados	Corporativos	Propósito	3.57	3.47	3.42	3.58	3.67	2.80	3.00	3.26	3.63	3.42	3.69	3.95	3.57
	Clima	Colaboración	Diversidad	3.56	3.33	3.32	3.69	3.73	2.70	2.57	3.42	3.47	3.58	3.69	3.82	3.36
	Valores	Aprendizaje	Experimentación	3.54	3.40	3.26	3.65	3.71	2.60	3.21	3.05	3.67	3.70	3.22	3.79	3.43
	Resultados	Externos	Competidores	3.54	3.33	3.68	3.35	3.65	2.50	3.00	3.00	3.72	3.61	3.59	3.97	3.43
	Clima	Seguridad	Franqueza	3.54	3.00	3.21	3.60	3.73	3.00	2.57	3.47	3.58	3.79	3.22	3.82	3.43
	Resultados	Externos	Clientes	3.53	3.00	3.53	3.50	3.69	2.40	3.00	2.84	3.84	3.36	3.50	4.00	3.50
	Valores	Emprendeduría	Tolerancia a ambigüe	3.52	3.47	3.32	3.31	3.71	2.80	3.07	3.16	3.53	3.67	3.53	3.79	3.36
	Recursos	Sistemas	Ecosistema	3.51	3.20	3.63	3.54	3.67	2.70	2.79	3.16	3.63	3.42	3.38	3.89	3.21
	Procesos	Ideación	Priorización	3.51	3.27	3.32	3.69	3.68	3.00	3.00	3.05	3.51	3.30	3.38	3.97	3.14
	Procesos	Ideación	Filtrado	3.50	3.40	3.37	3.65	3.65	3.00	2.93	3.05	3.53	3.45	3.19	3.87	3.21
	Conductas	Impulso	Modelo	3.48	3.67	3.42	3.71	3.68	2.50	2.79	3.26	3.21	3.64	3.00	3.92	3.00
	Conductas	Compromiso	Apoyo	3.46	3.53	3.53	3.56	3.66	3.00	2.71	3.21	3.19	3.55	3.13	3.87	3.14
	Conductas	Facilitación	Influencia	3.43	3.40	3.32	3.60	3.64	2.70	2.71	3.21	3.26	3.42	3.13	3.79	3.14
	Resultados	Individuales	Satisfacción	3.43	3.27	3.37	3.42	3.64	3.10	2.93	2.89	3.40	3.52	3.09	3.87	3.00
	Procesos	Ideación	Generación	3.40	3.13	3.42	3.52	3.56	2.70	2.57	3.00	3.40	3.52	3.16	3.74	3.29
	Resultados	Individuales	Crecimiento	3.36	3.60	3.42	3.27	3.54	2.70	2.86	3.00	3.26	3.45	3.09	3.79	3.00
	Recursos	Sistemas	Selección	3.32	3.27	3.11	3.35	3.52	2.60	2.79	3.32	3.19	3.33	3.06	3.61	3.21
	Procesos	Concreción	Feedback	3.31	3.40	3.05	3.38	3.39	2.70	2.71	3.16	3.26	3.27	3.16	3.79	3.14
	Valores	Emprendeduría	Orientación a acción	3.30	3.27	3.16	3.35	3.32	3.00	2.79	3.00	3.35	3.21	3.41	3.63	3.14
	Clima	Simplicidad	Responsabilidad	3.29	3.07	2.89	3.46	3.48	2.50	2.79	3.11	2.91	3.42	3.44	3.63	3.00
	Clima	Simplicidad	Toma de decisiones	3.28	3.20	3.26	3.48	3.34	2.60	2.43	2.95	3.23	3.27	3.19	3.66	3.29
	Recursos	Sistemas	Comunicación	3.26	3.40	3.16	3.23	3.41	2.30	2.79	2.79	3.23	3.30	3.03	3.71	3.21
	Conductas	Compromiso	Entrenamiento	3.24	3.33	3.26	3.46	3.50	2.50	2.57	2.79	2.93	3.21	2.75	3.79	2.86
	Procesos	Realización	Desarrollo	3.23	3.27	3.53	3.10	3.27	2.80	2.57	2.58	3.28	3.24	3.13	3.74	3.57
	Procesos	Realización	Lanzamiento	3.22	3.13	3.53	3.02	3.27	2.40	2.43	2.74	3.30	3.09	3.25	3.89	3.50
	Procesos	Concreción	Prototipo	3.21	3.27	3.32	3.13	3.38	2.80	2.36	2.84	3.16	3.15	2.97	3.74	3.07
	Procesos	Concreción	Fracaso controlado	3.21	2.73	3.32	3.40	3.29	2.20	2.50	2.95	3.23	3.21	3.13	3.63	2.93
	Resultados	Individuales	Reconocimiento	3.19	3.07	3.26	3.08	3.39	3.00	2.93	2.84	2.84	3.30	2.75	3.74	3.07
	Recursos	Proyectos	Tiempo	3.15	3.13	3.11	3.10	3.35	2.60	2.79	3.00	2.88	3.09	2.94	3.63	3.00
	Recursos	Proyectos	Dinero	3.12	3.07	3.05	3.23	3.34	2.70	2.50	2.26	2.95	3.18	3.03	3.45	2.86
	Clima	Colaboración	Comunidad	3.08	2.93	3.05	3.10	3.22	2.20	2.29	2.68	3.19	3.06	2.91	3.50	3.07
	Procesos	Realización	Flexibilidad	3.07	2.93	3.32	2.85	3.11	2.50	2.79	3.00	3.05	2.94	3.16	3.55	3.07
	Conductas	Compromiso	Iniciativa	3.05	2.60	3.32	3.08	3.24	2.50	2.43	2.37	3.09	3.06	2.81	3.39	2.79
	Clima	Simplicidad	Sin burocracia	2.99	2.80	2.89	2.75	3.10	2.50	2.71	2.79	2.79	3.27	2.88	3.55	2.86
	Recursos	Proyectos	Espacio	2.94	3.00	3.05	2.98	3.21	1.70	2.29	2.21	2.74	2.91	2.75	3.37	2.86
	Recursos	Personas	Expertos	2.93	3.27	3.11	3.06	3.04	2.30	2.43	2.32	2.63	3.15	2.41	3.42	3.07

Avg.
1º
2º
3º
4º - 9º
46º-51º
52º
53º
54º

## ANEXO 3 ELEMENTOS – Medias y Valoraciones

Tabla A3-2. Elementos – Alineación con Categoría.

Bloque	Factor	Elemento	GLOBAL ELEMENTOS	Ejecutivo (miembro CODIR)	Director (no miembro CODIR)	Mando intermedio	Sin personas a su cargo
			Avg.	Avg.	Avg.	Avg.	
Valores	Emprendeduría	Exploración	4.02	4.75	3.89	4.31	3.95
Recursos	Personas	Talento	3.86	4.50	3.82	4.29	3.75
Resultados	Corporativos	Capacidad	3.80	4.50	3.65	4.00	3.75
Valores	Aprendizaje	Curiosidad	3.76	4.13	3.55	3.92	3.75
Clima	Seguridad	Integridad	3.75	4.19	3.85	3.98	3.66
Valores	Creatividad	Espontaneidad	3.72	4.31	3.49	4.06	3.67
Resultados	Externos	Financieros	3.72	4.44	3.53	3.92	3.68
Valores	Creatividad	Imaginación	3.70	4.38	3.49	4.06	3.64
Clima	Seguridad	Confianza	3.70	4.19	3.60	3.94	3.65
Valores	Creatividad	Autonomía	3.70	3.81	4.11	4.16	3.52
Recursos	Personas	Impulsores	3.69	4.38	3.69	3.96	3.60
Clima	Colaboración	Trabajo en equipo	3.68	4.38	3.53	3.84	3.64
Conductas	Impulso	Reto	3.63	4.06	3.60	3.94	3.55
Valores	Aprendizaje	Fracaso OK	3.62	4.25	3.35	3.86	3.60
Conductas	Facilitación	Tenacidad	3.61	4.00	3.67	3.82	3.54
Conductas	Impulso	Inspiración	3.60	4.19	3.67	3.90	3.49
Resultados	Corporativos	Disciplina	3.59	4.19	3.29	3.65	3.60
Conductas	Facilitación	Adaptación	3.58	3.94	3.58	3.92	3.50
Resultados	Corporativos	Propósito	3.57	4.19	3.55	3.55	3.55
Clima	Colaboración	Diversidad	3.56	4.13	3.47	3.80	3.50
Valores	Aprendizaje	Experimentación	3.54	4.19	3.20	3.73	3.54
Resultados	Externos	Competidores	3.54	4.19	3.13	3.73	3.56
Clima	Seguridad	Franqueza	3.54	3.94	3.55	3.82	3.46
Resultados	Externos	Clientes	3.53	4.19	3.07	3.47	3.60
Valores	Emprendeduría	Tolerancia a ambigüedad	3.52	4.25	3.25	3.73	3.49
Recursos	Sistemas	Ecosistema	3.51	4.25	3.29	3.61	3.49
Procesos	Ideación	Priorización	3.51	4.25	3.35	3.53	3.50
Procesos	Ideación	Filtrado	3.50	4.13	3.24	3.47	3.52
Conductas	Impulso	Modelo	3.48	4.06	3.36	3.82	3.41
Conductas	Compromiso	Apoyo	3.46	4.13	3.38	3.73	3.39
Conductas	Facilitación	Influencia	3.43	3.75	3.44	3.69	3.36
Resultados	Individuales	Satisfacción	3.43	4.13	3.29	3.71	3.37
Procesos	Ideación	Generación	3.40	4.00	3.20	3.49	3.39
Resultados	Individuales	Crecimiento	3.36	3.81	3.29	3.47	3.33
Recursos	Sistemas	Selección	3.32	3.38	3.00	3.43	3.36
Procesos	Concreción	Feedback	3.31	4.13	3.22	3.16	3.30
Valores	Emprendeduría	Orientación a acción	3.30	3.75	3.00	3.61	3.27
Clima	Simplicidad	Responsabilidad	3.29	3.88	2.96	3.33	3.32
Clima	Simplicidad	Toma de decisiones	3.28	3.94	3.07	3.18	3.30
Recursos	Sistemas	Comunicación	3.26	3.56	3.09	3.18	3.29
Conductas	Compromiso	Entrenamiento	3.24	3.75	3.18	3.43	3.19
Procesos	Realización	Desarrollo	3.23	3.75	3.04	3.18	3.25
Procesos	Realización	Lanzamiento	3.22	3.88	2.71	3.14	3.30
Procesos	Concreción	Prototipo	3.21	4.19	2.96	3.08	3.23
Procesos	Concreción	Fracaso controlado	3.21	3.75	3.15	3.24	3.18
Resultados	Individuales	Reconocimiento	3.19	3.81	3.22	3.02	3.17
Recursos	Proyectos	Tiempo	3.15	3.81	2.89	3.22	3.16
Recursos	Proyectos	Dinero	3.12	3.38	2.60	3.22	3.19
Clima	Colaboración	Comunidad	3.08	3.75	2.62	2.96	3.16
Procesos	Realización	Flexibilidad	3.07	3.56	2.71	2.98	3.13
Conductas	Compromiso	Iniciativa	3.05	3.44	2.67	2.98	3.11
Clima	Simplicidad	Sin burocracia	2.99	3.44	2.55	3.27	3.00
Recursos	Proyectos	Espacio	2.94	3.25	2.40	2.94	3.03
Recursos	Personas	Expertos	2.93	3.56	2.49	2.90	2.99

Avg.
1º
2º
3º
4º - 9º
46º-51º
52º
53º
54º

## ANEXO 4 DESVIACIÓN TÍPICA

### Anexo 4.1 Desviación típica - VALORACIONES

Tabla A4-1. Desviación Típica

Bloque	Factor	Elemento	GLOBAL ELEMENTOS	GLOBAL ELEMENTOS
			Media	Desv.
Procesos	Realización	Lanzamiento	3.22	1.27
Recursos	Personas	Impulsores	3.69	1.22
Recursos	Proyectos	Dinero	3.12	1.22
Resultados	Externos	Clientes	3.53	1.22
Clima	Simplicidad	Sin burocracia	2.99	1.21
Recursos	Proyectos	Espacio	2.94	1.21
Resultados	Externos	Competidores	3.54	1.20
Resultados	Individuales	Reconocimiento	3.19	1.20
Clima	Seguridad	Integridad	3.75	1.20
Resultados	Corporativos	Propósito	3.57	1.20
Conductas	Impulso	Modelo	3.48	1.19
Procesos	Realización	Desarrollo	3.23	1.19
Resultados	Externos	Financieros	3.72	1.19
Clima	Colaboración	Trabajo en equipo	3.68	1.19
Conductas	Impulso	Inspiración	3.60	1.18
Conductas	Impulso	Reto	3.63	1.18
Recursos	Personas	Expertos	2.93	1.18
Conductas	Compromiso	Entrenamiento	3.24	1.17
Clima	Seguridad	Franqueza	3.54	1.16
Clima	Seguridad	Confianza	3.70	1.16
Procesos	Realización	Flexibilidad	3.07	1.16
Clima	Colaboración	Comunidad	3.08	1.16
Valores	Creatividad	Autonomía	3.70	1.16
Recursos	Personas	Talento	3.86	1.16
Valores	Aprendizaje	Fracaso OK	3.62	1.16
Resultados	Corporativos	Disciplina	3.59	1.15
Recursos	Sistemas	Selección	3.32	1.14
Conductas	Facilitación	Tenacidad	3.61	1.14
Clima	Colaboración	Diversidad	3.56	1.14
Procesos	Concreción	Feedback	3.31	1.14
Valores	Emprendeduría	Exploración	4.02	1.13
Conductas	Facilitación	Adaptación	3.58	1.13
Resultados	Corporativos	Capacidad	3.80	1.12
Recursos	Proyectos	Tiempo	3.15	1.12
Valores	Creatividad	Imaginación	3.70	1.11
Recursos	Sistemas	Ecosistema	3.51	1.11
Procesos	Concreción	Prototipo	3.21	1.11
Valores	Creatividad	Espontaneidad	3.72	1.11
Valores	Aprendizaje	Experimentación	3.54	1.11
Resultados	Individuales	Satisfacción	3.43	1.10
Conductas	Compromiso	Apoyo	3.46	1.10
Procesos	Concreción	Fracaso controlado	3.21	1.10
Valores	Emprendeduría	Tolerancia a ambigüedades	3.52	1.10
Clima	Simplicidad	Responsabilidad	3.29	1.10
Conductas	Compromiso	Iniciativa	3.05	1.09
Conductas	Facilitación	Influencia	3.43	1.09
Resultados	Individuales	Crecimiento	3.36	1.09
Clima	Simplicidad	Toma de decisiones	3.28	1.09
Recursos	Sistemas	Comunicación	3.26	1.09
Valores	Aprendizaje	Curiosidad	3.76	1.08
Procesos	Ideación	Generación	3.40	1.07
Procesos	Ideación	Priorización	3.51	1.06
Valores	Emprendeduría	Orientación a acción	3.30	1.05
Procesos	Ideación	Filtrado	3.50	1.02

Avg.	Desv.
54º	54º
53º	53º
52º	52º
46º-51º	46º-51º
4º - 9º	Media
3º	4º - 9º
2º	3º
1º	2º
	1º

## ANEXO 4 DESVIACIÓN TÍPICA

### Anexo 4.2 Desviación típica - Elementos con MENOR desviación (mayor acuerdo entre participantes).

Tabla A4-2. Desviación Típica - Elementos MENOR desviación

<b>Procesos</b>	<b>Ideación</b>	<b>Filtrado</b>	<b>3.50</b>	<b>1.02</b>
<b>Valores</b>	<b>Emprendeduría</b>	<b>Orientación a</b>	<b>3.30</b>	<b>1.05</b>
<b>Procesos</b>	<b>Ideación</b>	<b>Priorización</b>	<b>3.51</b>	<b>1.06</b>

### Anexo 4.3 Desviación típica - Elementos con MAYOR desviación (menor acuerdo entre participantes)

Tabla A4-3. Desviación Típica - Elementos MAYOR desviación

<b>Procesos</b>	<b>Realización</b>	<b>Lanzamiento</b>	<b>3.22</b>	<b>1.27</b>
<b>Recursos</b>	<b>Personas</b>	<b>Impulsores</b>	<b>3.69</b>	<b>1.22</b>
<b>Recursos</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Dinero</b>	<b>3.12</b>	<b>1.22</b>

## ANEXO 5 PREGUNTAS ABIERTAS

### Anexo 5.1 Preguntas abiertas

Tabla APA-1. Preguntas Abiertas

Nº	¿Cuáles son las 1-2 cosas que hacen bien en su organización en sus esfuerzos por la Innovación?	¿Cuáles son las 1-2 cosas que haría para mejorar la Innovación en su organización?
1	Test aaaaaaaaaa	Test bbbbbbbbbb