



## **Informe EVOLUTION Cultura de la Innovación<sup>©</sup>**

**Nombre de la empresa**  
Enero 2020

## Índice

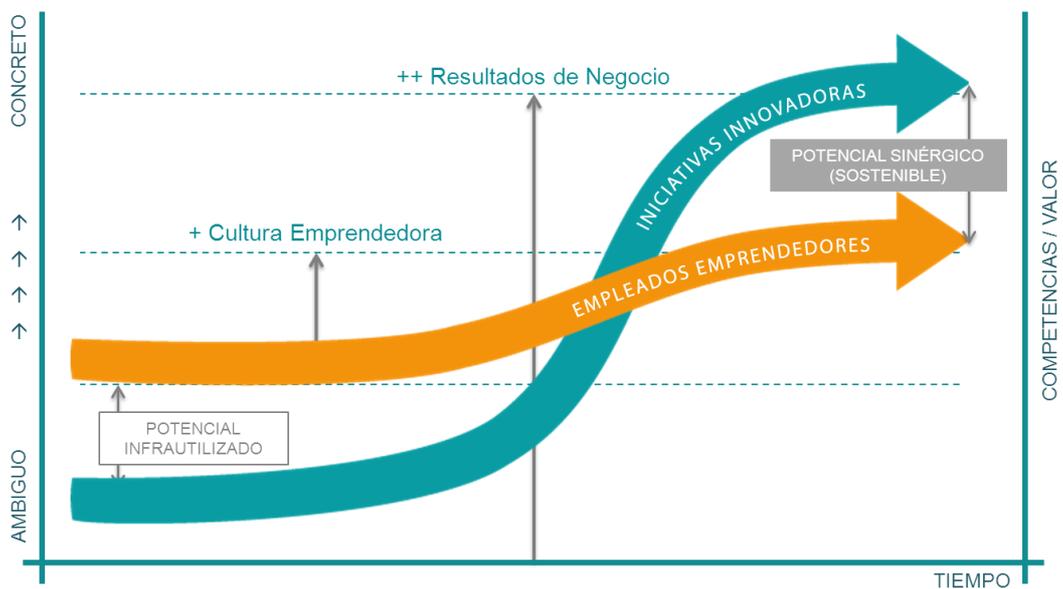
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN AL INFORME EVOLUTION</b> .....	<b>5</b>
3.1. LEYENDAS .....	5
<b>4. ANÁLISIS DE PROCESO</b> .....	<b>6</b>
4.1. DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA .....	6
<b>5. COCIENTE DE INNOVACIÓN: GLOBAL DEL ESTUDIO</b> .....	<b>12</b>
5.1. GLOBAL DEL ASSESSMENT .....	14
5.2. BLOQUES .....	15
5.3. FACTORES .....	17
5.4. ELEMENTOS .....	20
<b>6. COCIENTE DE INNOVACIÓN: DEPARTAMENTOS</b> .....	<b>27</b>
<b>7. COCIENTE DE INNOVACIÓN: CATEGORÍAS</b> .....	<b>33</b>

**InnoQuotient** no se responsabiliza 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 tres **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. Introducción al Informe Evolution

La información que se presenta en este documento permite comparar la evolución de la percepción de la Cultura de la Innovación por parte de sus empleados en los dos períodos evaluados.

Debemos tener en cuenta que esta información nos muestra una situación que, para que podamos evaluarla en su justa medida, debemos ser muy conscientes de las acciones que se han realizado entre los dos períodos, puesto que el sentido crítico de los colaboradores aumenta con la adquisición de conocimiento sobre los conceptos, métodos y herramientas (CMHI) propios de la Cultura de la Innovación o bien se ve afectado por expectativas que puedan haberse creado y que no se hayan alcanzado.

En cualquier caso, es un ejercicio indispensable para las organizaciones tomar el pulso de la percepción que en todo momento viven sus empleados y poder conocer con el detalle que en este documento presentamos el estado real de su Cultura de la Innovación.

#### 3.1. Leyendas

En todo el documento, presentamos los resultados del primer assessment en color malva claro, y los del segundo en color malva oscuro. Usamos este juego de colores tanto en las tablas como en los gráficos del tipo radial.

Assessment IQ - Leyenda de colores	
	Resultados primer Assessment IQ.
	Resultados actual Assessment IQ.

En las tablas de datos, en la columna de **Evolution** presentamos el porcentaje diferencial entre los dos períodos. El fondo de la celda del **Evolution** estará en los colores:

Evolution - Leyenda de colores	
0,00%	No hay diferencia entre los dos assessments.
5,00%	Los resultados actuales han mejorado.
-5,00%	Los resultados actuales han disminuido.

## 4. Análisis de proceso

En la primera tabla de este apartado evaluamos tanto el **porcentaje de participación** obtenido (participantes respecto de invitados) como el **margen de error** conseguido (participantes respecto del total empleados de la empresa). El margen de error es un concepto estadístico que determina la fiabilidad de los datos obtenidos. **InnoQuotient** marca como nivel de confianza recomendado el 95%, para ello, el margen de error máximo a obtener es del 5%.

En el resto de tablas presentamos la composición de la muestra participante.

En el dato **Evolution** vemos la diferencia porcentual entre los dos assessments realizados.

### 4.1. Datos generales de la encuesta

ICI - Índice Cultura de la Innovación	feb/2015	feb/2017	Evolution
<b>Número de personas invitadas</b>	285	310	
<b>Han participado</b>	240	270	
<b>% de participación</b>	<b>84.21%</b>	<b>87.10%</b>	<b>3.43%</b>
<b>Número de empleados</b>	415	459	
<b>Nivel de confianza recomendado</b>	<b>95%</b>		
<b>Margen de error máximo recomendado</b>	<b>5%</b>		
<b>Margen de error del IQ Assessment</b>	<b>4.11%</b>	<b>3.83%</b>	<b>7.35%</b>

➤ Departamento

DEPARTAMENTO	feb/2015		feb/2017		Evolution
	Número de participantes de cada Departamento	% de representación en la encuesta	Número de participantes de cada Departamento	% de representación en la encuesta	
I+D+i	46	19.2%	37	13.7%	-19.57%
Operaciones	127	52.9%	169	62.6%	33.07%
Comercial	15	6.3%	22	8.1%	46.67%
Estructura	52	21.7%	42	15.6%	-19.23%
Otros	0	0.0%	0	0.0%	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>	

➤ **Categorías**

CATEGORÍA	feb/2015		feb/2017		Evolution
	Número de personas de cada Categoría	% de participación en la encuesta	Número de personas de cada Categoría	% de participación en la encuesta	
<b>Ejecutivo</b>	7	2.9%	6	2.2%	-14.29%
<b>Gestor</b>	24	10.0%	27	10.0%	12.50%
<b>Mando medio</b>	83	34.6%	96	35.6%	15.66%
<b>Sin personas a su cargo</b>	126	52.5%	141	52.2%	11.90%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>	

➤ Sociodemográfico

		feb/2015		feb/2017		Evolution	
		Número de particip antes	% particip ación	Número de particip antes	% particip ación		
<b>Edad</b>	Menor de 26	22	9.2%	100%	16	5.9%	-27.27%
	Entre 26 y 35	110	45.8%		122	45.2%	10.91%
	Entre 36 y 45	67	27.9%		86	31.9%	28.36%
	Mayor de 45	41	17.1%		46	17.0%	12.20%
<b>Sexo</b>	Mujer	148	61.7%	100%	167	61.9%	12.84%
	Hombre	92	38.3%		103	38.1%	11.96%
<b>Nivel de Estudios</b>	Doctorado	0	0.0%	100%	0	0.0%	
	Postgrado / Master	75	31.3%		88	32.6%	17.33%
	Grado/ Licenc./ Diplomatura	123	51.3%		140	51.9%	13.82%
	Estudios prof. (FP)	31	12.9%		34	12.6%	9.68%
	Otros	11	4.6%		8	3.0%	-27.27%

➤ **Experiencia**

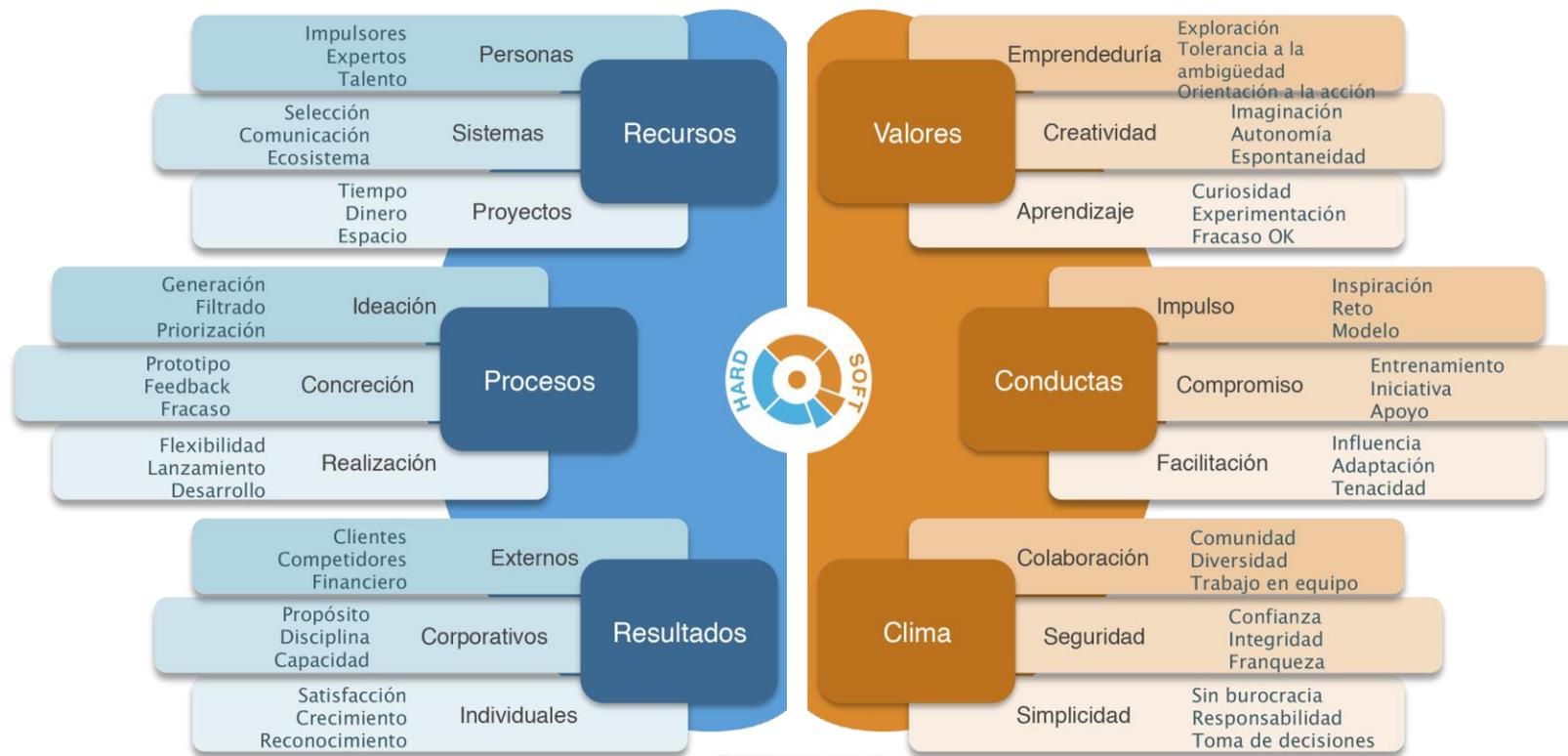
		feb/2015		feb/2017		Evolution		
		Número de particip antes	% participación	Número de particip antes	% participación			
<b>Antigüedad en la compañía</b>	Menor a 1 año	37	15.4%	100%	49	18.1%	100%	32.43%
	Entre 1 y 3 años	89	37.1%		103	38.1%		15.73%
	Entre 4 y 8 años	64	26.7%		57	21.1%		-10.94%
	Entre 9 y 15 años	14	5.8%		20	7.4%		42.86%
	Más de 15 años	36	15.0%		41	15.2%		13.89%
<b>Experiencia previa en otras empresas</b>	No	109	45.4%	100%	123	45.6%	100%	12.84%
	Si	131	54.6%		147	54.4%		12.21%

➤ **Formación e información en cultura de la innovación**

	feb/2015			feb/2017			Evolution	
	Número de participantes	% participación		Número de participantes	% participación			
<b>¿Ha recibido formación específica en innovación?</b>	No	158	65.8%	100%	185	68.5%	100%	17.09%
	Si	82	34.2%		85	31.5%		3.66%
<b>¿Conoce si hay canales establecidos en la empresa para la gestión de nuevas ideas de negocio?</b>	No	138	57.5%	100%	157	58.1%	100%	13.77%
	Si	102	42.5%		113	41.9%		10.78%
<b>¿Ha usado en alguna ocasión estos canales?</b>	No	189	78.8%	100%	157	58.1%	100%	-16.93%
	Si	51	21.3%		113	41.9%		121.57%

## 5. Cociente de Innovación: Global del estudio

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**. **InnoQuotient** considera estos últimos -los elementos- como las palancas sobre las que actuar y que ayudan a entender de manera más detallada las características y los comportamientos de los directivos y gestores de la organización.



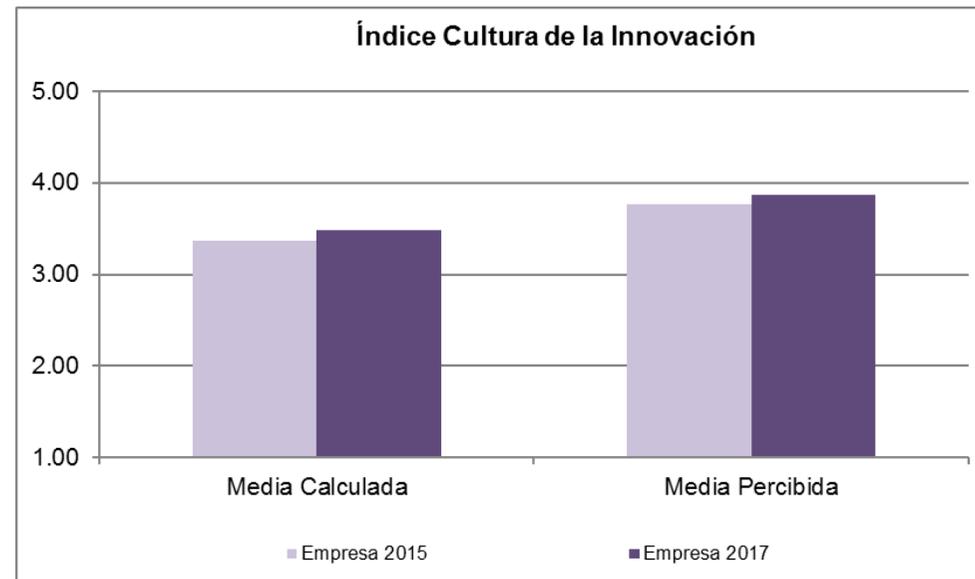
Los resultados que aquí presentamos muestran el grado de evolución obtenido por la organización a nivel general de bloques, factores y elementos.

Así mismo, presentamos cada uno de los grupos de información en 3 formatos distintos:

- Tabla de datos: incorpora el dato de **Evolution** con el que vemos la diferencia porcentual entre los dos assessments realizados.
- Gráfico de columnas: muestra de forma visual la comparativa entre los valores obtenidos en los dos assessments.
- Gráfico radial: nos ofrece una visión de conjunto de los valores obtenidos en los dos assessments, en estos gráficos, los bloques, factores y elementos están dispuestos en el sentido original de los mismos en la figura del cerebro **InnoQuotient** que podemos observar en la página anterior.

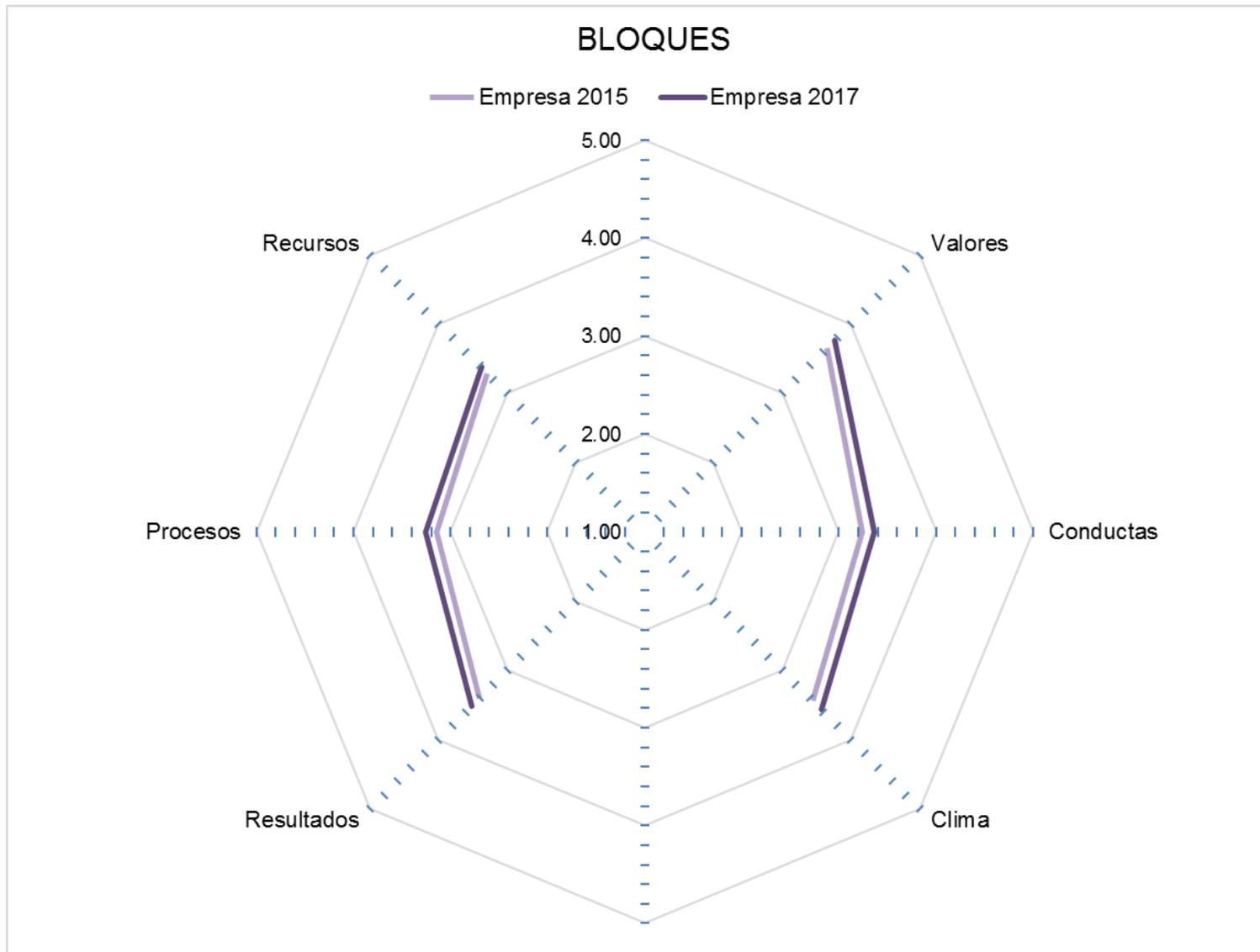
## 5.1. Global del Assessment

Índice Cultura de la Innovación	feb/2015	feb/2017	Evolution
Media Calculada	3.36	3.48	3.40%
Media Percibida	3.77	3.87	2.75%

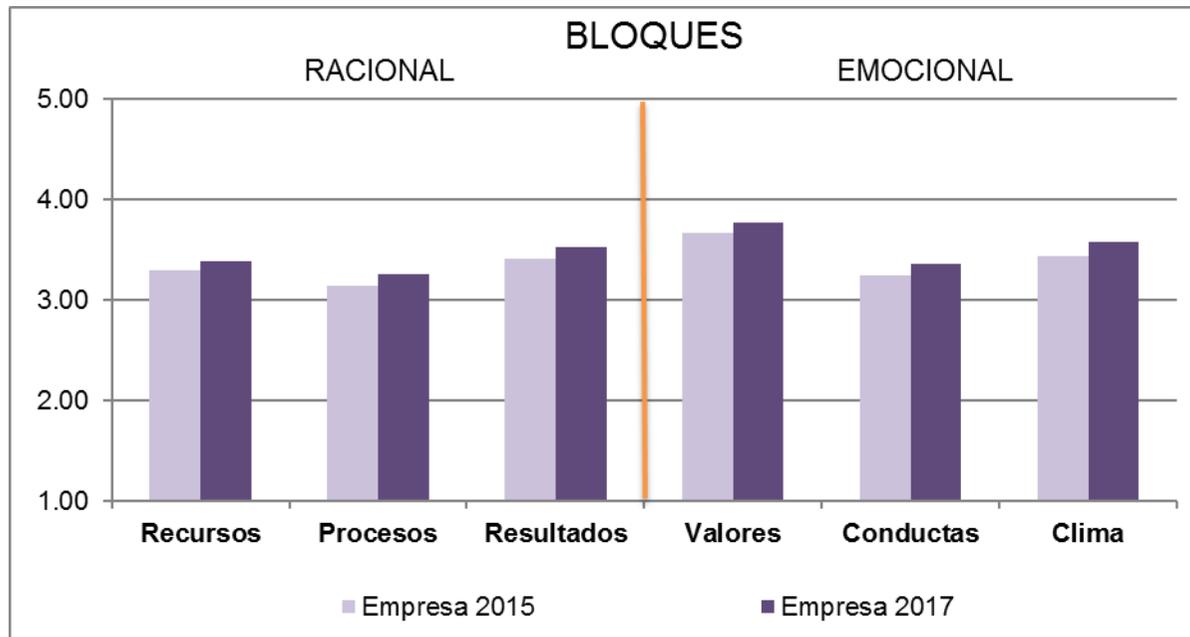


- La **media calculada** se obtiene a partir de las medias de los 54 elementos evaluados, a esta media le llamamos el **Cociente de Innovación** de la compañía.
- La **media percibida** sale de la media de la valoración de los participantes ante la afirmación "En general, considero que somos una organización innovadora" y nos sirve como valor de referencia respecto de la calculada.

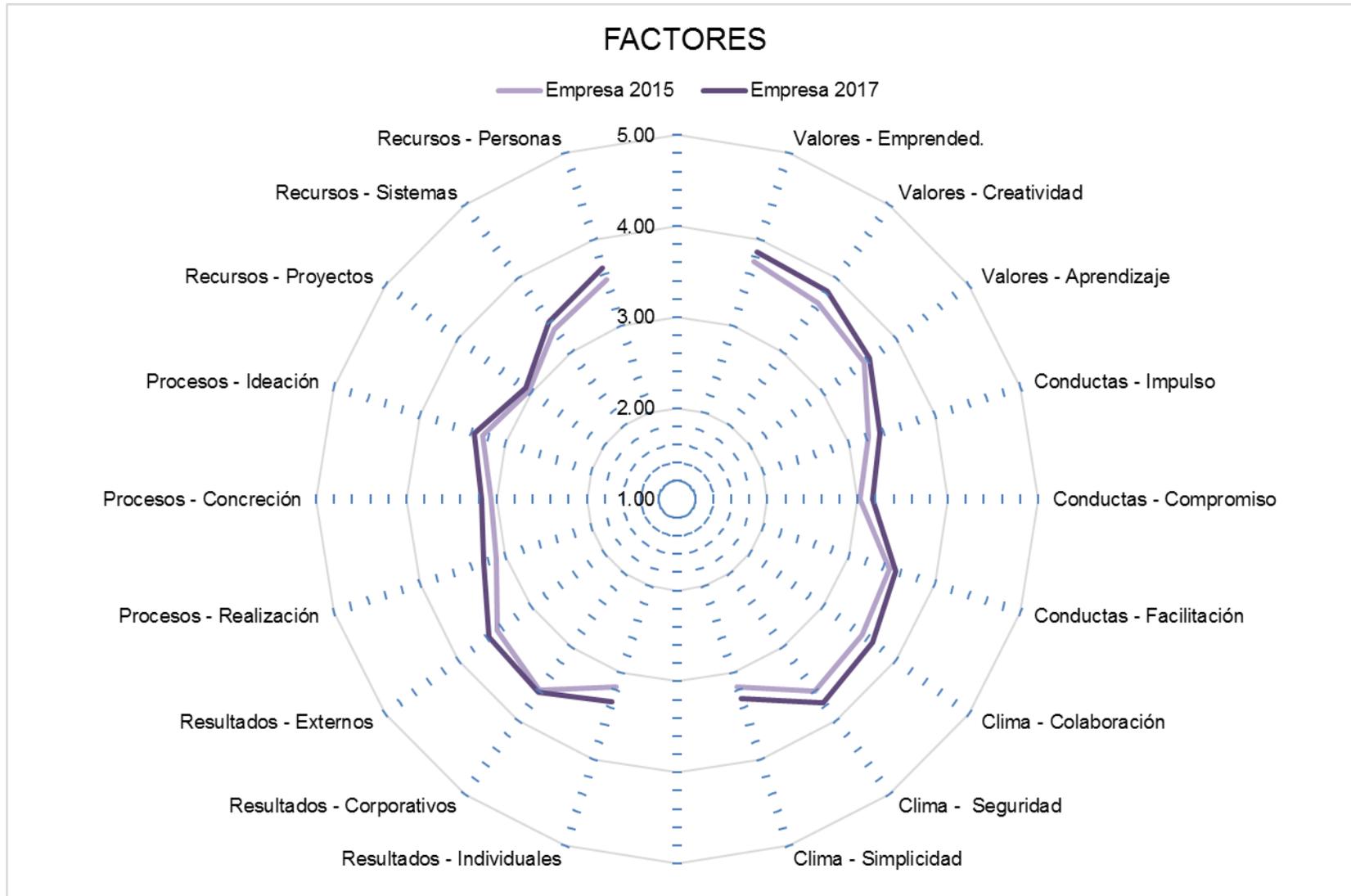
## 5.2. Bloques



BLOQUES	feb/2015	feb/2017	Evolution
Recursos	3.29	3.38	2.74%
Procesos	3.14	3.26	3.82%
Resultados	3.41	3.52	3.23%
Valores	3.66	3.77	3.01%
Conductas	3.24	3.36	3.70%
Clima	3.44	3.57	3.78%

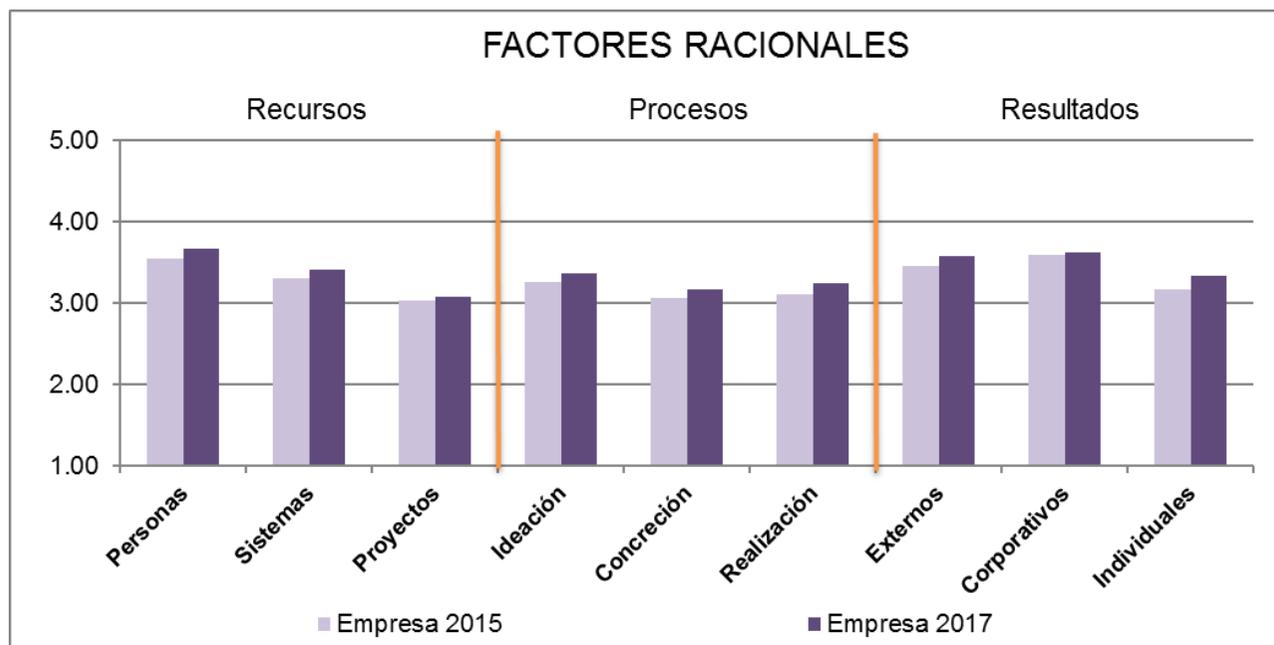


### 5.3. Factores



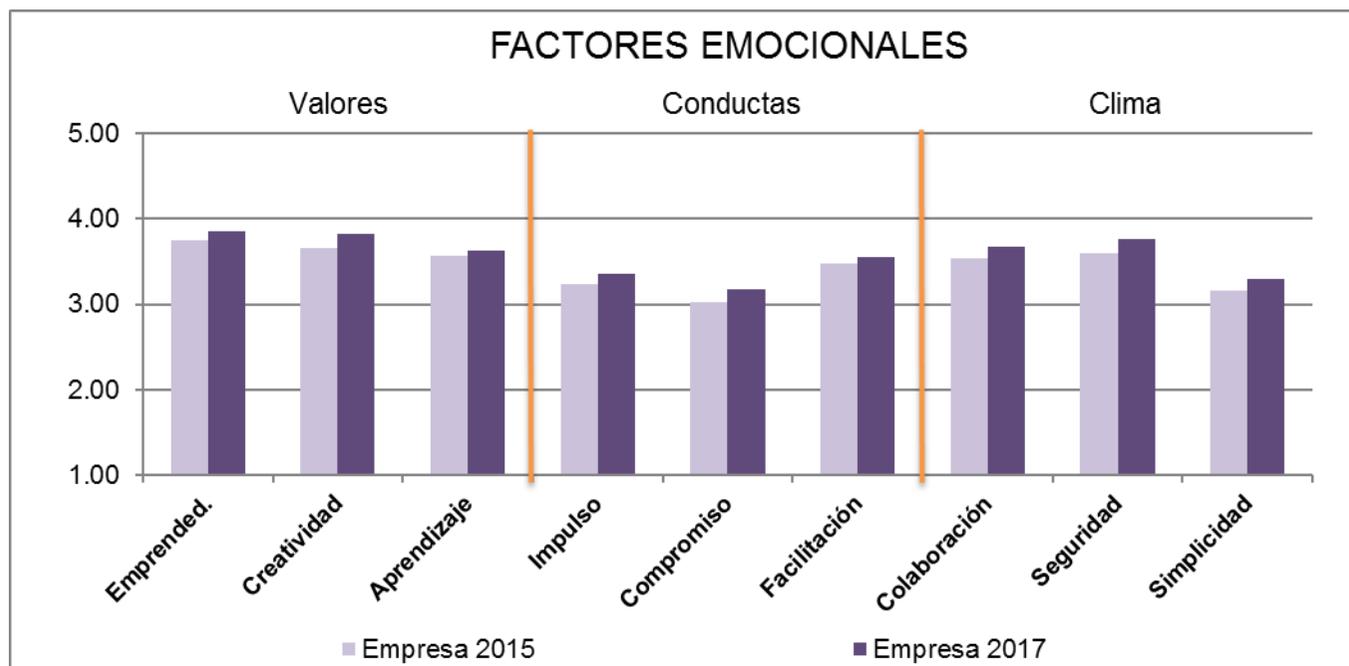
➤ Factores racionales

BLOQUES	FACTORES	feb/2015	feb/2017	Evolution
Recursos	Personas	3.54	3.67	3.67%
Recursos	Sistemas	3.31	3.41	3.02%
Recursos	Proyectos	3.03	3.08	1.65%
Procesos	Ideación	3.26	3.36	3.07%
Procesos	Concreción	3.06	3.17	3.59%
Procesos	Realización	3.11	3.25	4.50%
Resultados	Externos	3.46	3.58	3.47%
Resultados	Corporativos	3.59	3.62	0.84%
Resultados	Individuales	3.17	3.34	5.36%

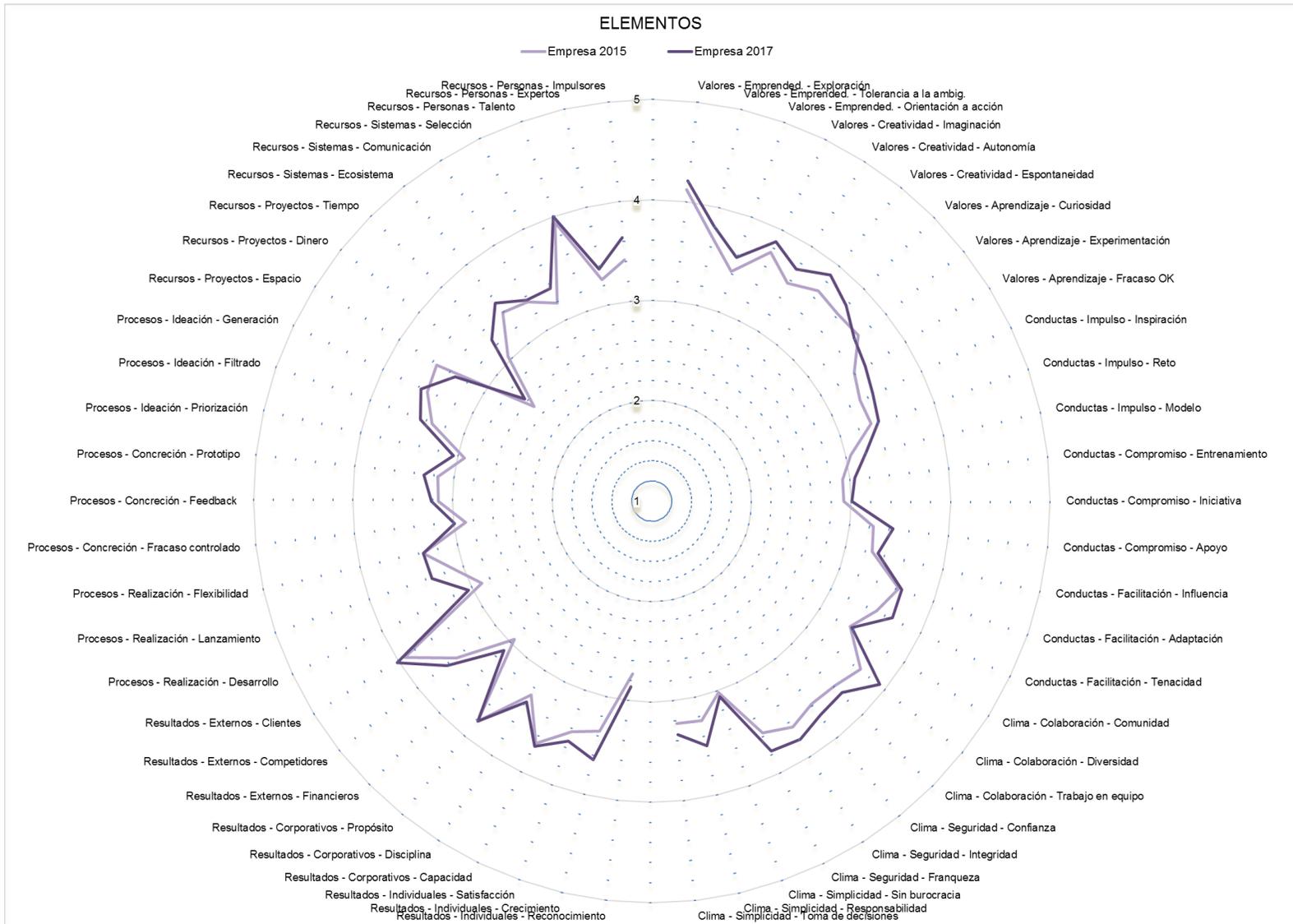


➤ Factores Emocionales

BLOQUES	FACTORES	feb/2015	feb/2017	Evolution
Valores	Emprended.	3.75	3.86	2.93%
Valores	Creatividad	3.66	3.83	4.64%
Valores	Aprendizaje	3.56	3.63	1.97%
Conductas	Impulso	3.23	3.36	4.02%
Conductas	Compromiso	3.03	3.17	4.62%
Conductas	Facilitación	3.47	3.55	2.31%
Clima	Colaboración	3.54	3.67	3.67%
Clima	Seguridad	3.60	3.76	4.44%
Clima	Simplicidad	3.16	3.30	4.43%

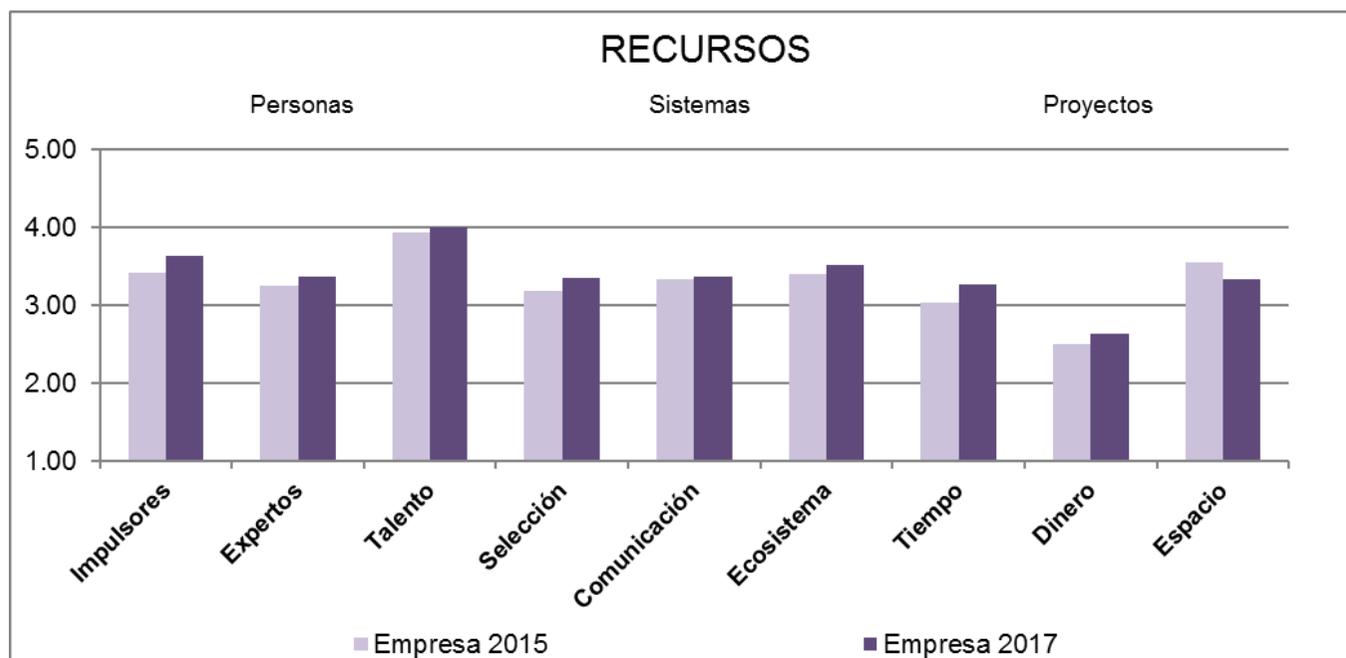


## 5.4. Elementos



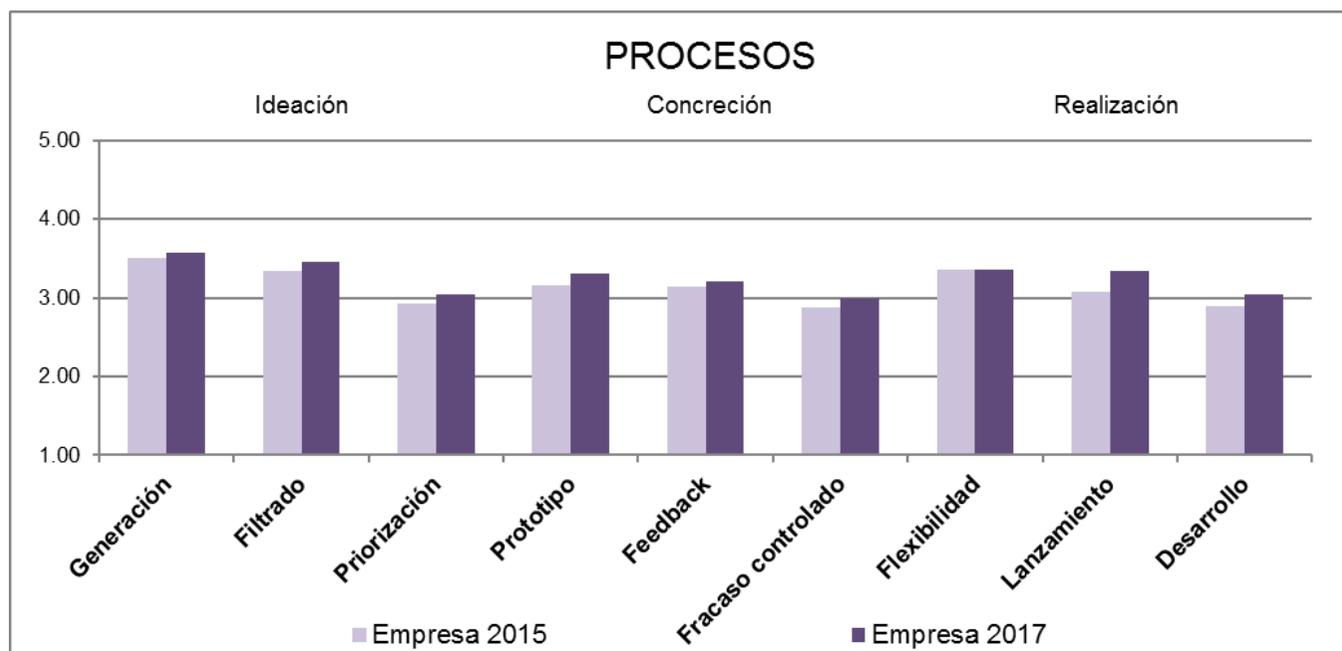
➤ **Elementos Racionales – Recursos**

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	feb/2015	feb/2017	Evolution
Recursos	Personas	Impulsores	3.42	3.64	6.43%
Recursos	Personas	Expertos	3.26	3.37	3.37%
Recursos	Personas	Talento	3.94	4.00	1.52%
Recursos	Sistemas	Selección	3.19	3.35	5.02%
Recursos	Sistemas	Comunicación	3.34	3.36	0.60%
Recursos	Sistemas	Ecosistema	3.40	3.52	3.53%
Recursos	Proyectos	Tiempo	3.04	3.27	7.57%
Recursos	Proyectos	Dinero	2.51	2.63	4.78%
Recursos	Proyectos	Espacio	3.55	3.33	-6.20%



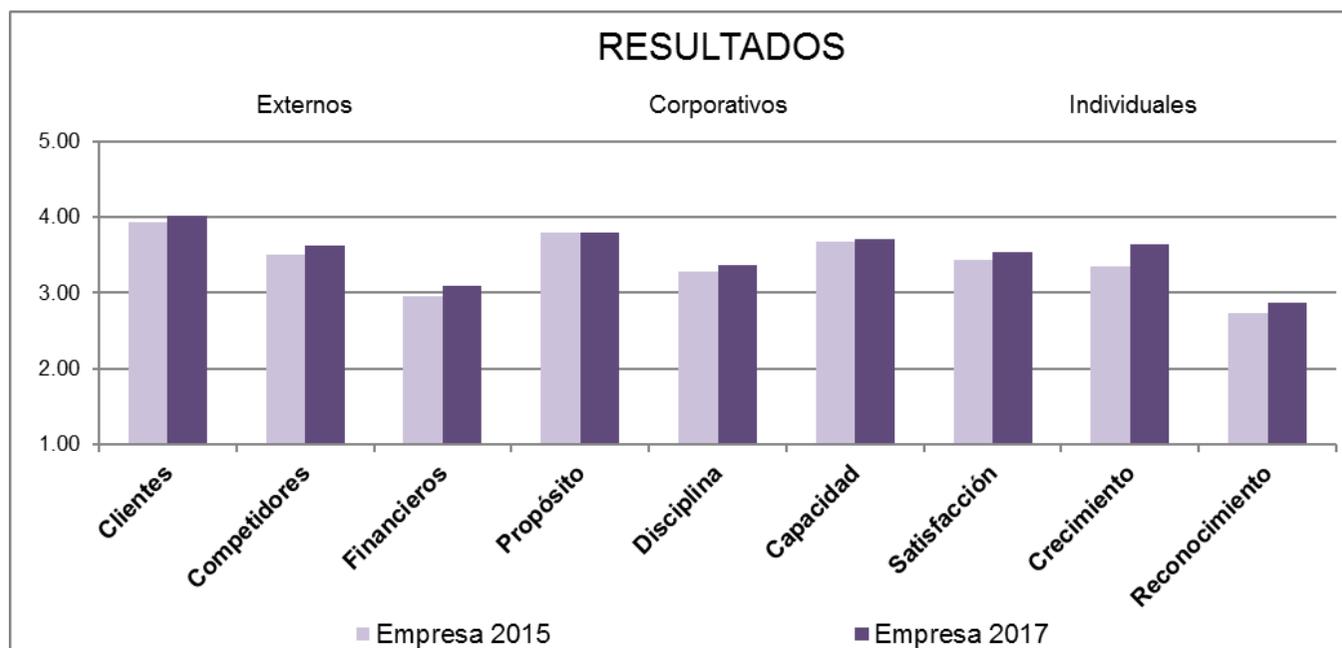
➤ **Elementos Racionales – Procesos**

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	feb/2015	feb/2017	Evolution
Procesos	Ideación	Generación	3.50	3.57	2.00%
Procesos	Ideación	Filtrado	3.34	3.46	3.59%
Procesos	Ideación	Priorización	2.93	3.04	3.75%
Procesos	Concreción	Prototipo	3.16	3.30	4.43%
Procesos	Concreción	Feedback	3.14	3.21	2.23%
Procesos	Concreción	Fracaso controlado	2.88	2.99	3.82%
Procesos	Realización	Flexibilidad	3.35	3.35	0.00%
Procesos	Realización	Lanzamiento	3.08	3.34	8.44%
Procesos	Realización	Desarrollo	2.89	3.04	5.19%



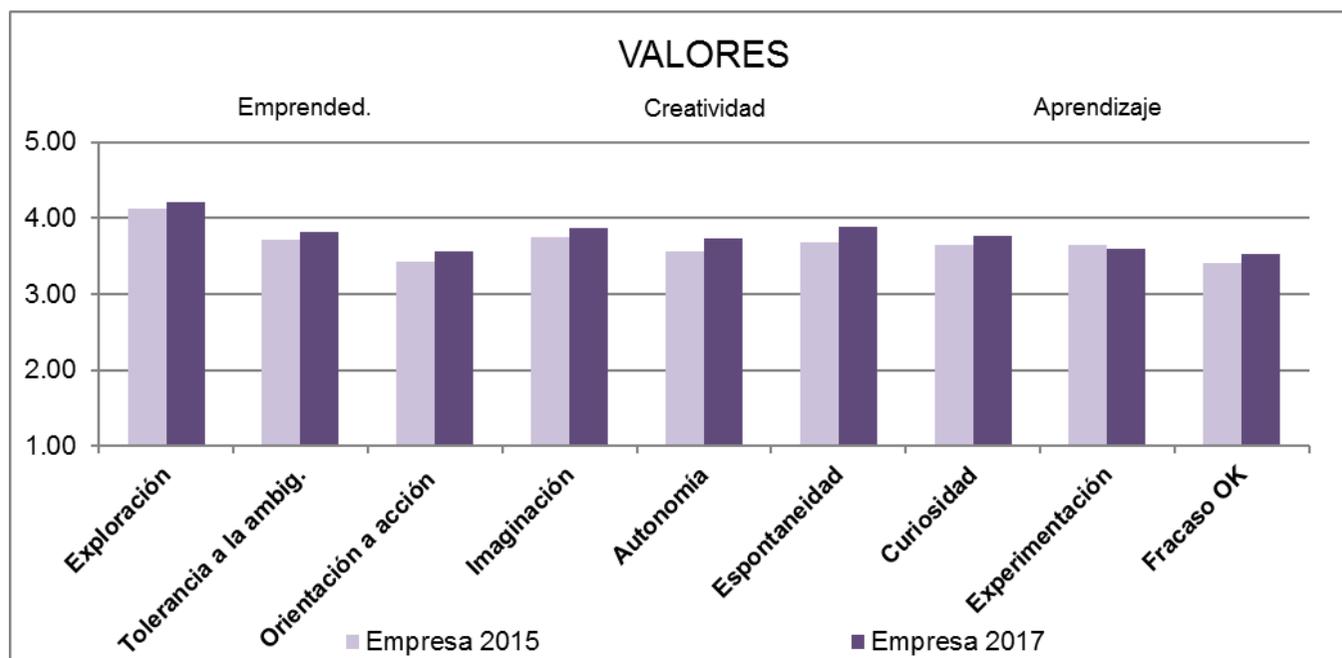
➤ **Elementos Racionales – Resultados**

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	feb/2015	feb/2017	Evolution
Resultados	Externos	Clientes	3.93	4.02	2.29%
Resultados	Externos	Competidores	3.51	3.63	3.42%
Resultados	Externos	Financieros	2.95	3.10	5.08%
Resultados	Corporativos	Propósito	3.80	3.80	0.00%
Resultados	Corporativos	Disciplina	3.28	3.36	2.44%
Resultados	Corporativos	Capacidad	3.68	3.71	0.82%
Resultados	Individuales	Satisfacción	3.43	3.53	2.92%
Resultados	Individuales	Crecimiento	3.35	3.64	8.66%
Resultados	Individuales	Reconocimiento	2.73	2.86	4.76%



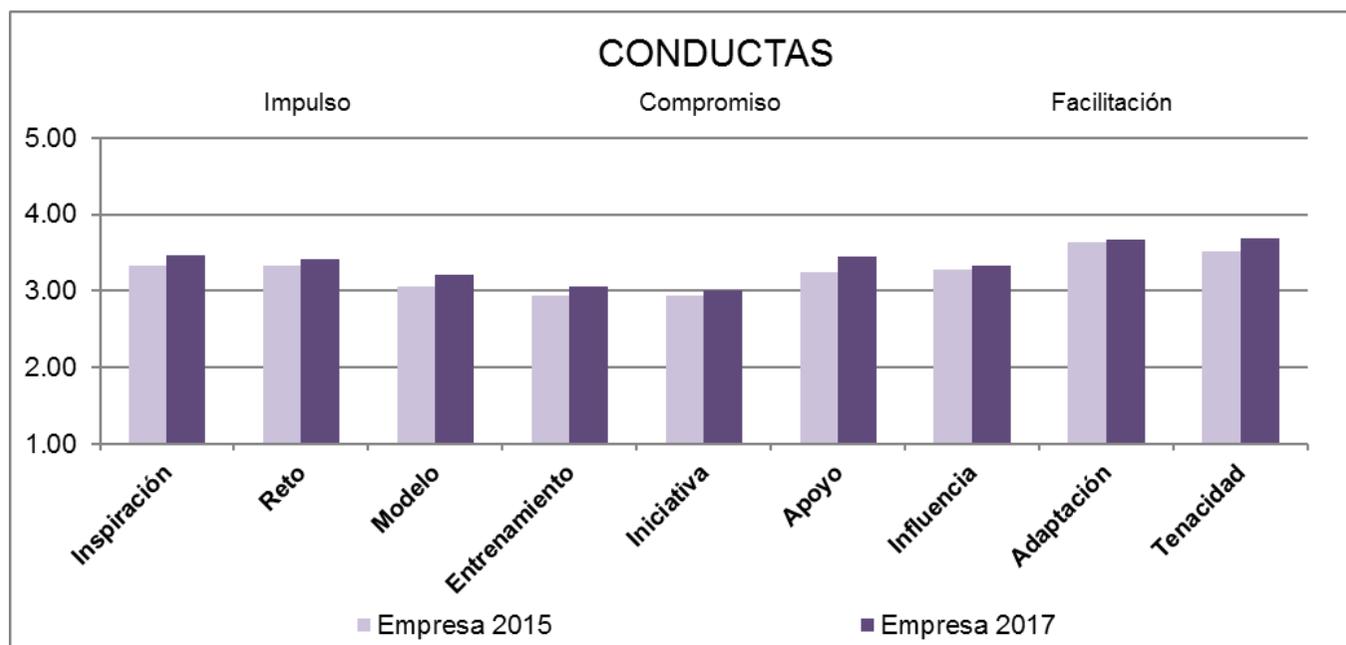
➤ Elementos Emocionales – Valores

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	feb/2015	feb/2017	Evolution
Valores	Emprended.	Exploración	4.12	4.21	2.18%
Valores	Emprended.	Tolerancia a la ambig.	3.71	3.81	2.70%
Valores	Emprended.	Orientación a acción	3.42	3.57	4.39%
Valores	Creatividad	Imaginación	3.75	3.87	3.20%
Valores	Creatividad	Autonomía	3.56	3.73	4.78%
Valores	Creatividad	Espontaneidad	3.68	3.88	5.43%
Valores	Aprendizaje	Curiosidad	3.64	3.76	3.30%
Valores	Aprendizaje	Experimentación	3.65	3.60	-1.37%
Valores	Aprendizaje	Fracaso OK	3.40	3.53	3.82%



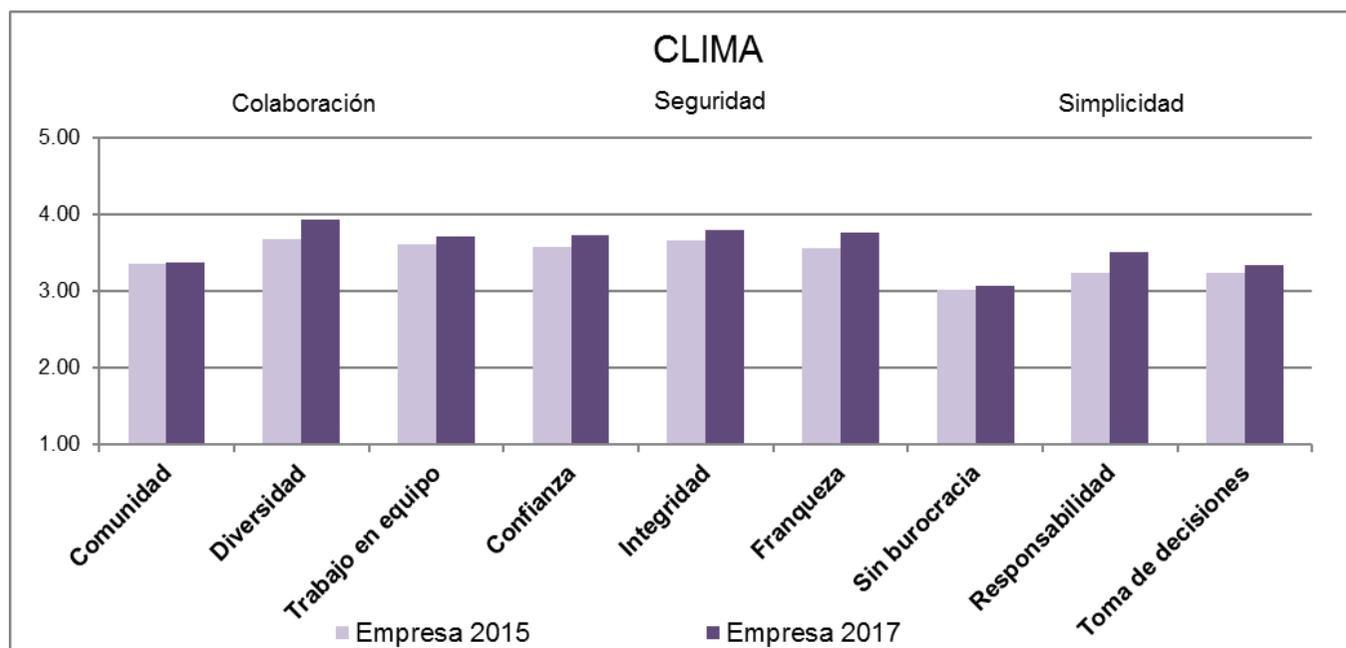
➤ Elementos Emocionales – Conductas

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	feb/2015	feb/2017	Evolution
Conductas	Impulso	Inspiración	3.32	3.46	4.22%
Conductas	Impulso	Reto	3.33	3.41	2.40%
Conductas	Impulso	Modelo	3.05	3.21	5.25%
Conductas	Compromiso	Entrenamiento	2.93	3.05	4.10%
Conductas	Compromiso	Iniciativa	2.93	3.01	2.73%
Conductas	Compromiso	Apoyo	3.24	3.44	6.17%
Conductas	Facilitación	Influencia	3.27	3.33	1.83%
Conductas	Facilitación	Adaptación	3.63	3.66	0.83%
Conductas	Facilitación	Tenacidad	3.51	3.68	4.84%



➤ Elementos Emocionales – Clima

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	feb/2015	feb/2017	Evolution
Clima	Colaboración	Comunidad	3.35	3.37	0.60%
Clima	Colaboración	Diversidad	3.68	3.93	6.79%
Clima	Colaboración	Trabajo en equipo	3.60	3.70	2.78%
Clima	Seguridad	Confianza	3.58	3.72	3.91%
Clima	Seguridad	Integridad	3.66	3.80	3.83%
Clima	Seguridad	Franqueza	3.56	3.76	5.62%
Clima	Simplicidad	Sin burocracia	3.02	3.06	1.32%
Clima	Simplicidad	Responsabilidad	3.24	3.50	8.02%
Clima	Simplicidad	Toma de decisiones	3.23	3.34	3.41%

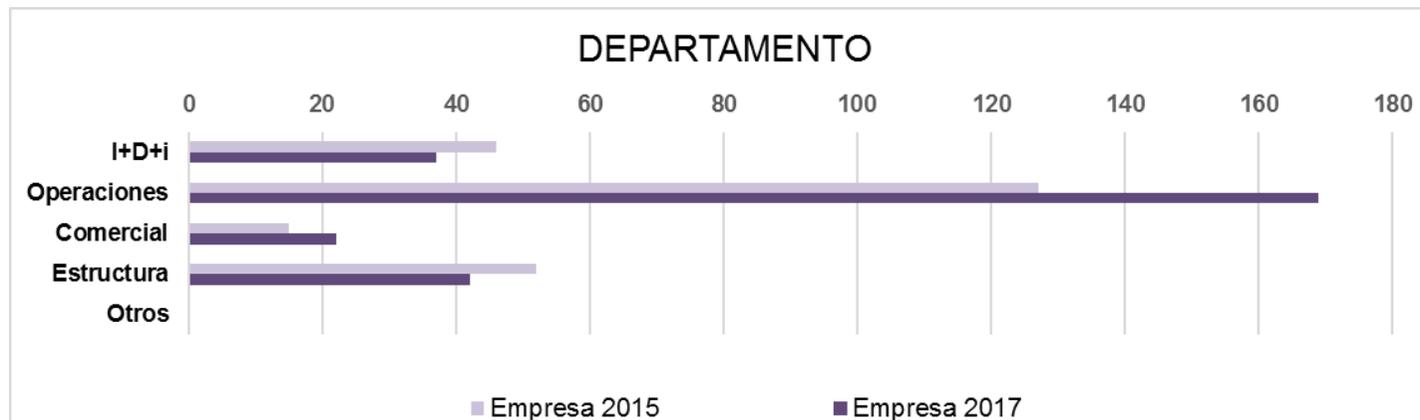


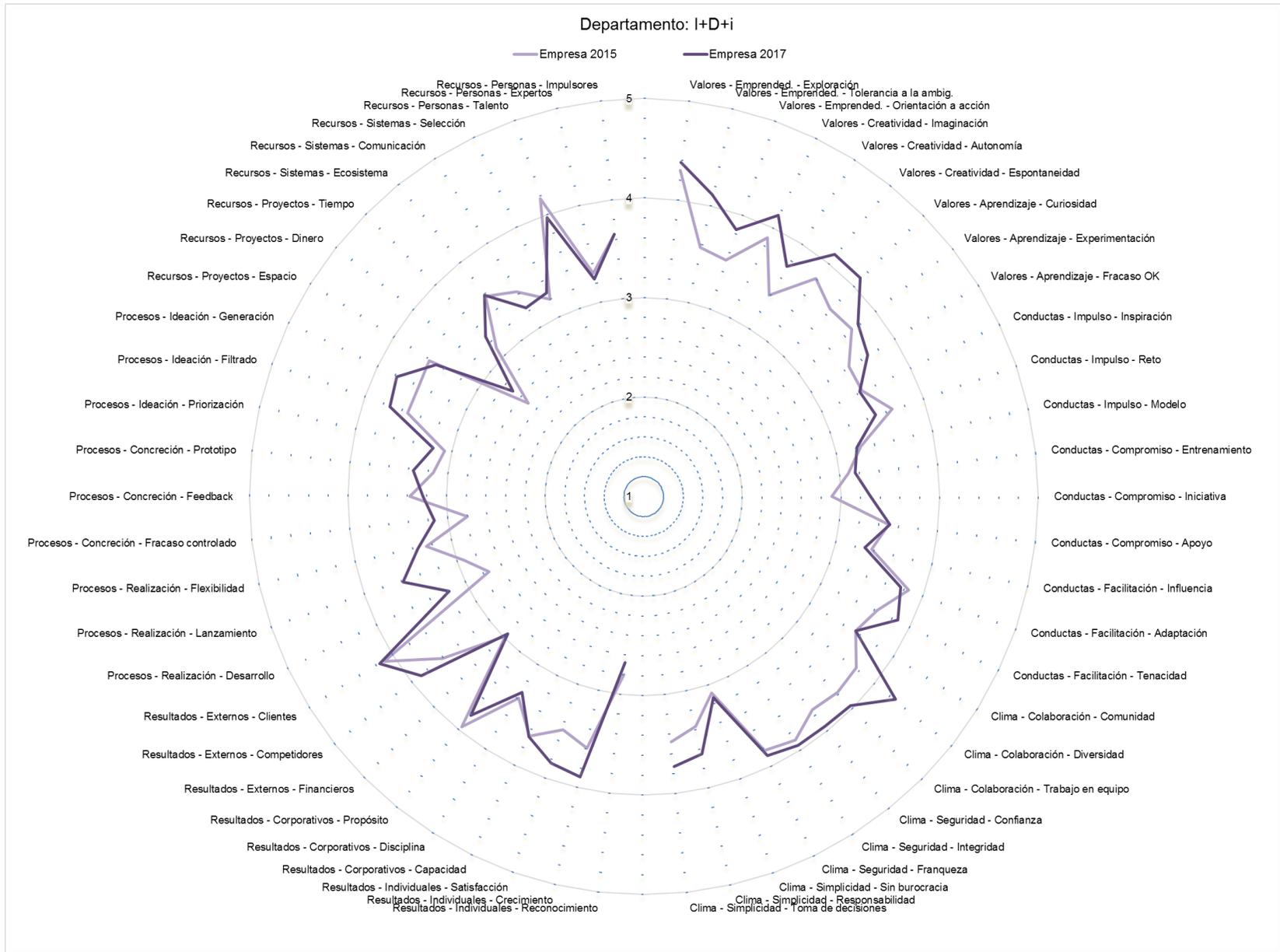
## 6. Cociente de Innovación: Departamentos

La información que presentamos en este apartado permite a la organización conocer el grado de avance en percepción de la Cultura de la Innovación para cada uno de sus departamentos.

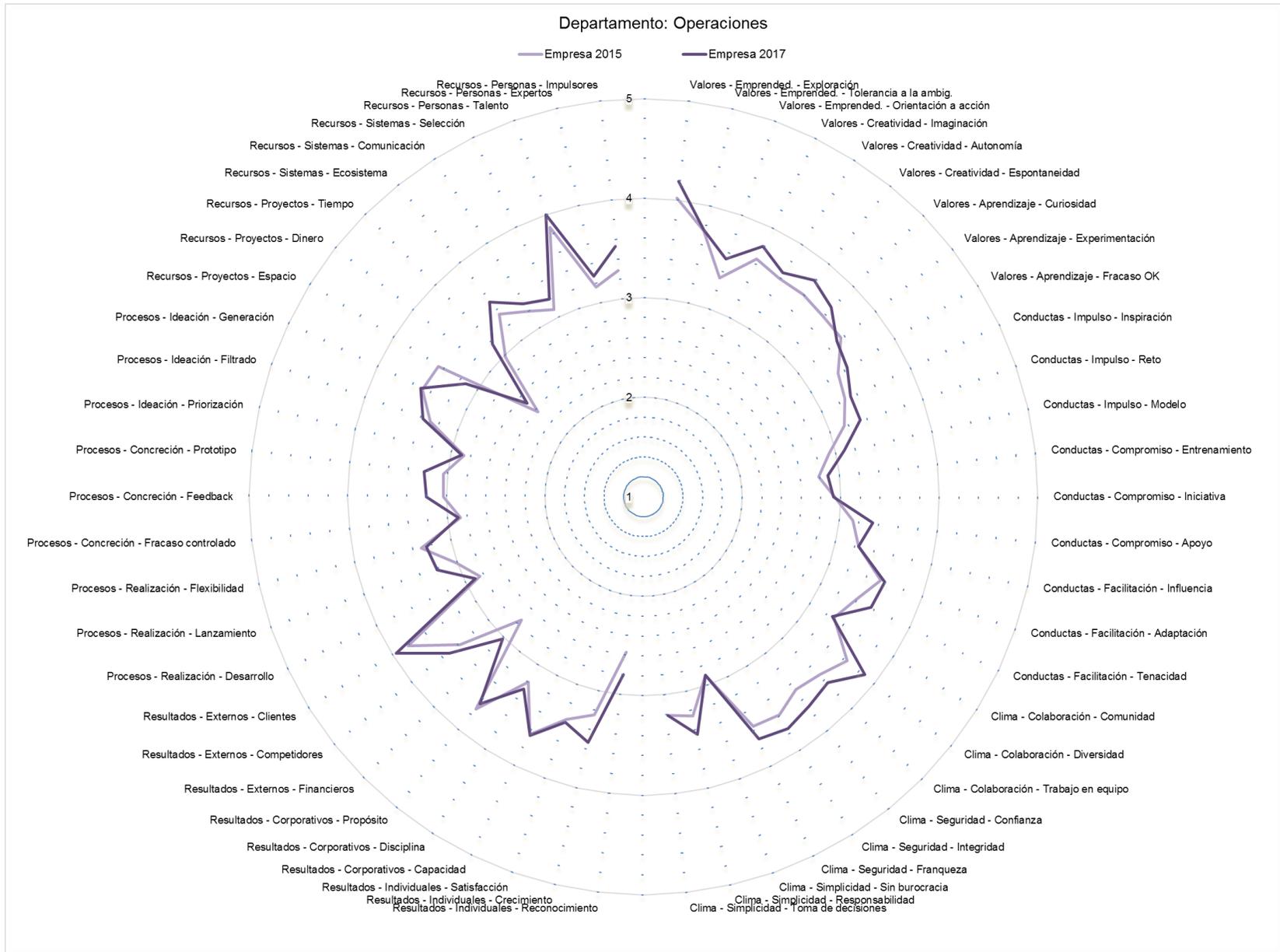
Los desencadenantes que pueden generar cambios acusados (ya sean en mejora o en retroceso de la percepción) dependen de las circunstancias que puedan haberse dado tanto a nivel organizacional como a nivel departamental, también influye la capacidad de convocatoria conseguida por cada departamento.

A este nivel presentamos la información en gráfico radial y a nivel de elementos. Para **InnoQuotient** los elementos son la clave de acción a partir de la que tenemos que trazar estrategias de crecimiento en la Cultura de la Innovación.

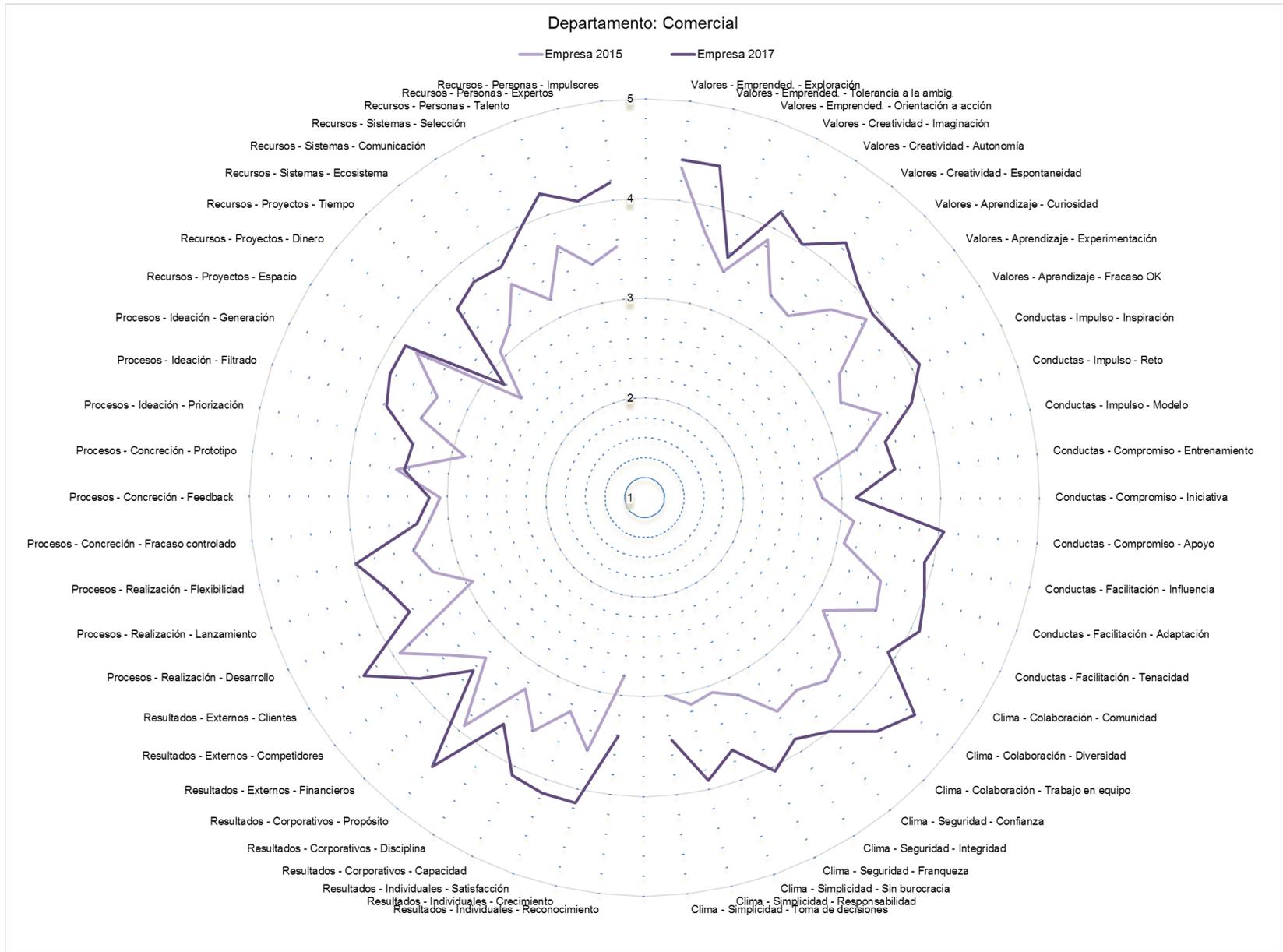




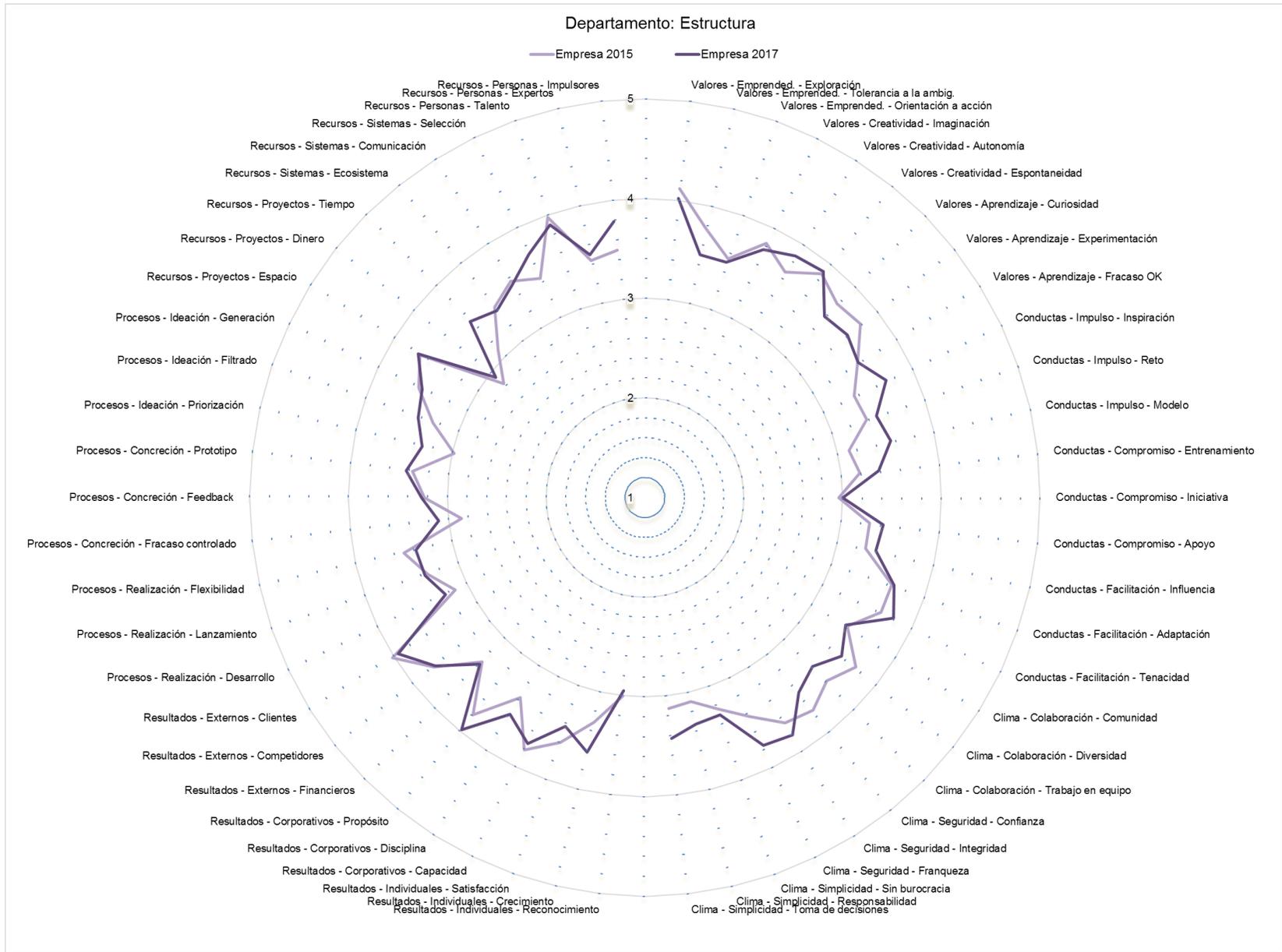
I+D+i	Evolution	-19.57%
	feb/2017	37
	feb/2015	46



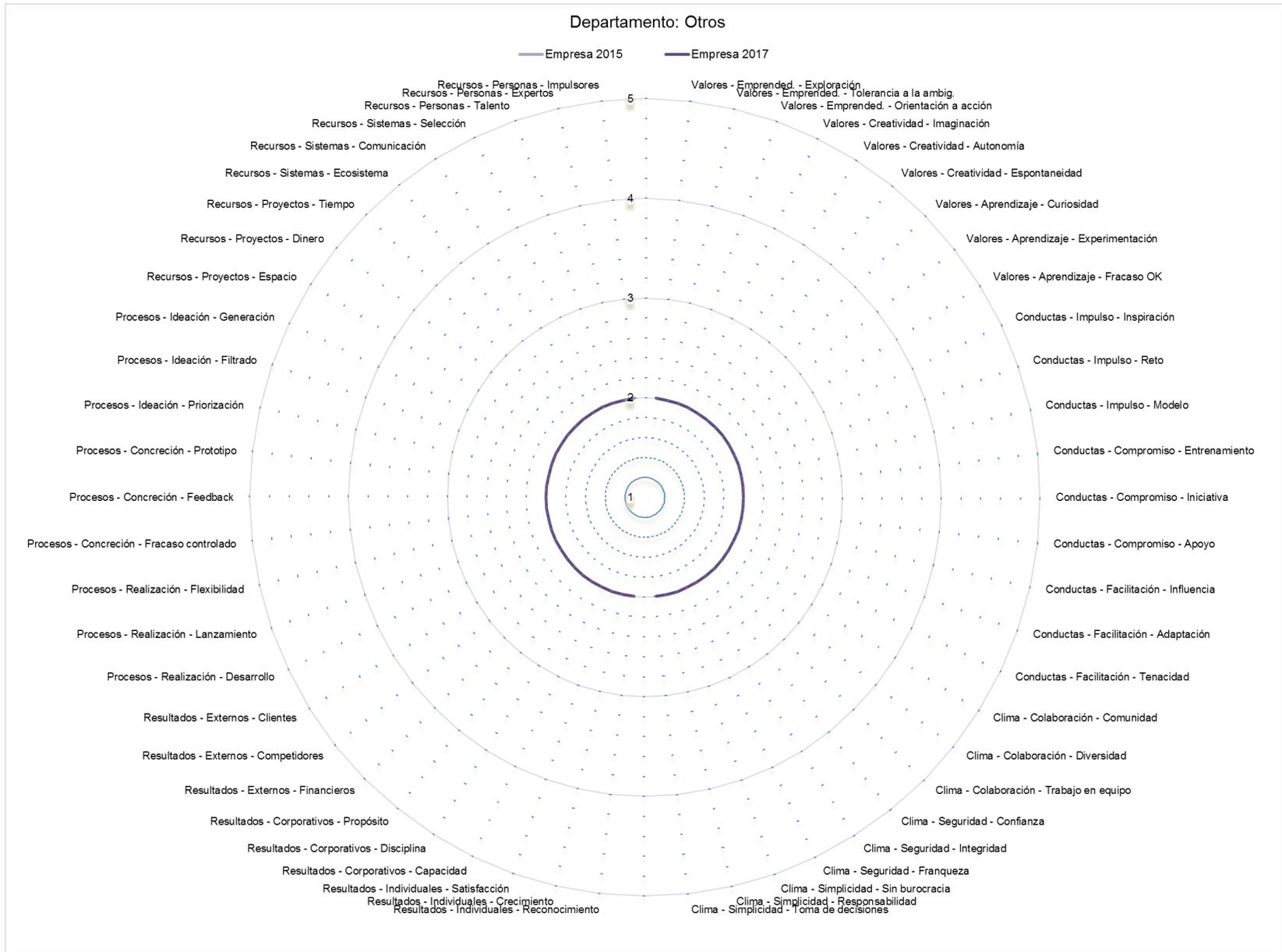
Operaciones	Evolution	33.07%
	feb/2017	169
	feb/2015	127



<b>Comercial</b>	<b>Evolution</b>	<b>46.67%</b>
	feb/2017	<b>22</b>
	feb/2015	<b>15</b>



<b>Estructura</b>	<b>Evolution</b>	<b>-19,23%</b>
	feb/2017	42
	feb/2015	52



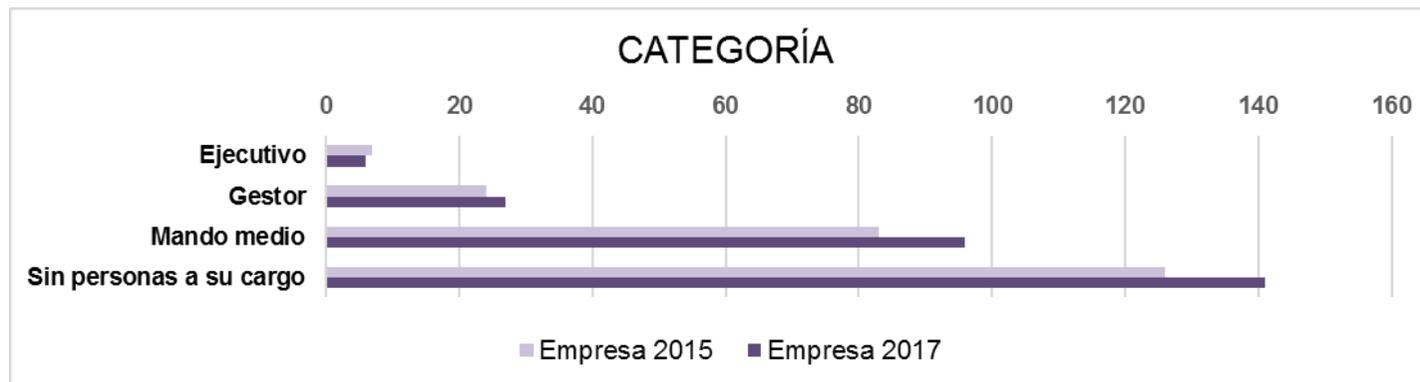
Otros	Evolution	0
	feb/2017	0
	feb/2015	0

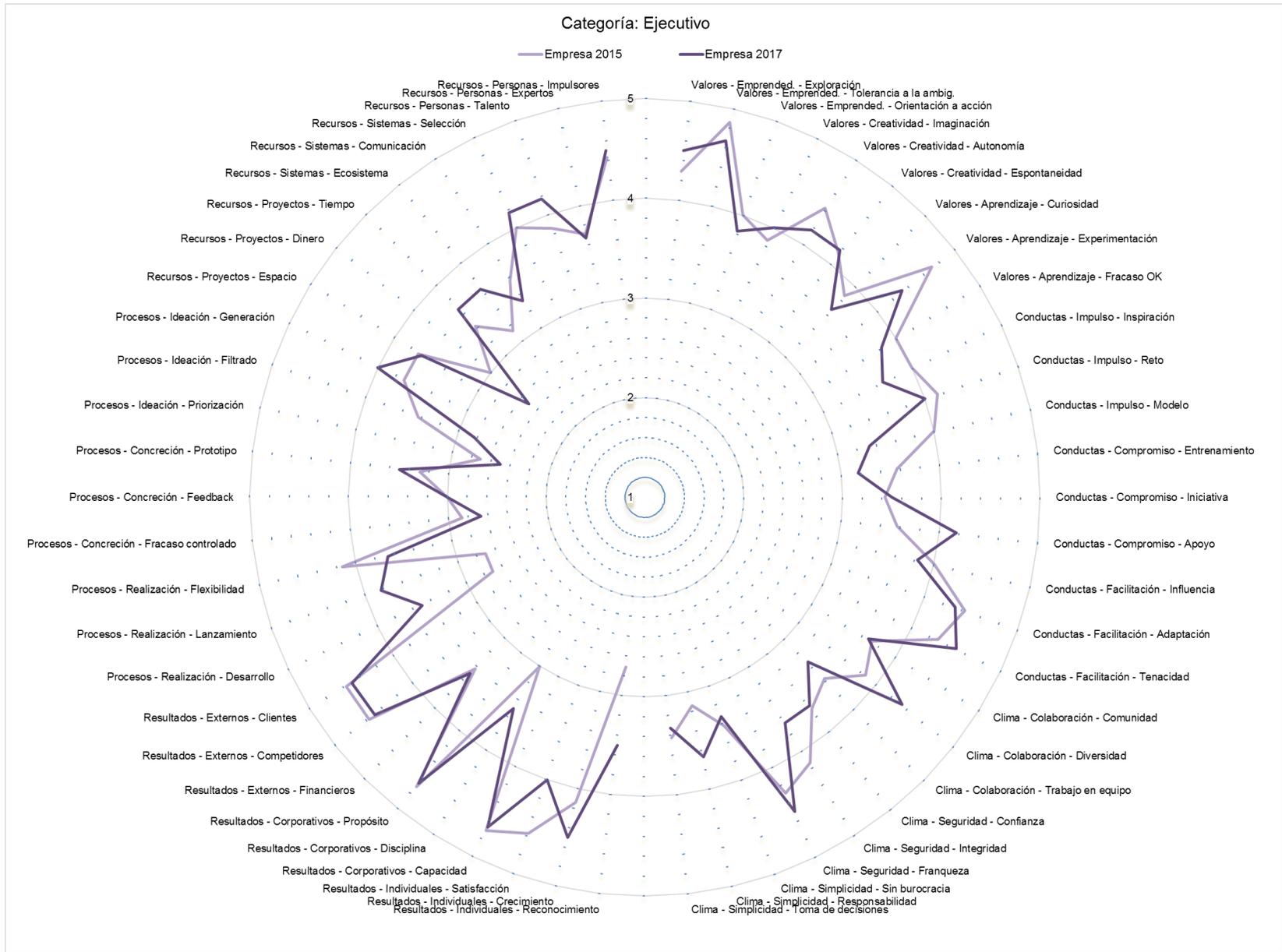
## 7. Cociente de Innovación: Categorías

La información que presentamos en este apartado permite a la organización conocer el grado de avance en percepción de la Cultura de la Innovación para cada una de sus categorías o niveles jerárquicos.

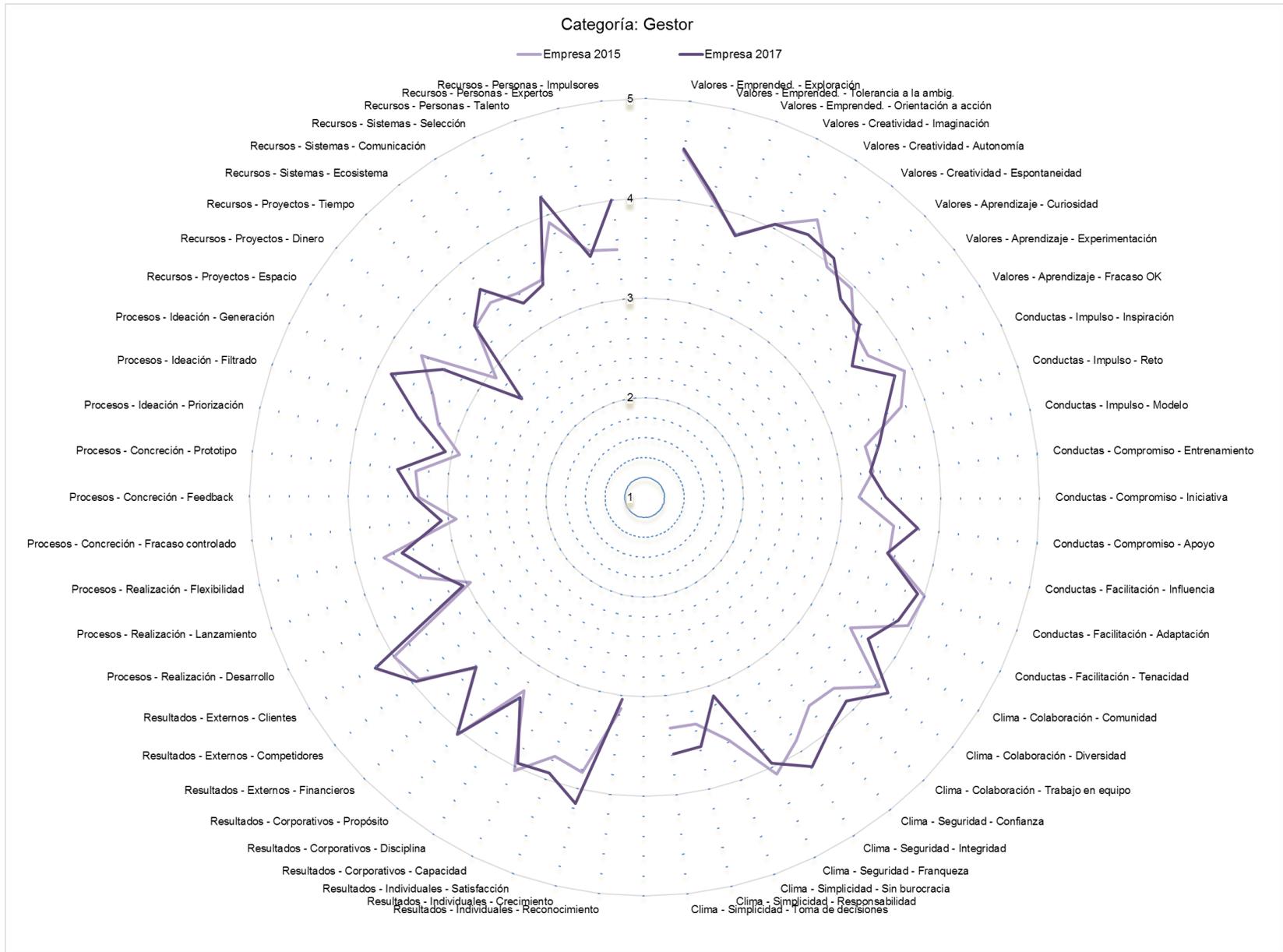
Los desencadenantes que pueden generar cambios acusados (ya sean en mejora o en retroceso de la percepción) dependen de las circunstancias que puedan haberse dado tanto a nivel organizacional como a nivel jerárquico, también influye la capacidad de convocatoria conseguida por cada departamento.

A este nivel presentamos la información en gráfico radial y a nivel de elementos. Para **InnoQuotient** los elementos son la clave de acción a partir de la que tenemos que trazar estrategias de crecimiento en la Cultura de la Innovación.

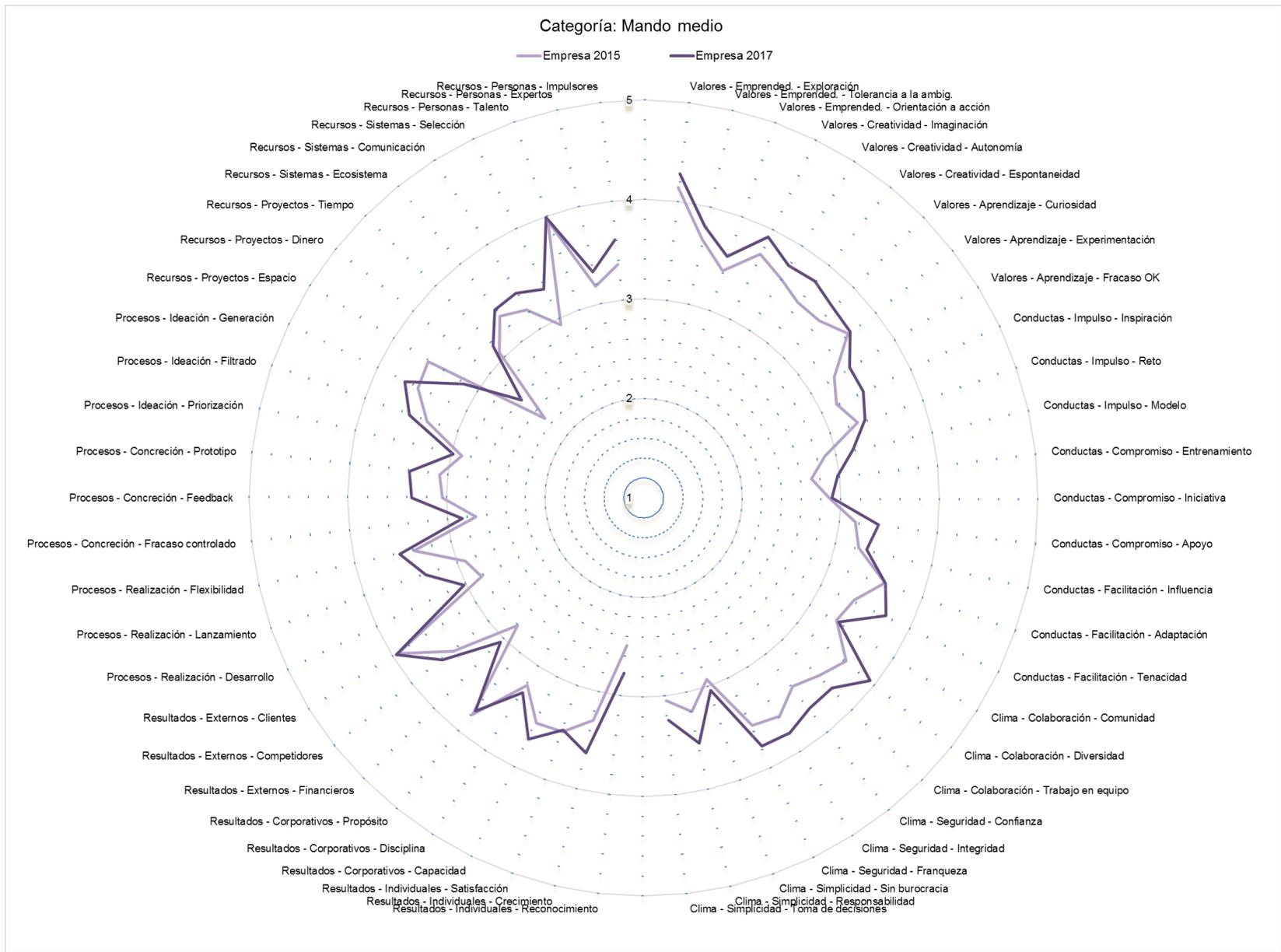




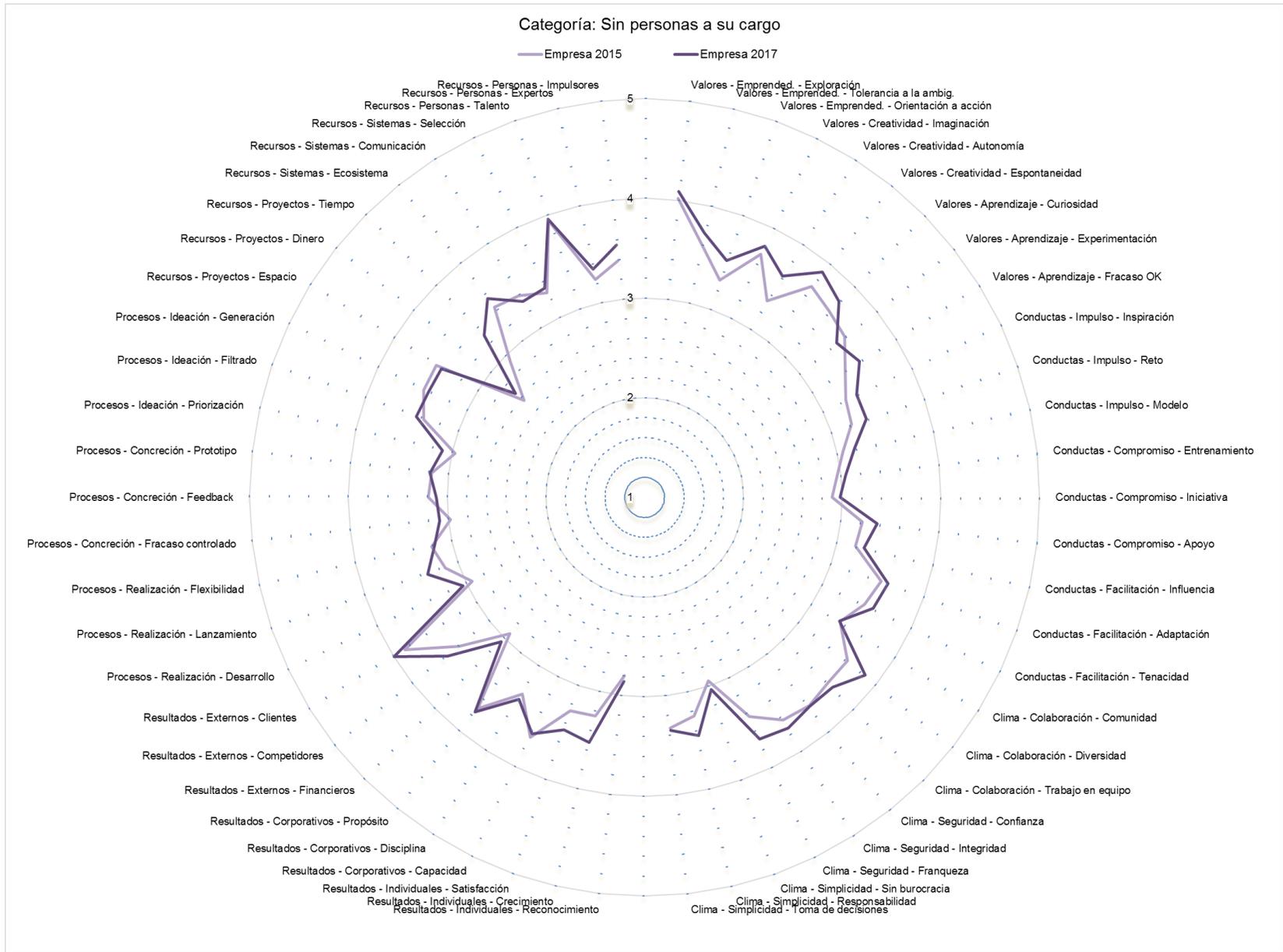
Ejecutivo	feb/2017	Evolution	-14.29%
	feb/2015	6	7



Gestor	feb/2017	27
	Evolution	12.50%
feb/2015	24	



Mando medio	Evolution	15.66%
	feb/2017	96
	feb/2015	83



<b>Sin personas a su cargo</b>	<b>Evolution</b>	11.90%
	<b>feb/2017</b>	141
	<b>feb/2015</b>	126