Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-303-008
DGN-629

Do Not Copy or Post

GUIA DE AUTOEVALUACION DE LAS CAPACIDADES PARA INNOVAR UNA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

El desarrollo de la capacidad para innovar en una empresa puede suponer en muchos casos un cambio de una magnitud importante. La organización, los conocimientos y las competencias, tanto de la empresa como de los individuos, deben adaptarse para facilitar la generación y aplicación de nuevas ideas. Dicho proceso debe gestionarse para asegurar el éxito del mismo.

En este sentido, una guía como la que se presenta en esta nota técnica es una herramienta útil a lo largo de un proceso de cambio. Nos permite recoger información y reflexionar acerca de los factores que influyen en las posibilidades de innovar de una empresa con el objeto de hacer un análisis y diagnóstico de la situación actual de los mismos e identificar oportunidades de mejora.

¿En qué situaciones puede ser necesario hacer un ejercicio de autoevaluación de la capacidad de innovar de nuestra empresa?

Es recomendable hacer un ejercicio de reflexión sobre la capacidad de innovar que tiene nuestra empresa cuando nos encontramos en situaciones como las que se mencionan a continuación.

- Los clientes son más sofisticados y exigentes.
- La competencia se está incrementando y es cada vez más dura.
- Nuestros precios están siendo presionados a la baja.

Nota técnica preparada por el Profesor Joaquim Vilà y José A. Muñoz-Nájar, MBA-91. Octubre de 2002.
Copyright © 2002, IESE.
Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte http://www.iesep.com
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 17/11/03

– El sector está cambiando (mercados, competencia, tecnología, etc.).
– Percibimos el cambio pero no sabemos cómo abordarlo.
– Nuestra organización es una de las mejores y queremos que siga siéndolo.

¿Qué beneficios obtengo como resultado de hacer un ejercicio de autoevaluación?

La autoevaluación es una herramienta importante para gestionar el cambio en las empresas. En ese sentido nos permite, entre otras cosas:

– Facilitar la gestión del cambio.
– Analizar y diagnosticar la situación actual.
– Identificar oportunidades de mejora.
– Enfocar a la organización en objetivos comunes.
– Medir el progreso realizado en relación a una evaluación previa.
– Aprender para poder mejorar.

Antecedentes de la guía de autoevaluación de la capacidad de innovación de la empresa

La guía de autoevaluación de la capacidad de una empresa para innovar se desprende de manera natural del modelo de dirección integral de la innovación desarrollado en la nota técnica DGN-609.

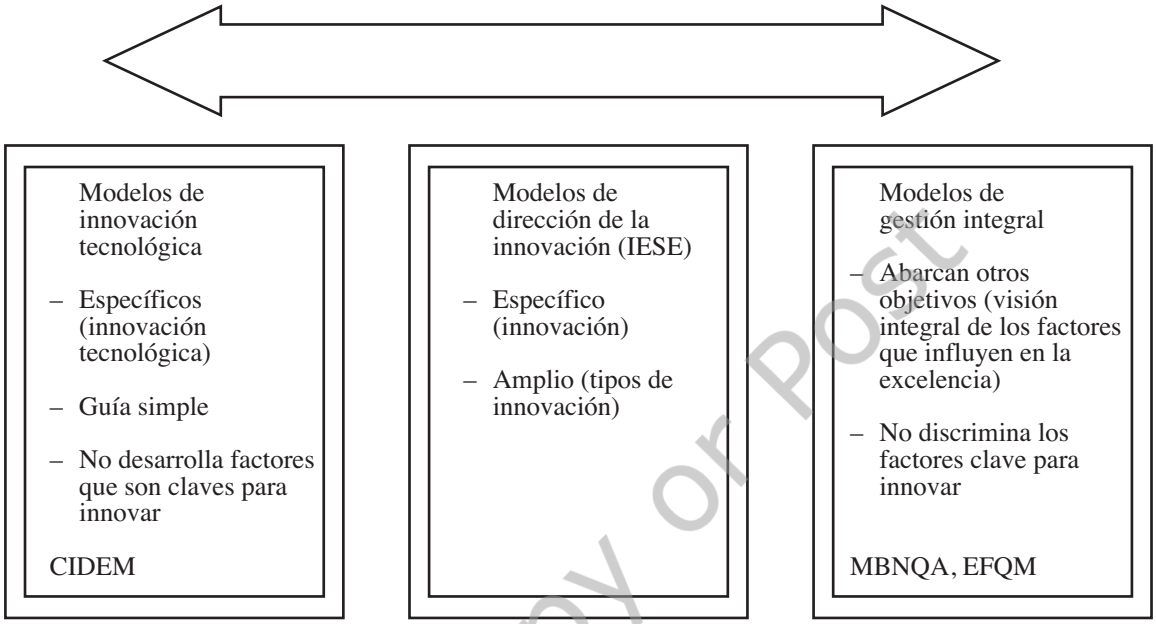
La innovación se ha relacionado tradicionalmente con la tecnología, y si bien éste es un tipo de innovación, no es el único. La innovación puede tener lugar a nivel del concepto de negocio, sin que la tecnología sea el componente crítico; algunos ejemplos de ello son Ikea, Inditex, etc. Sin embargo, el énfasis en la tecnología ha ido de la mano con el desarrollo de modelos de gestión de la innovación de carácter tecnológico.

En este sentido, el modelo de dirección integral de la innovación se nutre de los aspectos positivos de otros modelos (véase **Figura 1**), y a su vez intenta subsanar algunas carencias de los mismos. Pretende ser «amplio» en cuanto a la capacidad de acoger distintos tipos de innovación como específico en cuanto a la capacidad de posibilitar una reflexión seria sobre los aspectos que resultan críticos para innovar, dependiendo de los objetivos de la empresa. Según nuestra opinión, dicho modelo se encuentra en un punto intermedio entre los modelos de innovación de carácter tecnológico y los modelos de gestión integrales.

[1] Véase el modelo del CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial, organismo dependiente de la Generalitat de Catalunya).
[2] Véanse los modelos MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) o el de la EFQM (European Foundation for Quality Management).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post

Figura 1. Modelos de gestión relacionados con innovación



Factores que se consideran en la guía de autoevaluación de las capacidades de innovar

1. Externos

La necesidad de cambio hacia la innovación debe determinarse a la luz del nivel de cambio en factores como los clientes, el mercado, el sector, la tecnología, etc. Por dicho motivo se ha creído conveniente hacer una primera reflexión alrededor de lo que está sucediendo en el entorno de la empresa. Un entorno de cambio con una empresa poco preparada en aspectos de innovación representa una situación en la que hay que estar alerta.

2. Internos

El modelo evalúa tanto aquellas áreas de gestión que se relacionan con factores considerados como facilitadores, entre los cuales tenemos liderazgo, estrategia, dirección de personas, gestión de activos clave y procesos, como con aquellas áreas relacionadas con resultados de empresa.

Criterios para desarrollar la auditoría

Es cierto que el objetivo de la innovación es alcanzar resultados relacionados, por ejemplo, con la facturación o el margen. Sin embargo, el análisis de éstos ofrece poca posibilidad de diagnóstico: ¿qué acciones de mejora se pueden desprender de unos resultados pobres?

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post