

Sistema para la evaluación de la cultura innovadora

En empresas prestadoras del servicio de
agua y saneamiento

Francisco Cubillo
Marcello Basani
Pedro Peñalver



Sistema para la evaluación de la cultura innovadora


En empresas prestadoras del servicio de agua y saneamiento

Francisco Cubillo
Marcello Basani
Pedro Peñalver

Un producto:

AquaRating 

AquaFund

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

 **Cooperación
Española**

 **BID**
Banco Interamericano
de Desarrollo

 **PEPSICO**
FOUNDATION

 Federal Ministry
Republic of Austria
Finance

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



PRESENTACIÓN

La Innovación se puede conseguir mediante iniciativas de distinto tipo, pero la continuidad de la misma solo se garantiza si existe y se mantiene una cultura innovadora en la empresa.

El fomento de la cultura innovadora precisa del conocimiento de la realidad presente en la empresa, para así poder detectar las fortalezas y debilidades y plantear las metas y acciones que se van a realizar. La medida y la evaluación de la cultura innovadora tienen que apoyarse en un conjunto de parámetros que reflejen de forma objetiva los valores de cada momento.

Este documento, que contribuye al análisis enfocado de innovación de AquaRating, al igual que la Guía para la elaboración de planes de innovación y transformación, plantea un método y un criterio para cuantificar la cultura innovadora en una empresa, los cuales se basan en la evaluación de la percepción de los empleados sobre una serie de aspectos clave que determinan dicha cultura innovadora.



SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA INNOVADORA EN EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO

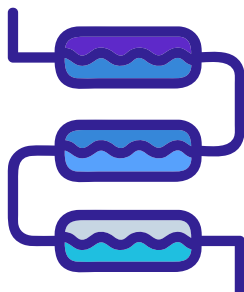
El sistema apunta a realizar una cuantificación de la cultura innovadora de una empresa sobre la base de las percepciones individuales de un conjunto de personas de la firma que cuenten con una visión suficiente y representativa de los aspectos que configuran la cultura innovadora de una empresa.


El sistema se compone de tres partes:

1 Una descripción conceptual y metodológica.

2 Una herramienta de captura de opiniones.

3 Una herramienta de cuantificación y síntesis de resultados.





Una descripción
conceptual y
metodológica

El planteamiento conceptual se ha inspirado en la metodología propuesta en el estudio de Jay Rao y Joseph Weintraub “How innovative is your company’s culture” (MIT Sloan Management Review, 2013). Se ha mantenido el mismo número de preguntas básicas para la evaluación, aunque se ha modificado la definición de las mismas. Se utiliza una estructura de evaluación diferente, basada en categorías, enfoques y atributos de cultura innovadora.

Se consideran dos categorías básicas:

- **Carácter.** Engloba todos los aspectos intangibles que constituyen el sustrato de la cultura innovadora de una empresa.
- **Concreción.** Engloba las manifestaciones que reflejan la materialización y el cúmulo de evidencia de la cultura innovadora.

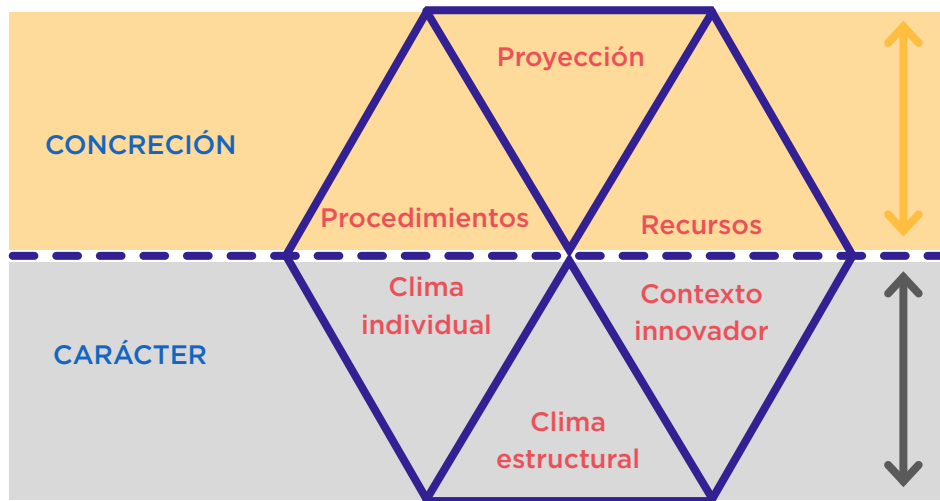
Cada una de las categorías se ha estructurado en tres enfoques.

Para la categoría de **carácter** se consideran los siguientes:

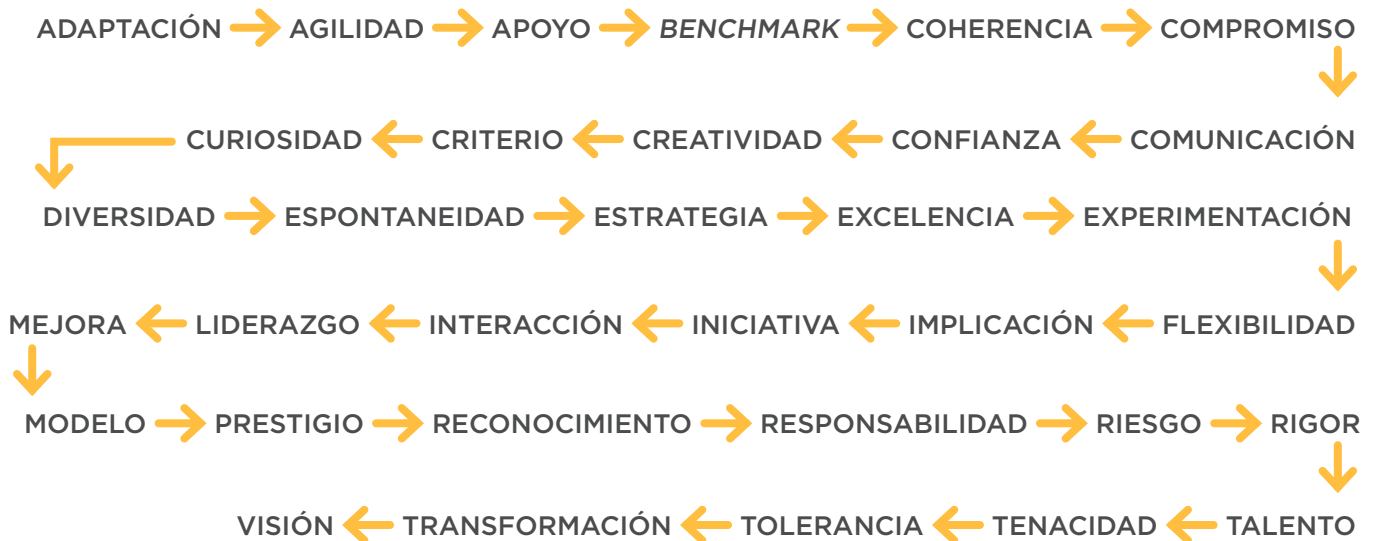
- 1** Clima individual.
- 2** Clima estructural.
- 3** Contexto innovador empresarial.

Para la categoría de **concreción** se consideran los enfoques de:

- a** Recursos.
- b** Procedimientos.
- c** Proyección.



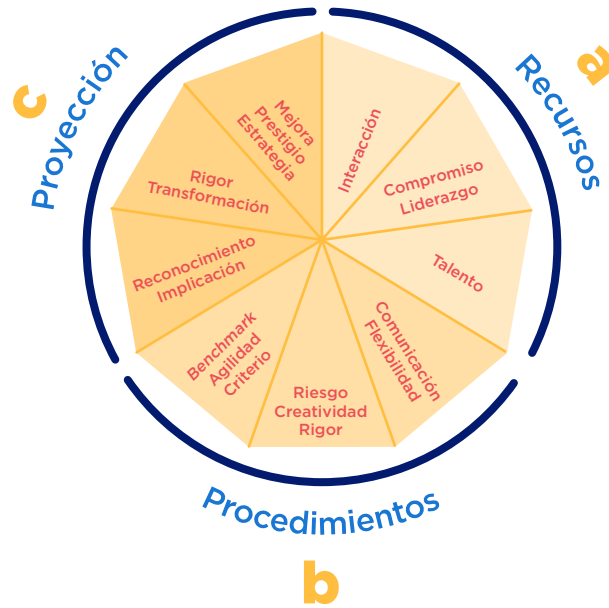
Además, y de forma transversal a las categorías y a los enfoques, se consideran los 33 atributos incluidos en la siguiente relación:



Sistema para la evaluación de la cultura innovadora
en empresas de agua y saneamiento

Atributos de innovación para la categoría

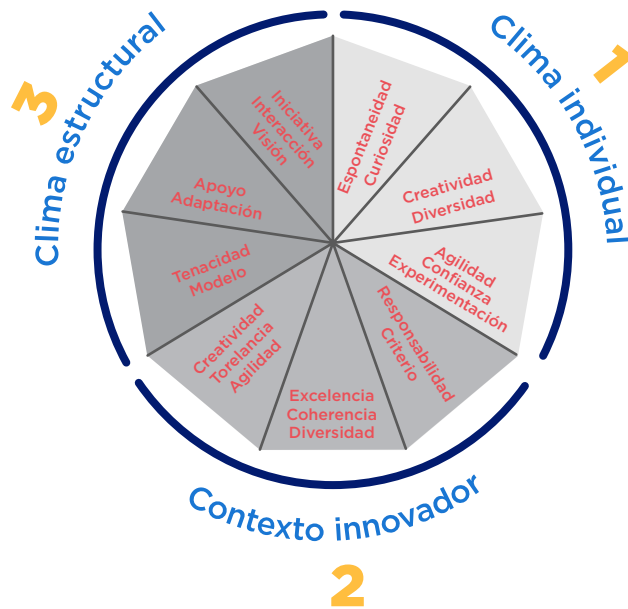
CONCRECIÓN



Toda esta estructuración de la valoración se articula sobre las siguientes 54 sentencias que proporcionan orientación acerca de la cultura innovadora en cuanto a sus atributos, enfoques y categorías:

Atributos de innovación para la categoría

CARÁCTER



Atributos de innovación para la categoría

CARÁCTER

CATEGORÍA	ENFOQUE	ATRIBUTOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
CARÁCTER	1 CLIMA ESTRUCTURAL	APOYO	Se fomentan las iniciativas emprendedoras.
		TENACIDAD	En la empresa se consideran las nuevas oportunidades, incluso en condiciones adversas.
		INICIATIVA	En todos los niveles jerárquicos se pueden tomar iniciativas innovadoras.
		APOYO	La empresa respalda los equipos con las iniciativas innovadoras, tanto en éxitos como en fracasos.
		VISIÓN	La estructura jerárquica de la empresa transmite una visión de futuro de la organización.
		MODELO	Las personas con responsabilidad tienen una actitud innovadora.
		INTERACCIÓN	Los jefes dedican tiempo a complementar la formación de las personas y a facilitar la retroalimentación.
		ADAPTACIÓN	Los jefes son capaces de cambiar la línea de acción cuando es necesario.
		APOYO	Para la resolución de problemas se puede contar con la mayor capacidad del jefe jerárquico.

Sistema para la evaluación de la cultura innovadora
en empresas de agua y saneamiento

CATEGORÍA	ENFOQUE	ATRIBUTOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
CARÁCTER	2 CLIMA INDIVIDUAL	CURIOSIDAD	Hay un marcado deseo de conocimiento de lo ajeno a la empresa.
		ESPONTANEIDAD	No hay temor a ser espontáneos y reirse de sí mismos.
		AGILIDAD	Cuando se identifican nuevas oportunidades, se analizan y abordan de forma ágil.
		CREATIVIDAD	Hay un claro interés por explorar y experimentar nuevas oportunidades.
		CREATIVIDAD	Hay una clara voluntad para crear nuevas soluciones.
		EXPERIMENTACIÓN	La forma de trabajar permite buscar nuevas oportunidades.
		CONFIANZA	No se tiene miedo de fallar y los errores se tratan como una oportunidad de aprendizaje.
		DIVERSIDAD	Se fomenta la identificación de oportunidades desde posiciones diversas.
		EXPERIMENTACIÓN	Se prueban y valoran con frecuencia soluciones aún no implantadas en la empresa.



Sistema para la evaluación de la cultura innovadora
en empresas de agua y saneamiento

CATEGORÍA	ENFOQUE	ATRIBUTOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
CARÁCTER	3 CONTEXTO INNOVADOR	RESPONSABILIDAD	Se asumen responsabilidades de las decisiones y acciones, y se evita culpar a terceros.
		CRITERIO	En la empresa se maneja el mismo concepto sobre la innovación.
		DIVERSIDAD	En la empresa se valora y aprovecha la diversidad de conocimientos y puntos de vista.
		AGILIDAD	Se intenta minimizar la burocracia en los procesos de la empresa.
		TOLERANCIA	Existe un clima que permite expresar opiniones, aun cuando estas sean controvertidas.
		COHERENCIA	Hay coherencia entre las acciones de la empresa y su imagen de innovación.
		EXCELENCIA	Se valora, aprecia y admira la excelencia.
		CREATIVIDAD	Se cuestionan las actitudes repetitivas e imitativas.
		DIVERSIDAD	Se trabaja en equipos que integran diferentes ámbitos de responsabilidad en la empresa. Por ejemplo: planificación, diseño, operación.

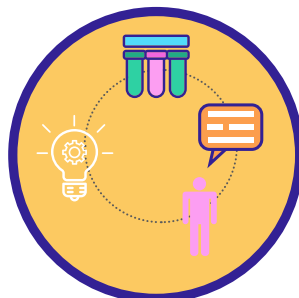
Atributos de innovación para la categoría

CONCRECIÓN

CATEGORÍA	ENFOQUE	ATRIBUTOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
CONCRECIÓN	 PROCEDIMIENTOS	RIGOR	Se dispone de procedimientos para iniciar pruebas piloto.
		FLEXIBILIDAD	Existe flexibilidad en los procedimientos internos.
		<i>BENCHMARK</i>	Existe un marco estable de interlocución con otras empresas del sector.
		RIESGO	Las iniciativas tienen predefinido un criterio que determinará su interrupción.
		CREATIVIDAD	Se aplica regularmente un método para cosechar y seleccionar ideas prometedoras.
		AGILIDAD	Se asignan recursos con rapidez para apoyar las iniciativas más prometedoras.
		RIGOR	Se dispone de un portafolio de posibles iniciativas desde el cual es posible seleccionar oportunidades.
		CRITERIO	Se valoran los aspectos innovadores en las relaciones con los consultores.
		COMUNICACIÓN	Se conoce y difunde la forma de plantear iniciativas innovadoras.

Sistema para la evaluación de la cultura innovadora
en empresas de agua y saneamiento

CATEGORÍA	ENFOQUE	ATRIBUTOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
CONCRECIÓN	b PROYECCIÓN	RIGOR	El enfoque corporativo para la innovación es intencionado, integral y disciplinado.
		MEJORA	La innovación ha contribuido al desarrollo de nuevas capacidades en la empresa.
		TRANSFORMACIÓN	La innovación ha generado con regularidad nuevas líneas de funcionamiento en la empresa.
		ESTRATEGIA	La innovación se considera una estrategia de largo plazo más que una solución a corto plazo.
		MEJORA	Los esfuerzos innovadores han mejorado el desempeño.
		PRESTIGIO	Nuestros interlocutores nos consideran una empresa innovadora.
		IMPLICACIÓN	Se fomenta la participación individual en iniciativas innovadoras.
		PRESTIGIO	Se nos considera una empresa innovadora dentro del sector.
		RECONOCIMIENTO	Se reconoce la implicación individual en iniciativas innovadoras, tengan éxito o no.



Sistema para la evaluación de la cultura innovadora
en empresas de agua y saneamiento

CATEGORÍA	ENFOQUE	ATRIBUTOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
CONCRECIÓN	 RECURSOS	TALENTO	En los procesos de selección se tiene en cuenta el talento innovador.
		COMPROMISO	Hay espacios (físicos o virtuales) reservados para el fomento de la innovación.
		INTERACCIÓN	Hay fácil acceso a expertos en innovación internos y externos.
		LIDERAZGO	Los líderes están verdaderamente comprometidos con la innovación.
		TALENTO	Se cuenta con el talento interno necesario para la innovación.
		COMPROMISO	Se cuenta con herramientas que favorecen la colaboración innovadora.
		COMPROMISO	Se dispone de partidas presupuestarias específicas para oportunidades sin identificar.
		INTERACCIÓN	Se fomentan las relaciones con el entorno científico.
		COMPROMISO	Se les reconoce a los trabajadores tiempo específico para implicarse en iniciativas innovadoras.



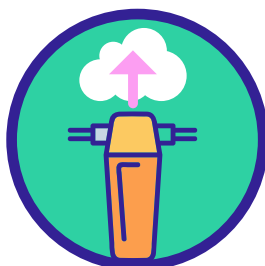
Para la captura de percepciones individuales representativas, se ha desarrollado una herramienta que utiliza los ficheros generados por cualquier plataforma de consulta instantánea y anónima de opiniones, en un rango de 1 a 5, según el grado de aplicabilidad a la empresa de que se trate, de sentencias y definiciones.

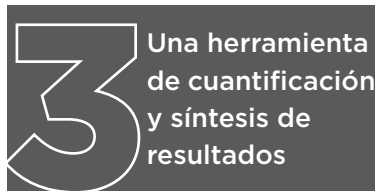
En principio, se ha empleado la plataforma de consulta Poleverywhere y los ficheros de resultados que genera. Esta plataforma recoge las opiniones anónimas espontáneas del grupo de personas seleccionadas y va mostrando simultáneamente los resultados para cada pregunta individual.

Al finalizar la consulta se genera un fichero que es exportado para su empleo por la herramienta de análisis, cuantificación y síntesis de resultados.

Para el empleo de esta herramienta se han incorporado las 54 preguntas formuladas.

Se puede utilizar cualquier plataforma capaz de realizar las consultas de forma anónima y ágil, y que genere un fichero con los resultados obtenidos.





A partir del fichero generado con los resultados de la consulta, se hace una evaluación de los resultados obtenidos para cada pregunta y cada atributo, enfoque y categoría y se origina un informe con el resumen de los resultados.

