

## CUESTIONARIO: IMPACTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA INNOVACIÓN EN EL RESULTADO

En el cuestionario le planteamos varias preguntas sobre el impacto que tienen distintos elementos del proceso de aprendizaje organizacional y de la innovación en el resultado empresarial. Consta de cuatro partes principales. En la primera debe valorar diversos elementos del proceso de aprendizaje en su organización. En la segunda, se evalúan aspectos relacionados con la innovación. La tercera parte tiene como objetivo valorar el resultado de su organización, mientras la cuarta recoge diversos datos generales.

Nos gustaría pedirle que sea realista y objetivo en la valoración de su organización. Aseguramos un **completo anonimato** en el proceso de recolección de datos. Estos serán presentados sólo a nivel agregado. En la medida de lo posible, proporcione respuesta a todas las cuestiones aunque en ocasiones sienta estar repitiéndolas. Esto es un modo de asegurar la validez estadística de su cuestionario. A pesar de esto, si siente que determinados enunciados son realmente irrelevantes o desconoce su respuesta, rodee la letra "X".

### A. Aprendizaje Organizacional

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo que mejor se ajuste a la situación de su empresa:

#### A.I. ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN

Por favor rodee con un círculo una respuesta para cada una de las siguientes afirmaciones.

(1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = completamente de acuerdo; X = no lo se)

1.	Los empleados en nuestra organización son una fuente muy importante de información	1	2	3	4	5	X
2.	Las decisiones anteriores son una fuente muy útil de información para las decisiones actuales	1	2	3	4	5	X
3.	Siempre merece la pena introducir nuevos métodos de trabajo y servicios aunque proporcionen riesgos	1	2	3	4	5	X
4.	Los informes preparados por expertos externos son una fuente de información extremadamente importante	1	2	3	4	5	X
5.	Nuestra organización utiliza recortes de prensa –recolección regular de artículos de nuestro interés-	1	2	3	4	5	X
6.	Nuestros competidores son una fuente muy importante para el aprendizaje de nuevos métodos productivos y servicios	1	2	3	4	5	X
7.	La experiencia en el sector y en productos y servicios es un criterio muy importante para contratar nuevos empleados	1	2	3	4	5	X
8.	La tareas conjuntas con otras empresas y las fusiones proporcionan conocimiento valioso sobre: el funcionamiento del sector, nuevos métodos productivos y nuevos productos y/o servicios	1	2	3	4	5	X
9.	La alta dirección en el proceso de toma de decisiones relevantes busca información o consejo del Consejo de Dirección o de los propietarios	1	2	3	4	5	X
10.	La alta dirección en el proceso de toma de decisiones importantes busca información o consejo de fuentes externas a la empresa (contratando expertos, contactando con directivos de otras compañías, etc)	1	2	3	4	5	X
11.	Nuestra empresa tiene trabajadores cuyas funciones están relacionadas con la búsqueda de información externa	1	2	3	4	5	X
12.	Las fuentes externas (informes, consultores, periódicos, etc.) son muy importantes para las operaciones de su empresa	1	2	3	4	5	X
13.	Recompensamos explícitamente a los empleados que proporcionan información de calidad	1	2	3	4	5	X
14.	En nuestra empresa se organiza de forma frecuente formación interna para nuestros empleados	1	2	3	4	5	X
15.	Frecuentemente enviamos a nuestros empleados a seminarios, talleres, conferencias con intención de que adquieran información y mejoren su formación	1	2	3	4	5	X

#### A. II DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.	Nuestro sistema de información permite un intercambio de información efectivo y eficiente dentro de la organización	1	2	3	4	5	X
2.	Todos los miembros de nuestra organización son conscientes de cuáles son los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5	X
3.	Frecuentemente celebramos reuniones con el propósito de suministrar información a los trabajadores	1	2	3	4	5	X
4.	Tenemos sistemas y mecanismos formales que aseguran la transferencia de las mejores practicas entre distintos equipos de trabajo (por ejemplo, sistemas de recompensa basados en el resultado de grupo)	1	2	3	4	5	X
5.	Tenemos empleados que trabajan en más de un equipo o proyecto junto con otros empleados de otras unidades de la organización	1	2	3	4	5	X
6.	La empresa posee trabajadores dedicados a la recopilación y análisis interno de las proposiciones de mejoras para los empleados	1	2	3	4	5	X

### A. III INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Indique el grado de importancia de los siguientes medios de información entre la dirección y el resto de empleados de la empresa

Para la interpretación de la información y el reconocimiento de oportunidades de negocio los siguientes aspectos son importantes:

(1 = no importante en absoluto, 2 = no importante, 3 = ni importante ni no importante, 4 = importante, 5 = muy importante; X = no lo se)

1.	Contactos personales	1	2	3	4	5	X
2.	Reuniones de equipo	1	2	3	4	5	X
3.	Comités para la toma de decisiones	1	2	3	4	5	X
4.	Contactos telefónicos	1	2	3	4	5	X
5.	Seminarios, conferencias, talleres...	1	2	3	4	5	X
6.	Memorias escritas, letras, cartas...	1	2	3	4	5	X
7.	Informes de expertos	1	2	3	4	5	X
8.	Cadenas formales de transmisión de información ( en el sentido de informar a los superiores)	1	2	3	4	5	X
9.	Intranet de las empresas como medio de interpretación de la información	1	2	3	4	5	X
10.	Foros (chat y blogs on-line)	1	2	3	4	5	X
11.	Correos electrónicos (e-mail)	1	2	3	4	5	X

¿Cuál es su actitud (como *manager*) sobre suministrar información a los subordinados en su empresa?

(1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = completamente de acuerdo; X = no lo se)

10.	Cuanta más información posea el trabajador mejor será su rendimiento	1	2	3	4	5	X
11.	La información a los subordinados debe ser siempre simple y concisa	1	2	3	4	5	X

### A.IV. CAMBIOS COGNITIVOS Y DE COMPORTAMIENTO

Indique el grado de cambio que mejor defina los avances reales de su empresa en los últimos tres años

¿Qué ha sucedido en los últimos tres años?

(1=disminución/empeoramiento sustancial, 2=disminución/empeoramiento moderado, 3= sin cambios, 4=aumento/mejora moderada, 5=aumento/mejora sustancial)

1.	Adaptación a las presiones del entorno	1	2	3	4	5	X
2.	Calidad de los productos/ servicios	1	2	3	4	5	X
3.	Número de productos/ servicios ofrecidos	1	2	3	4	5	X
4.	Tecnología de las operaciones	1	2	3	4	5	X
5.	Velocidad de las operaciones	1	2	3	4	5	X
6.	Introducción de nuevas aproximaciones de <i>marketing</i>	1	2	3	4	5	X
7.	Productividad media de los trabajadores	1	2	3	4	5	X
8.	Satisfacción de los trabajadores	1	2	3	4	5	X
9.	Entorno genérico	1	2	3	4	5	X
10.	Comunicaciones personales entre los altos directivos y el resto de empleados	1	2	3	4	5	X
11.	Eficiencia de las reuniones de equipo	1	2	3	4	5	X
12.	Nivel de entendimiento de los empleados de la orientación estratégica de la empresa	1	2	3	4	5	X
13.	Nivel de entendimiento de los empleados de los problemas más importantes de la organización	1	2	3	4	5	X
14.	Eficiencia de los sistemas de información dentro de la empresa	1	2	3	4	5	X

## B. Grado de innovación

Estime cuál es el nivel de introducción de las siguientes frases relacionadas con variados tipos de aplicación de la innovación en su empresa.

### B.I. INNOVACIONES TÉCNICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Por favor rodee una de las opciones para cada una de las siguientes afirmaciones.

(1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = completamente de acuerdo; X = no lo se)

1.	En la introducción de nuevos productos y servicios, nuestra empresa es a menudo la primera del mercado	1	2	3	4	5	X
2.	Nuestros nuevos productos y servicios son percibidos con frecuencia por los clientes como novedosos	1	2	3	4	5	X
3.	Los nuevos productos o servicios de nuestra empresa con frecuencia nos enfrentan a nuestros competidores	1	2	3	4	5	X
4.	En comparación con nuestros competidores, nuestra empresa ha introducido más productos y servicios innovadores durante los últimos cinco años	1	2	3	4	5	X

5.	Constantemente ponemos énfasis en el desarrollo de productos propios y patentados	1	2	3	4	5	X
6.	Analizamos las demandas del mercado y desarrollamos nuevos productos de forma rápida	1	2	3	4	5	X
7.	Habitualmente modificamos el diseño de nuestros productos y nos introducimos en la etapa inicial de los nuevos mercados emergentes	1	2	3	4	5	X
8.	Se gestiona la entrega de productos especiales de forma flexible de acuerdo con las órdenes de los clientes	1	2	3	4	5	X
9.	Continuamente mejoramos los productos ya consolidados y aumentamos la calidad de los nuevos productos	1	2	3	4	5	X
<b>B.II. INNOVACIONES DE PROCESO (ADMINISTRATIVAS)</b>							
1.	El desarrollo de nuevos canales para productos y servicios de nuestra empresa es un proceso en marcha	1	2	3	4	5	X
2.	Tratamos las sugerencias y quejas de los clientes urgentemente y con sumo cuidado	1	2	3	4	5	X
3.	En innovaciones de <i>marketing</i> (introducción en nuevos mercados, nuevos métodos de precios, nuevos métodos de distribución, etc.) nuestra empresa es mejor que los competidores	1	2	3	4	5	X
4.	Constantemente ponemos énfasis e introducimos innovaciones en la gestión (ej. innovaciones administrativas basadas en ordenadores, nuevos métodos de recompensa/formación de los trabajadores, nuevos departamentos o equipos de proyectos, etc.)	1	2	3	4	5	X
<b>B.III. GRADO DE INNOVACIÓN (CULTURA DE INNOVACIÓN)</b>							
1.	Las propuestas innovadoras son bien recibidas en la organización	1	2	3	4	5	X
2.	La dirección busca activamente ideas innovadoras	1	2	3	4	5	X
3.	Consideramos la innovación como demasiado arriesgada y se enfrenta a una resistencia interna	1	2	3	4	5	X
4.	Los empleados no son penalizados por las nuevas ideas que no funcionan	1	2	3	4	5	X
5.	Los gestores de proyectos/programas promueven y apoyan las ideas innovadoras, la experimentación y los procesos creativos	1	2	3	4	5	X

## C. Resultado de la organización

Evalúe el resultado organizacional en los tres últimos años empleando las siguientes escalas bi-polares:

### C.I. RESULTADOS FINANCIEROS

Por favor, rodee la opción que mejor se ajuste a la situación de su organización en función de lo próximo que esté a uno de los polos.  
(X = no lo se, no tengo acceso a los datos).

	Frase A	1	2	3	4	5	Frase B
1.	La rentabilidad de los activos (ROA %) en nuestra empresa está por debajo de la media del sector			X			La rentabilidad de los activos (ROA %) en nuestra empresa se sitúa por encima de la media del sector
2.	El valor añadido por empleado en nuestra empresa se sitúa por debajo de la media del sector			X			El valor añadido por empleado en nuestra empresa se sitúa por encima de la media del sector

### C.I. RESULTADOS NO FINANCIEROS

1.	Las relaciones con los proveedores son malas e inestables	1	2	3	4	5	Las relaciones con los proveedores son excelentes porque mantenemos una asociación genuina con ellos
2.	Cambiamos de proveedores con mucha frecuencia	1	2	3	4	5	Tenemos relaciones a largo plazo con nuestros proveedores
3.	Nuestros proveedores no están implicados en los procesos de I + D	1	2	3	4	5	Implicamos fuertemente a nuestros proveedores en los procesos de I + D
4.	La rotación de trabajadores debido a razones internas es muy alta dentro de la compañía	1	2	3	4	5	No existen casos en nuestra empresa de empleados que la abandonan por razones internas
5.	La productividad de los empleados es mucho menor que la media de la industria	1	2	3	4	5	La productividad de los empleados es mucho mayor que la media de la industria
6.	La confianza de los trabajadores en la dirección es baja	1	2	3	4	5	La confianza de los trabajadores en la dirección es alta
7.	La confianza entre los propios empleados es débil	1	2	3	4	5	La confianza entre los propios empleados es fuerte
8.	La organización del trabajo es ineficiente	1	2	3	4	5	La organización del trabajo es eficiente
9.	Los empleados no sienten un compromiso especial con la organización	1	2	3	4	5	Los empleados se sienten muy comprometidos con la organización

10.	Los trabajadores no están preparados para asumir distintas funciones a las propias que son necesarias para mejorar su rendimiento	1	2	3	4	5	Los trabajadores están preparados para asumir distintas funciones a las propias que son necesarias para mejorar su rendimiento
11.	Los costes del trabajo por empleado están muy por encima de la media de la industria	1	2	3	4	5	Los costes del trabajo por empleado están muy por debajo de la media de la industria
12.	El absentismo en nuestra empresa (en relación con la competencia) es muy alta	1	2	3	4	5	El absentismo en nuestra empresa (en relación con la competencia) es muy baja
13.	Los trabajadores no están nada satisfechos con la situación interna de la empresa	1	2	3	4	5	Los trabajadores están muy satisfechos con la situación interna de la empresa
14.	La habilidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación de los empleados es baja (en comparación con los competidores)	1	2	3	4	5	La habilidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación de los empleados es alta (en comparación con los competidores)
15.	El riesgo asumido dentro de la empresa es menor que el de los competidores	1	2	3	4	5	El riesgo asumido dentro de la empresa es mayor que el de los competidores
16.	El número de quejas de clientes dentro del último periodo se ha incrementado considerablemente	1	2	3	4	5	El número de quejas de clientes dentro del último periodo se ha reducido considerablemente
17.	La rapidez con la que se tratan las quejas de los clientes (comparada con la competencia) es baja	1	2	3	4	5	Tratamos las quejas de los clientes más rápido que los competidores
18.	Perdemos clientes y no tomamos medidas para atraer clientes nuevos	1	2	3	4	5	Retenemos los clientes existentes, al tiempo que atraemos otros nuevos
19.	La reputación de nuestra empresa desde el punto de vista de los clientes se ha reducido	1	2	3	4	5	La reputación de nuestra empresa desde el punto de vista de los clientes ha aumentado

## D. Datos generales

Nombre de la compañía (no es obligatorio):

\_\_\_\_\_

Industria principal (de acuerdo con la clasificación del CNAE):

- A Agricultura, actividades forestales y caza
- B Pesca
- C Minas y canteras
- D Fabricación (sector industrial)
- E Electricidad, gas y agua
- F Construcción
- G Venta al por mayor y comercio minorista; reparación de vehículos de motor, motocicletas y bienes personales y del hogar
- H Hoteles y restaurantes
- I Transporte, almacenamiento y comunicación
- J Intermediación financiera
- K Actividades de negocio y alquiler de bienes inmuebles
- L Administración pública y defensa; Seguridad Social
- M Educación
- N Trabajo social y de salud
- O Otras actividades de servicios sociales, personales y de comunidad

Número medio de empleados en 2007:

- 1) 1 – 50
- 2) 50 - 249
- 3) 250 – 499
- 4) 500 – 999
- 5) 1000 ó más

Ingresos en 2007:

- 1) Hasta 7 mill. EUR
- 2) Desde 7 mill. EUR hasta 28 mill. EUR
- 3) A partir de 28 mill. EUR

**En el caso de necesitar alguna información adicional, sería conveniente que nos facilite los datos de la persona que ha rellenado el cuestionario**

Nombre y apellidos (no es obligatorio):

\_\_\_\_\_

Función dentro de la organización:

\_\_\_\_\_

Tu e-mail (no es obligatorio):

\_\_\_\_\_

**Nos gustaría agradecerle su amabilidad y paciencia**