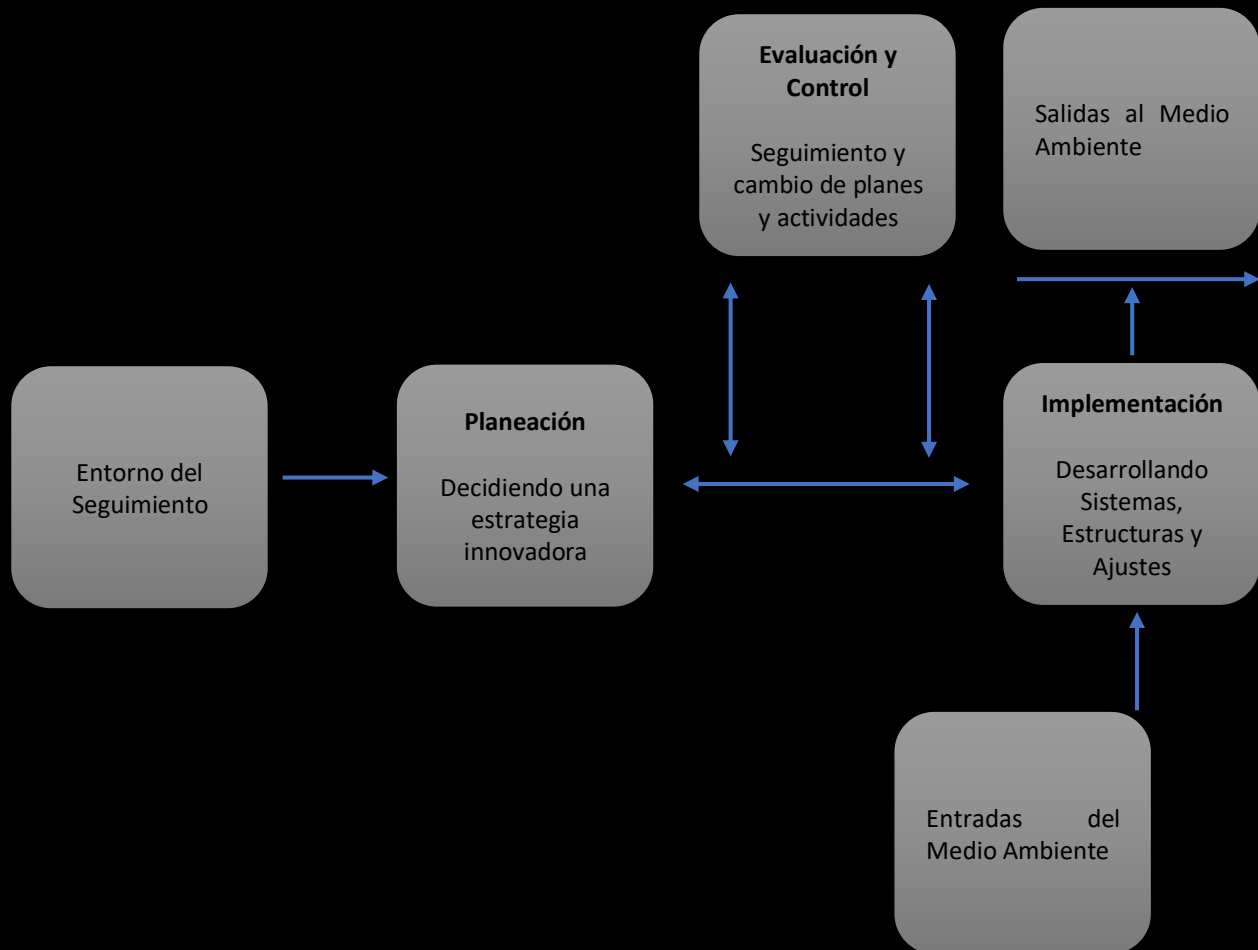


La evaluación y el control son un proceso continuo en la empresa; por lo tanto, como cuestión práctica, la evaluación y el control afectarán las fases de planificación e implementación del proceso de innovación en la empresa.



La figura anterior, ilustra estas interacciones y demuestra que cada una de estas preocupaciones estratégicas se basa en la anterior a medida que ocurren las acciones de control.

Las preguntas clave para cada uno de los tres aspectos del proceso estratégico se resumen en la siguiente figura.

Elemento Estratégico	Análisis	Actividad
Planeación	¿Cuáles son los temas clave para nuestro Medio Ambiente? ¿Qué están haciendo nuestros competidores?	Desarrollar plantilla para acciones organizativas. Establecer objetivos medibles para la innovación.
Implementación	¿Qué hacemos ahora? ¿Qué podemos hacer posteriormente? ¿Qué acciones son necesarias para cerrar las brechas?	Configurar la estructura para configurar la estrategia. Monitorear el proceso en base al plan.
Evaluación y Control	¿Estamos midiendo lo que nos interesa? ¿Cómo hacemos ajustes?	Desarrollar medios de análisis e intercambio de información. Hacer ajustes.

Integración de Evaluación y Control: Planificación

El análisis del entorno de la organización debe realizarse a medida que se desarrollan las metas y los objetivos de la estrategia innovadora. La empresa debe llevar a cabo este proceso de monitoreo del medio ambiente regularmente.

Esto requiere que la empresa examine su entorno para asegurarse de que no haya cambios importantes entre los competidores y que no se avecinen cambios en las variables externas en el horizonte que puedan afectar a la empresa.

La estrategia de la empresa centrada en la tecnología no se desarrolla de forma aislada. Las metas y objetivos de la organización deben desarrollarse en base a las acciones y reacciones potenciales de los competidores; la etapa de planificación debe resultar en productos tales como una misión, metas y objetivos medibles. Todas las metas y objetivos deben estar orientados a la acción y ayudar a lograr la misión de la empresa. Estos objetivos forman la base para la comparación realizada durante la evaluación.

Integración de Evaluación y Control: Implementación

El concepto de ajuste estratégico se vuelve crítico en la integración de la implementación, la evaluación y el control. Si las piezas de la organización no encajan, es poco probable que la organización alcance sus objetivos.

La brecha aumentará en lugar de reducirse durante la evaluación y el esfuerzo de control si no hay un ajuste estratégico; esto resultará en menor eficiencia. Un medio para analizar una brecha, una vez que se identifica, es examinar las entradas en la implementación y las salidas de los procesos que se están utilizando. Esto debería generar información sobre la naturaleza de la brecha y las correcciones necesarias.

En general, las acciones que pueden requerirse para llenar ese vacío son fáciles de establecer y difíciles de realizar. Por ejemplo, las estructuras, procesos y procedimientos deben apoyar la innovación; si el objetivo es llevar un producto al mercado dentro de los próximos 90 días, entonces los procesos y las estructuras para lograr el objetivo deben estar en su lugar.

Es frecuente que los gerentes toman la decisión de lanzar más recursos a un problema; sin embargo, esto no siempre aborda los problemas o necesidades reales que existen. La mayoría de los problemas asociados con el fracaso de la innovación no son técnicos, sino más bien tratan sobre cómo se configura y gestiona el proceso.

Cuando se identifica una brecha a través de la evaluación, la implementación de los aspectos de control debe diseñarse e implementarse cuidadosamente para garantizar que las acciones tomadas produzcan el resultado deseado.

Hay varias decisiones críticas que deben tomarse durante la implementación para garantizar que la empresa no se vea afectada por una estrategia innovadora que conduzca al desastre.

1. Asegúrese de que el apoyo de la gerencia y los objetivos del proyecto se entiendan claramente y estén a la vanguardia del esfuerzo organizativo.
2. Evalúe las habilidades necesarias para que las personas que necesitan cumplir los objetivos del proyecto estén involucradas con el proceso.
3. Configure la infraestructura para el escenario más probable.
4. No subestime la influencia de la cultura interna y el ambiente externo.

5. Establezca un sistema de monitoreo que sea parte integral de la implementación y aborde los posibles riesgos técnicos y de mercado.

Estructura organizativa

Una preocupación particular durante la integración de la evaluación y el control con el proceso de implementación es la estructura organizativa que empleará la empresa.

El propósito de la estructura es indicar líneas de comunicación y coordinación, y como tal, la estructura debe cambiar a medida que los procesos, los productos y los sistemas cambian.

A medida que la organización evoluciona y crece, desarrolla una estructura organizativa más compleja. Por ejemplo, una nueva organización generalmente emplea una estructura simple; en este contexto, el fundador o gerente generalmente está involucrado en todas las decisiones importantes. Existe una especialización limitada entre los trabajadores y un flujo fácil de información en toda la organización. Así, en la evaluación del desempeño, las acciones de todos son claras y conocidas por el CEO, lo que hace que la evaluación sea más directa.

De manera similar, esta estructura permite respuestas rápidas dentro de la organización, por lo que las respuestas de control pueden ser muy rápidas.

Si las grandes empresas lo intentan, es probable que el resultado sea erróneo. Los problemas resultantes pueden hacer que la empresa implemente una estructura funcional.

En una estructura funcional, los trabajadores normalmente se dividen en dominios profesionales como contabilidad, mercadeo o manufactura. Esta estructura permite a la organización separar a los empleados en grupos eficientes a medida que aumenta el número de empleados.

Sin embargo, estas agrupaciones dificultan la comunicación entre los diferentes tipos de empleados y pueden hacer que los empleados se centren más en su unidad profesional individual que en toda la empresa. Por lo tanto, a medida que la estructura se vuelve más compleja, también lo hace la naturaleza de la evaluación y el control que se necesita.

La empresa que continúa creciendo puede encontrar que está en varias empresas diferentes. Como resultado, desarrollará una estructura divisional en la que cada unidad de negocios tiene su propio gerente principal y sus propios grupos de empleados basados en funciones. Esto se hace para integrar la flexibilidad de las empresas más pequeñas en la estructura de una empresa más grande. Cuanto más grande se vuelve una empresa, es más probable que se vuelva más lenta en la toma de decisiones y el procesamiento de la información.

Validación del proceso de evaluación y control.

La evaluación y el control no deben tratarse como un proceso estático que nunca cambia; de hecho, es un proceso que debe cambiar a medida que cambia el entorno. El cambio ambiental puede deberse a acciones de los competidores, cambios en las tendencias de la industria o cambios en la economía en general. Para asegurarse de que la evaluación y el esfuerzo de control tengan en cuenta los problemas correctos, la empresa debe hacerse dos preguntas periódicamente.

1. ¿Estamos midiendo lo que nos interesa?
2. ¿Cómo hacemos ajustes?

Al tomar acciones para implementar estas preguntas, la primera dificultad es desarrollar un sistema exitoso que mida lo que la organización quiere medir.

Con los objetivos claramente establecidos, la capacidad de desarrollar medidas relevantes se vuelve más fácil porque la organización puede centrarse en esos elementos específicos y pensar creativamente en lugar de tener que pensar demasiado.

Incluso con objetivos claros, es difícil saber si lo que se mide es la clave del éxito.

Por ejemplo, dos proyectos pueden tener requisitos de recursos solo ligeramente diferentes con resultados potenciales muy diferentes.

Sin embargo, los recursos necesarios son solo una parte de la ecuación. Si la organización solo evalúa los recursos necesarios, entonces el proyecto con el potencial más positivo puede

pasarse por alto. Los gerentes deben verificar que se deben realizar ajustes y luego determinar qué ajustes son necesarios.

Los ajustes necesarios deben surgir del análisis de métricas y brechas de rendimiento, más la experiencia de los gerentes. Esto requiere desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización.

Las empresas innovadoras tienden a tener mecanismos que fomentan el intercambio de conocimientos e información; la mayoría de estos mecanismos son relativamente informales y no siguen líneas y límites jerárquicos estrictos.

Por lo tanto, aunque empresas como Microsoft y 3M son claramente innovadoras, también tienen mecanismos de control bien establecidos; quizás lo más importante es que la cultura de ambas organizaciones fomenta el intercambio activo de información y el conocimiento para que el proceso de evaluación y control sea constante y se produzca de manera más transparente que en muchas otras organizaciones.