



# InnoKenn

Parte 1.  
Derivar, implementar y aplicar

Grupo destinatario: expertos de innovación externos





# Definición básica de innovación

Las innovaciones son

- ideas cualitativamente novedosas de productos y servicios,
- mejoras de productos y servicios y
- renovaciones de procedimientos que se aplican con éxito en el mercado o en la sociedad





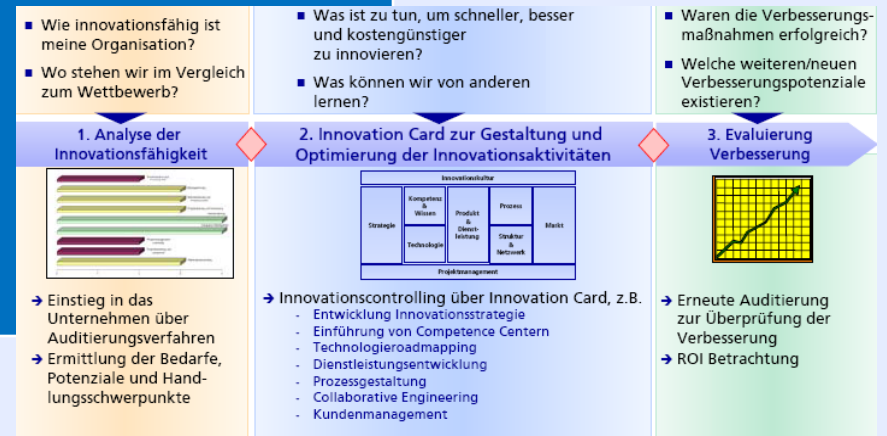
## Definición básica de capacidad innovadora

Básicamente, la capacidad innovadora puede definirse como la capacidad de una empresa para generar innovaciones, no solo una vez o por casualidad.



# Generación

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué capacidad de innovación tiene mi organización?</li> <li>• ¿Dónde estamos en relación con la competencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué debe hacerse para ser capaces de innovar más rápido, mejor y más barato?</li> <li>• ¿Qué podemos aprender de los demás?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tuvieron éxito las medidas de mejora?</li> <li>• ¿Cuál es el margen de mejora?</li> </ul>
<b>1. Análisis de la capacidad de innovación</b>	<b>2. Tarjeta de innovación para diseñar y optimizar las actividades de innovación</b>	<b>3. Evaluación de las mejoras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrada en la empresa mediante procedimientos de auditoría</li> <li>➤ Determinación de las necesidades, posibilidades y principales áreas de actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de la innovación mediante la Tarjeta de innovación, p. e.</li> <li>• Desarrollo de una estrategia de innovación</li> <li>• Introducción de centros de competencia</li> <li>• Elaboración de un itinerario tecnológico</li> <li>• Desarrollo de servicios</li> <li>• Diseño de procesos</li> <li>• Ingeniería colaborativa</li> <li>• Gestión de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renovación de las auditorías para comprobar las mejoras</li> <li>➤ Observación del RSI</li> </ul>



  
**InnoKenn**



## Factores de éxito

En base a un conocimiento fijado empíricamente, existe un amplio consenso sobre los factores que permiten que una empresa tenga una mayor capacidad innovadora. Se trata sobre todo de los factores que también se encuentran en el centro del desarrollo de la economía del conocimiento y de la difusión de nuevos conceptos de organización y gestión.

### Los factores "blandos" serían:

- **Competencia, motivación y creatividad**
- **Cooperación**
- **Comunicación**
- **Flexibilidad y sinceridad**





## Gestión – capacidad innovadora

**Factores de éxito mencionados con frecuencia y derivados de estudios empíricos para empresas innovadoras:**

### **Sistema de objetivos y valores**

- Innovación como estrategia
- Apoyo en procesos de innovación por una gestión de primera
- Orientación al cliente
- Orientación al trabajador
- Fortaleza económica
- Disposición para asumir riesgos
- Comportamiento competitivo activo
- Objetivos de calidad





## Gestión – capacidad innovadora

**Factores de éxito mencionados con frecuencia y derivados de estudios empíricos para empresas innovadoras:**

### **Sistema de dirección y organización**

- Competencia tecnológica
- Personal cualificado
- Capacidades en investigación y desarrollo
- Conocimientos de mercado, proximidad al cliente
- Acceso a conocimiento e información, cultura empresarial orientada al aprendizaje y adquisición de competencia, formación ulterior promocionada sistemáticamente, empresa de formación
- Unidades organizativas de responsabilidad propia y descentralizadas, trabajo en equipo, cooperación intersectorial, diálogo entre investigación, desarrollo, producción y marketing





## **Gestión – capacidad innovadora**

**Factores de éxito mencionados con frecuencia y derivados de estudios empíricos para empresas innovadoras:**

### **Sistema de comunicación y sistema social**

- Cultura abierta de información y comunicación
- Competencias sociales a nivel de dirección y equipo
- Márgenes de maniobra de los trabajadores
- Remuneración e incentivos por rendimiento
- Diálogo social y representación de intereses
- Participación e implicación de los trabajadores







## ¿Qué caracteriza a una empresa innovadora?

- Las empresas innovadoras se caracterizan por el hecho de que han consolidado un departamento de gestión innovadora en su organización y cultura empresarial.
- Con la aplicación de métodos de gestión adecuados, los procesos de innovación se vuelven más manejables y funcionan con mayor rapidez y seguridad
- PERO la pregunta "¿Utiliza **métodos** de gestión innovadora en la empresa?" la contestaron negativamente un **69% de los encuestados**.
- **Solo un 7 %** de todos los participantes indicaron haber **analizado** su capacidad innovadora.





## Preguntas clave para un instrumento de diagnóstico

- ¿Cómo se detectan los desarrollos y cambios en el mundo empresarial?
- ¿Cómo se identifican los competidores y se analizan los mercados?
- ¿Cómo se registran las competencias básicas?
- ¿Cómo se detectan los puntos fuertes y débiles?
- ¿Cómo se realiza la adaptación a condiciones ambientales modificadas?
- ¿Cómo se convierten estrategias empresariales en estrategias de innovación?





# Innovación de diagnóstico: sí, pero ¿con qué método?

Con la variedad de técnicas y métodos, pocos han conseguido un grado de viabilidad sin inversiones en formación reseñables.

InnoKenn es uno de esos métodos

- Utilizado en aprox. 8.000 empresas de Alemania
- Uso contrastado en diferentes sectores: Automoción, TI, Química y Energía
- Adecuado para casi todos los sectores



## Motivos para la participación de un fabricante líder del sector de la automoción

... contra visión de túnel y autosatisfacción

... buen planteamiento en cuanto a mejoras

... conservación y aumento de nuestra competitividad con rentabilidad duradera

... productos innovadores, desarrollar tecnologías y procesos

# ¿Por qué participar?

- Mejorar sistemáticamente sus actividades de innovación con el método InnoKenn
- Lograr que todos los interesados participen en el proceso de innovación
- Identificar los puntos fuertes y los factores que obstaculizan la capacidad innovadora
- Iniciar el desarrollo del personal y de la organización en base a conocimientos válidos
- Mejora de la imagen como empresa implicada en la innovación

InnoKenn es adecuado para pequeñas y medianas empresas





**Pausa para el café**

**Fin de la parte 1**





## Comprensión de capacidad innovadora



Una comprensión que se basa en la importancia de las personas en el proceso que va de la idea al producto innovador exitoso.

- Visión global de la empresa y de sus procesos y estructuras.
- Importancia de factores "blandos" y "trabajadores de recursos" (competencia, motivación, creatividad, cooperación, comunicación, flexibilidad y sinceridad).
- Condiciones de trabajo favorables para la innovación.
- Fortalecimiento de las competencias individuales.







## ¿Qué ofrece InnoKenn?

- Toma de conciencia del "**estado**" de la empresa
- Comienzo de **procesos de cambio** en los grupos destinatarios de representación de intereses, dirección y trabajadores hacia una mayor capacidad innovadora
- Fortalecimiento **del diálogo social** en la empresa con el objetivo común de garantizar el futuro
- Fortalecimiento de la **capacidad de actuación** de los grupos destinatarios y de la propia empresa







# Características de "InnoKenn"

## Estrategia

- Formación de objetivos y formulación de estrategias
- Dirección
- Interconexión
- Orientación al cliente

## Estructura

- Organización de la estructura de trabajo
- Infraestructura
- Financiación
- Estructura de personal

## Proceso

- Gestión de ideas
- Orientación a los productos/servicios
- Orientación a los procesos
- Uso de métodos

## Trabajadores

- Conocimiento + experiencia
- Cultura
- Participación
- Representación de intereses



# ¿... la herramienta de diagnóstico?

## Herramientas asistidas por software

- Cuestionarios
- Visualización de los resultados



# InnoKenn/dimensión de estrategia/cuestionario/selección

Característica - Formación de objetivos y formulación de estrategia	Coincide siempre	Coincide mayormente	Coincide en parte/en parte	Coincide pocas veces	No coincide nunca	No puedo responder
<b>1. Nuestro taller cuenta con una estrategia de innovación.</b> Una estrategia es una pretensión orientada a largo plazo de innovar productos, servicios o procesos. Las innovaciones tienen éxito en el mercado de las ideas implementadas de productos y servicios o procedimientos internos nuevos o mejorados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2. Nuestro taller adapta sus estrategias a las condiciones marco modificadas.</b> En caso de modificaciones importantes (p. ej. condiciones económicas marco modificadas, nuevas regulaciones legales) se adapta la estrategia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Nuestra taller tiene objetivos a medio y largo plazo.</b> Los objetivos a medio plazo (3-5 años) y a largo plazo (5-10 años) permiten una estrategia empresarial sostenible y actuación sistemática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Característica - Guía	Coincide siempre	Coincide mayormente	Coincide en parte/en parte	Coincide pocas veces	No coincide nunca	No puedo responder
<b>4. Los principios de dirección orientados a los trabajos se viven más.</b> Algunos ejemplos de los principios directivos puede ser: el diálogo o "fomentar y exigir".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. Se mantiene un intercambio regular a través del perfeccionamiento personal</b> El diálogo de los trabajadores entre los directivos y empleados puede ser, por ejemplo, un instrumento mediante el cual se ponen de acuerdo los participantes regular o puntualmente cuando lo necesitan sobre la definición de metas, valoración de rendimiento, perfeccionamiento, respuestas personales, posibilidades de desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6. Los directivos colaboran en la solución de problemas.</b> Directivos que transmiten responsabilidad a sus empleados, cuidar una relación basada en la confianza y basarse en la solución de problemas, colaboran en el apoyo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# InnoKenn/dimensión de proceso/cuestionario/selección

Característica - Gestión de ideas	Coincide siempre	Coincide mayormente	Coincide en parte/en parte	Coincide pocas veces	No coincide nunca	No puedo responder
<b>13. Desarrollamos sistemáticamente ideas para renovar y mejorar productos y servicios con métodos creativos.</b> Se determinan los campos temáticos, buscar ideas sistemáticas y motivar a los trabajadores, expresar propuestas. Para ello utilizamos métodos creativos como, p. ej., Brainstorming o círculo de ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14. Se verifica la aplicación práctica de esas ideas.</b> Se elaboran planes para la realización que se analizan en nuestra empresa por parte de diferentes responsables especializados para decidir si se acepta una idea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>15. La empresa implementa las ideas de los trabajadores valoradas como realizables.</b> Son concretan las nuevas ideas verificadas cuando así lo permiten los recursos como finanzas, parque de máquinas, etc. Los responsables de la empres se encargan de la aceptación necesaria para la implementación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Característica - Orientación de productos	Coincide siempre	Coincide mayormente	Coincide en parte/en parte	Coincide pocas veces	No coincide nunca	No puedo responder
<b>16. La gama de productos y servicios se adapta a la demanda del mercado.</b> Las tendencias del mercado y los objetivos empresariales propios determinan la gama de productos o servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>17. Los productos y servicios son lo suficientemente flexibles para poder reaccionar rápidamente ante cualquier cambio.</b> Cuando urge también se pueden tomar las decisiones transversalmente a los procesos habituales y de manera rápida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>18. Se cuenta con una estrategia y un plan de plazos para la introducción en el mercado de nuevos productos y servicios.</b> Se analiza sistemáticamente la posición propia en relación con la competencia, se derivan estrategias y se implementan paso a paso en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





# InnoKenn/dimensión de estructura/cuestionario/selección

<p><b>25. Nosotros aplicamos formas de trabajo que amplían el margen de maniobra de cada uno.</b> Se trata de formas de trabajo como equipos de cualificaciones y edades globalizados, grupos de trabajo parcialmente autónomos, círculos o talleres prácticos en el trabajo diario del taller.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>26. La responsabilidad de nuestra gestión se reparte en nuestra empresa entre varias personas gracias a una jerarquía plana.</b> Las vías de comunicación hacia arriba y hacia abajo son cortas y transparentes. Los planes de innovación pueden ejecutarse sin trabas.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>27. Nuestra empresa puede aprovechar de manera flexible la capacidad de cada trabajador sin que suponga una carga para determinados grupos.</b> Tanto la estructura del trabajo como la estructura en sí está diseñada de forma que las personas puedan trabajar de manera flexible y no a costa de un solo grupo o de terceros, p. ej. mediante empleo de trabajo parcial y temporal.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Característica - Condiciones de trabajo</b></p>	Coin- cide siem- pre	Coin- cide mayor- mente	Coin- cide en parte/ en parte	Coin- cide pocas veces	No coin- cide nunca	No puedo res- ponder
<p><b>28. Las exigencias del trabajo son bien toleradas por la media de nuestros trabajadores.</b> La cantidad de trabajo, la fijación de plazos y las tareas están concebidas de forma que no provoquen saturaciones permanentes.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>29. El diseño y equipamiento de nuestros puestos de trabajo garantizan una buena calidad de rendimiento de cada uno.</b> La empresa cuenta con una infraestructura actual suficiente. Se invierte en un equipamiento del puesto de trabajo adecuado (equipamiento de maquinaria, informática, mobiliario, procedimientos, materiales).</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>30. La prevención laboral y de la salud se vive activamente dentro de nuestra empresa.</b> Existe, p. ej., círculos de salud, análisis de puestos de trabajo y explicación de cargas y esfuerzos. En la empresa se incluyen de manera preventiva la seguridad y salud a la hora de diseñar el trabajo.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



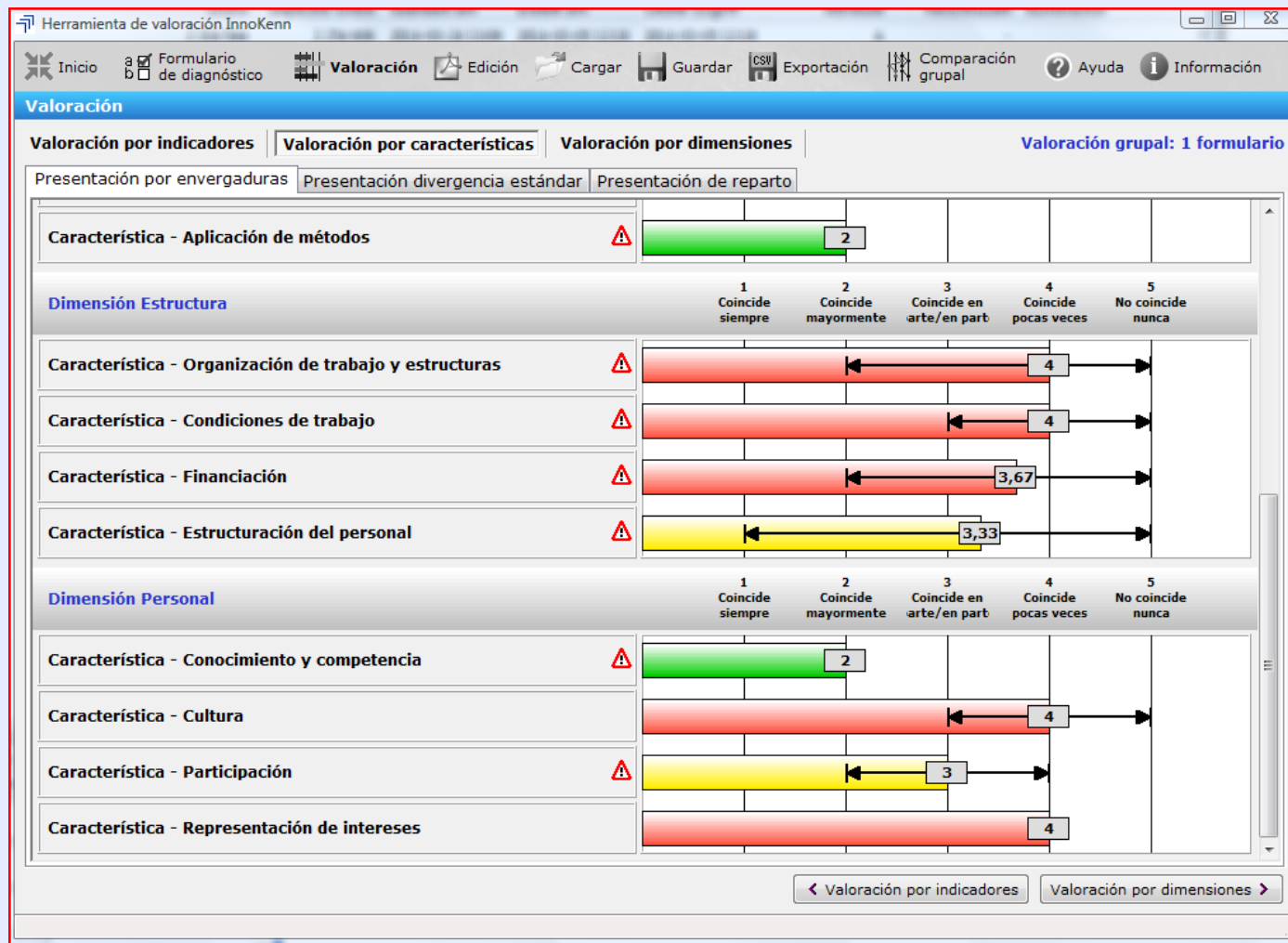
# InnoKenn/dimensión de trabajadores/cuestionario/selección

Característica - Conocimiento y competencia	Coincide siempre	Coincide mayormente	Coincide en parte/en parte	Coincide pocas veces	No coincide nunca	No puedo responder
<p><b>37. Las cualificaciones profesionales de nuestros colaboradores y colaboradoras son suficientes para las tareas pendientes.</b>                      Los directivos y la dirección de la empresa se preocupan preventivamente mediante perfeccionamiento, contrataciones o utilización puntual del personal para garantizar un buen nivel de cualificaciones.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>38. Todos disfrutan de tiempo para intercambiar experiencias.</b>                      Los trabajadores y las trabajadoras pueden intercambiar experiencias profesionales, p. ej., en círculos y equipos de proyecto. Es posible un intercambio informal.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>39. Se valoran las capacidades sociales y se perfeccionan.</b>                      Forman parte de las capacidades sociales la capacidad de trabajar en equipo, comunicar con otros, solucionar conflictos y demostrar al mismo tiempo tolerancia, respeto, empatía, capacidad de crítica o responsabilidad propia.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Característica - Cultura	Coincide siempre	Coincide mayormente	Coincide en parte/en parte	Coincide pocas veces	No coincide nunca	No puedo responder
<p><b>40. La confianza y el reconocimiento forman parte de los axiomas de nuestra empresa.</b>                      La cultura de la confianza permite que alguna vez se imponga algún trabajador o trabajadora por una idea poco habitual o resistente.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>41. Nuestra empresa se preocupa de la satisfacción de los trabajadores.</b>                      Se ponen en valor estima y reconocimiento, se toma en serio la justicia y se fomenta el diálogo con los trabajadores.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>42. En todos los niveles se consideran los errores y sus consecuencias como verdaderas oportunidades para mejorar.</b>                      Existe un intercambio de reacciones mutuas que ofrecen apoyo en las situaciones de trabajo y fomentan el aprendizaje mutuo.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# InnoKenn - visualización de los resultados

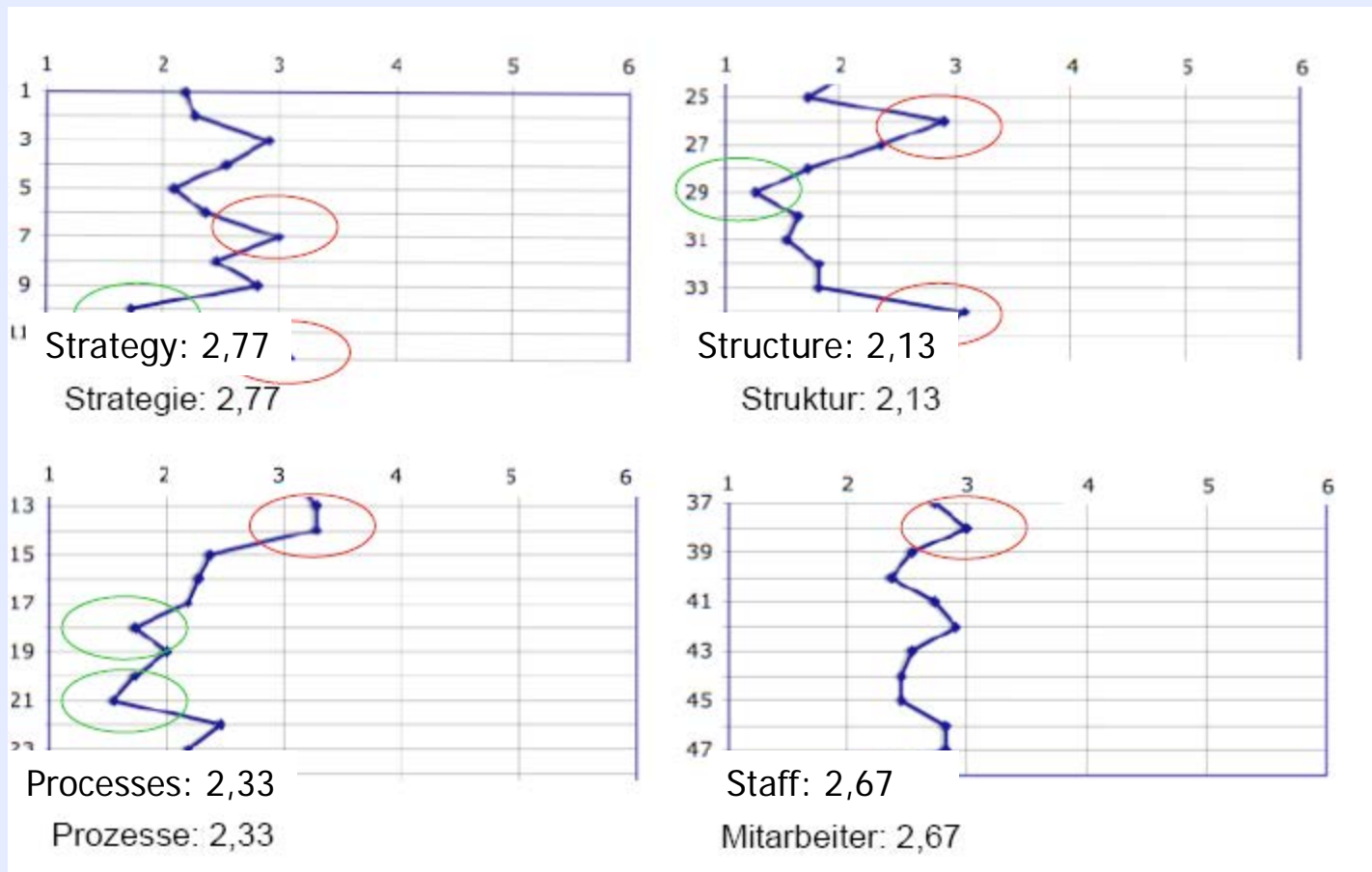
## Selección: valores medios y semáforos





# InnoKenn - visualización de los resultados

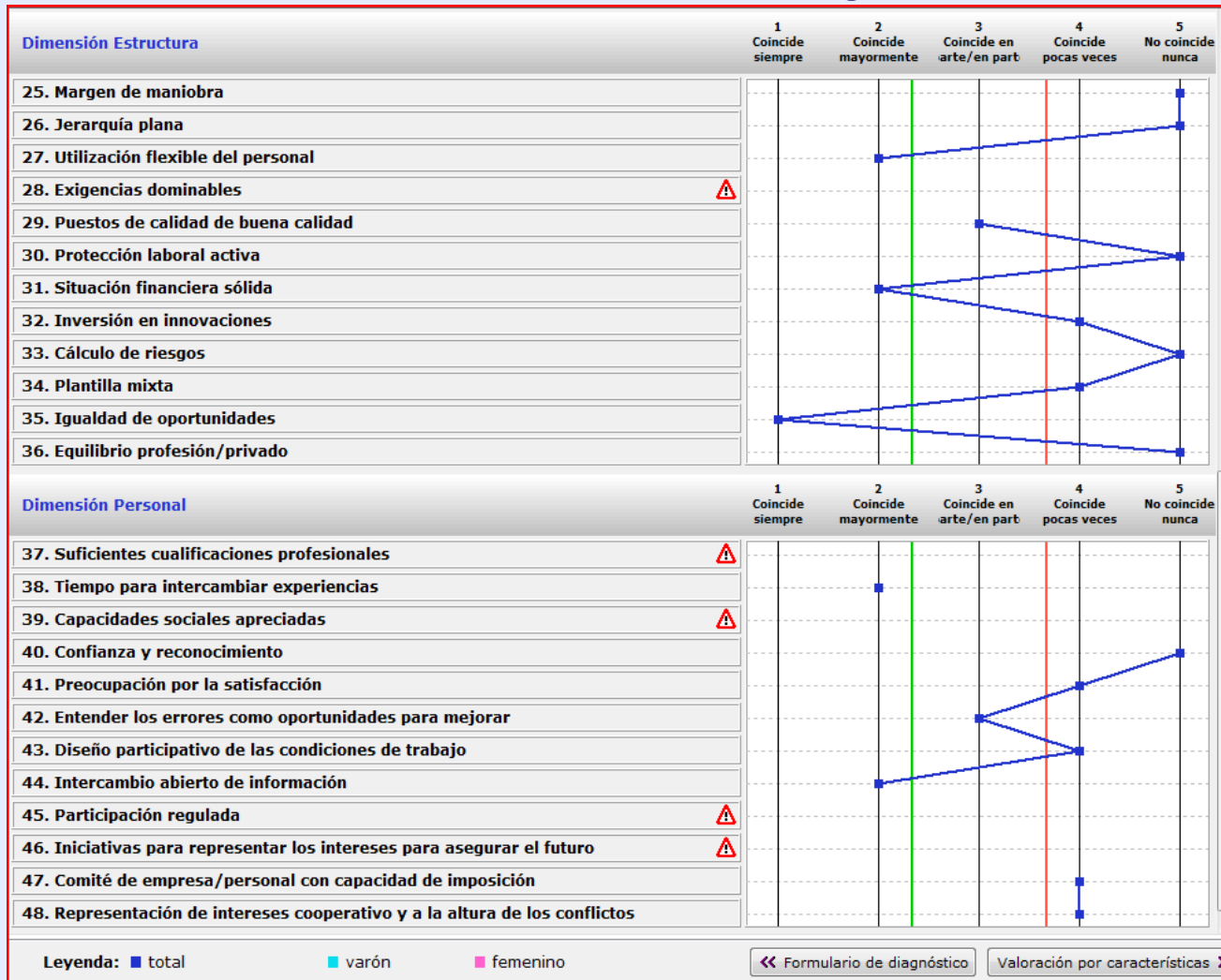
Selección: perfil de puntos fuertes y débiles





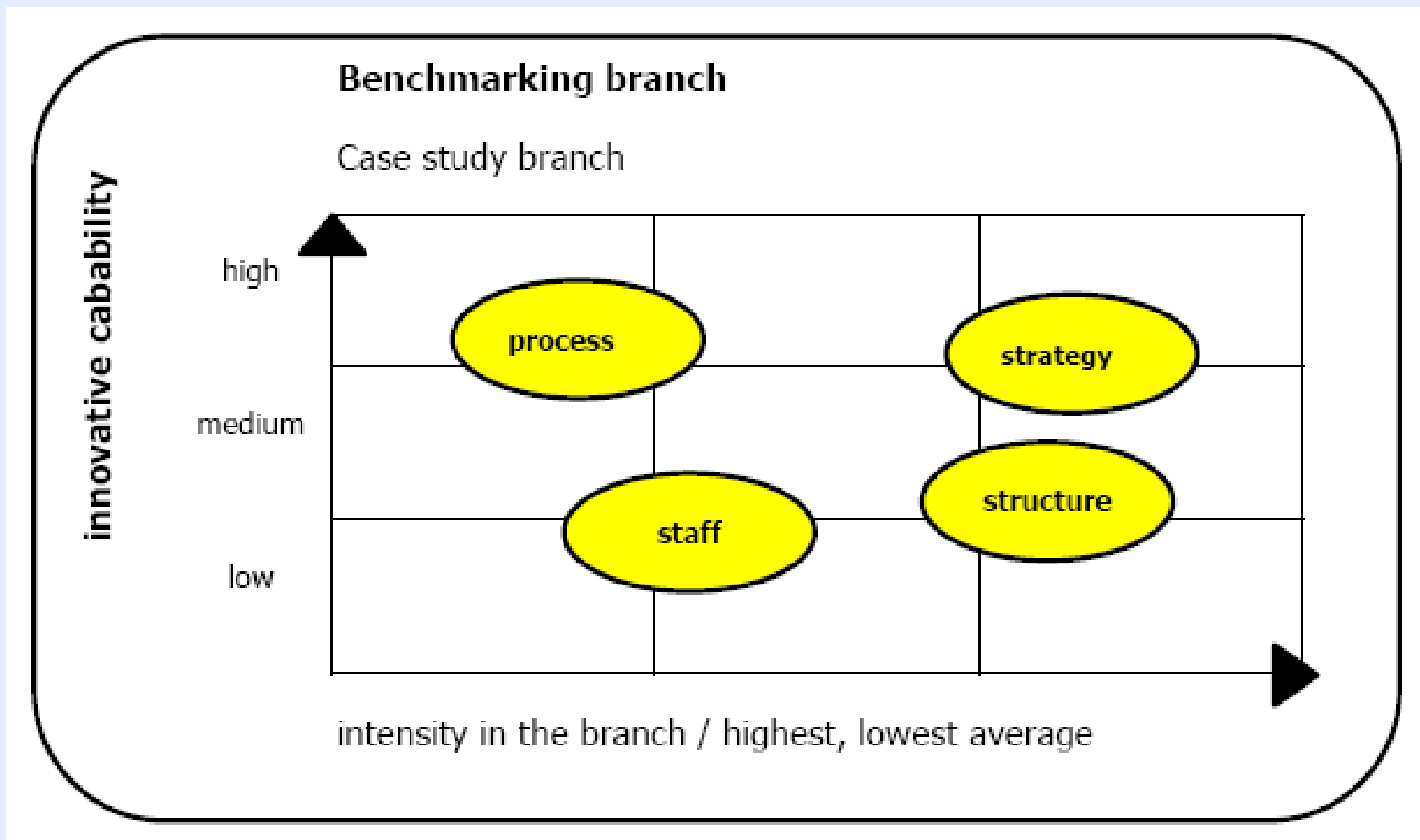
# InnoKenn - visualización de los resultados

## Selección: InnoKenn - comparación de grupos



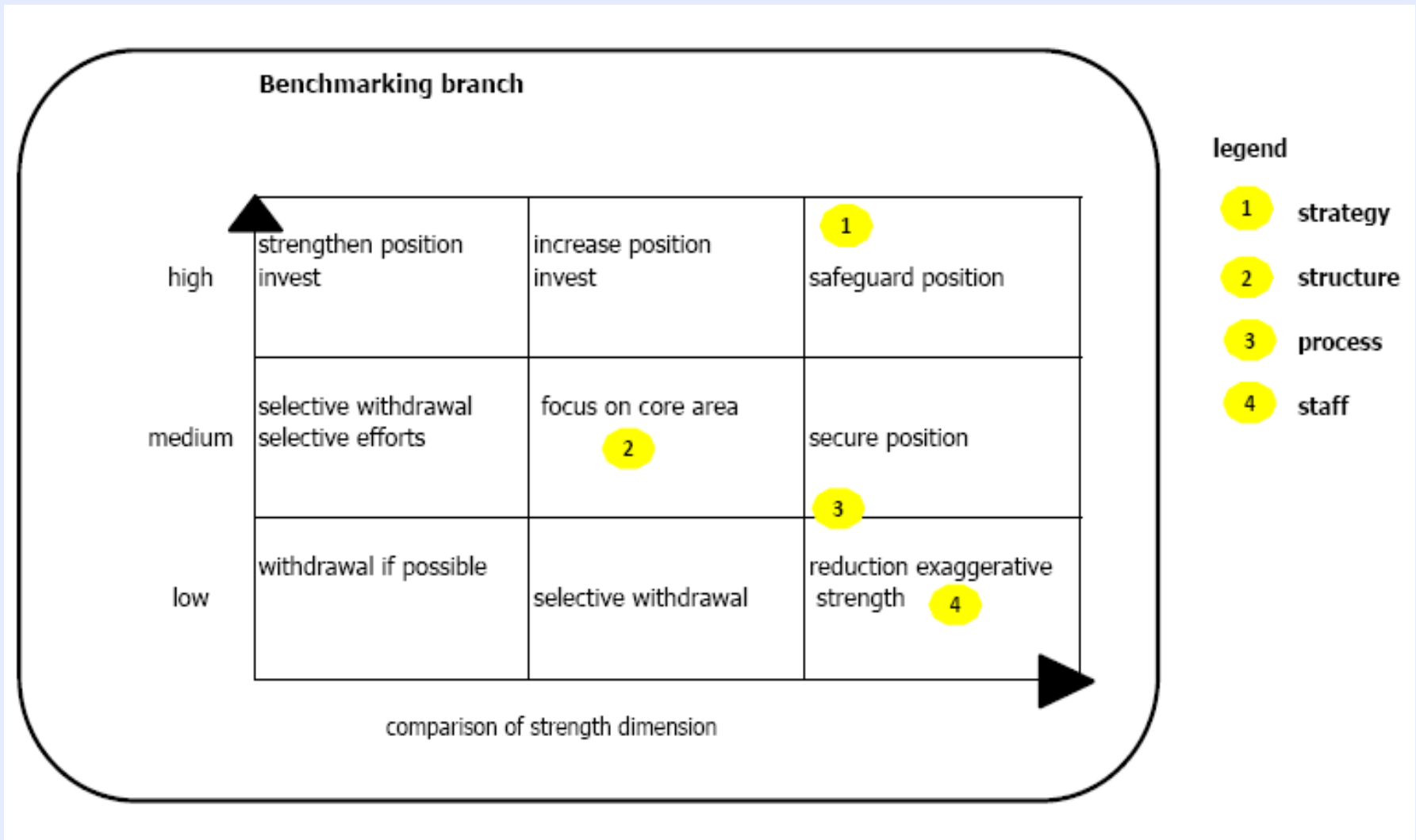


# InnoKenn - evaluación comparativa



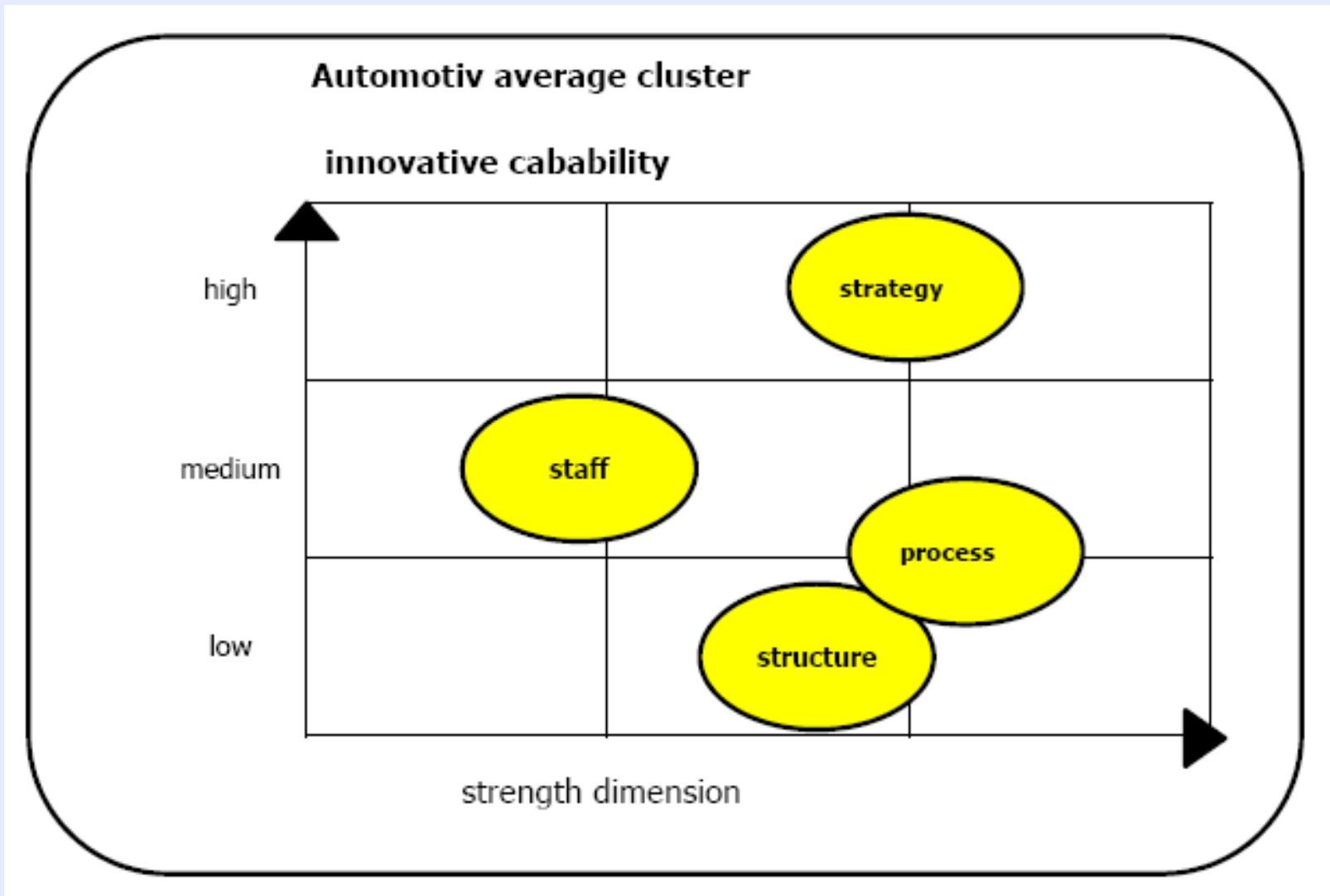


# InnoKenn - evaluación comparativa





# InnoKenn - evaluación comparativa





# InnoKenn

## Planificación de la materialización

1. Formación de un equipo InnoKenn
2. Identificación y determinación de los encuestados
3. Análisis y evaluación del estado real por medio de las hojas de diagnóstico InnoKenn
4. Evaluación de los cuestionarios; presentación de los resultados en el taller de la empresa
5. Planificación de medidas y opciones de actuación
6. Ejecución de los objetivos fijados a corto, medio y largo plazo
7. Verificación de los objetivos en un marco temporal próximo
8. Ciclo renovado (evaluación del estado real)





# InnoKenn

## Tiempos y recursos (empresa con 100 trabajadores)

- Preparación: aprox. 2-3 horas
- Dedicación del personal por cuestionario: aprox. 20 minutos
- Introducción de los datos en el sistema: aprox. 10 horas
- Preparación de los resultados del análisis: aprox. 2 horas
- Registro de los resultados / informe: aprox. 4 horas
- Taller: aprox. 2 horas





## Características de InnoKenn

- Denominación: herramienta de diagnóstico
- Profundidad de aplicación: Quick Check (comprobación rápida) - evaluaciones estadísticas
- Variantes: formulario no comercial y comercial
- Escala: de 1 a 5 (+no puedo responderla)
- Estructuración: 48 indicadores, 16 funciones, 4 dimensiones
- Específico del sector: contrastado para el sector de Química, Energía, TI y Automoción
- Específico de tamaño: para todos los tamaños fábricas y empresas
- Concepto de aplicación: procedimiento de diálogo; grupos de sectores, clientes y trabajadores
- Evaluación: modelo de semáforos con zonas divididas por tres
- Resultados: valores medios en tres niveles; dispersión, ausencias, perfil para diferentes grupos





FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING



## Contacto

IMO - Institut zur Modernisierung von  
Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen  
GmbH

Taubenstraße 49  
40724 Hilden

[www.imo-institut.de](http://www.imo-institut.de)  
[wegge@imo-institut.de](mailto:wegge@imo-institut.de)

Projekt (proyecto) InnoWeit  
[www.innoweit.de](http://www.innoweit.de)



Lifelong  
Learning  
Programme

