

El intraemprendimiento en la microempresa: Suite de adopción

Preparado por



Coordinado por



Noviembre de 2023



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



RESUMEN DEL PROYECTO

GENIE es un proyecto innovador que desarrolla cursos y herramientas para fomentar el espíritu emprendedor en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). El intraemprendimiento es la unión de emprendimiento, innovación abierta y modelos de gestión orientados al futuro. Tiene el potencial de implicar y comprometer al personal y a la dirección de las MIPYMES en el desarrollo de nuevas ideas, procesos empresariales y de gestión, productos y servicios para sostener la innovación, la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES.

Por tanto, GENIE tiene como objetivo ayudar a las MIPYMES a integrar y desplegar el intraemprendimiento en su entorno de trabajo cotidiano mediante la realización de los siguientes resultados del proyecto:

1. Ajuste de la **Plataforma REA** del proyecto GENIE, que acoge todos los contenidos formativos, las herramientas operativas y el juego de mesa interactivo creado para apoyar el crecimiento y el éxito de las MIPYMES gracias a la adopción del intraemprendimiento.

Para orientarse mejor en la Plataforma REA, consulte por favor nuestro video guía sobre la Plataforma REA de GENIE:
<https://www.youtube.com/watch?v=hV0E1FWUsKU>

2. Desarrollo del **innovador Modelo de intraemprendimiento de GENIE** en las micro, pequeñas y medianas Empresas. Este resultado subraya mecanismos para que las MIPYMES implementen el intraemprendimiento implicando y comprometiendo al personal y a la dirección en el desarrollo de nuevas ideas, procesos empresariales y de gestión, productos y servicios, todo ello para sostener la innovación, la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES.

3. La **innovadora formación de GENIE y la gamificación** son el resultado principal del proyecto. Los socios han desarrollado una serie de cursos innovadores sobre el intraemprendimiento. Pertenece a la formación también el juego de GENIE que permite testear y mejorar tu competencia sobre el intraemprendimiento. La formación incluye muchos casos de estudio, ejemplos y lecciones aprendidas para que la formación sea más concreta y directa posible.

Una parte muy importante de este resultado del proyecto es la fase de prueba y

validación, que resulta esencial para finalizar la formación y el juego de mesa. Durante el testeo en entornos reales y operacionales, el consorcio de GENIE ha recopilado comentarios por parte de los usuarios sobre contenido, medios de impartición, profundidad y relevancia de los módulos, facilidad de uso del juego de mesa, funcionalidades de la Plataforma REA, etc.

4. La **Suite de Adopción de GENIE** y el **Decálogo para la EFP de GENIE** son las últimas piezas del puzzle de GENIE que completan la imagen para la completa adopción e inclusión del proyecto en el ecosistema de la EFP y de las MIPYMES en toda Europa, y el despliegue completo de la formación y el juego de mesa.

Todos los resultados del proyecto están disponibles online en nuestra Plataforma REA:
www.genieproject.eu



INTRODUCCIÓN SUITE DE ADOPCIÓN

La Suite de Adopción de GENIE pretende reflejar una suma de directrices operativas para los agentes del ecosistema de las MIPYMES y la EFP en toda Europa, que están afectados y profundamente interesados en el desarrollo y la promoción del intraemprendimiento en las MIPYMES para contribuir en su competitividad, crecimiento e innovación.

Ese documento es una ponencia “en acción” y ayudará al lector a captar, adaptar y adoptar la formación y el juego de mesa de GENIE.

En él se expondrán las lecciones operativas aprendidas desde la perspectiva de los socios y las experiencias extrapoladas de lo que funcionó y lo que podría haberse mejorado sobre la base de la fase de aplicación y despliegue/prueba y validación de la formación innovadora y la gamificación de GENIE.

VISIÓN GENERAL SOBRE EL PROGRAMA FORMATIVO

El proyecto GENIE presenta once cursos de formación detallados. Todos los cursos formativos están acompañados por un caso de estudio temático.

En la Plataforma REA, donde todos los cursos están disponibles gratuitamente, se pueden utilizar diferentes métodos para impartir la formación: el alumno puede realizarla directamente en la Plataforma REA, él o ella puede descargar el módulo formativo como presentación en PowerPoint o leer el contenido en voz alta como audio.

Para cada módulo formativo el lector encontrará también una específica ficha de formación que contiene, por ejemplo, palabras clave, los resultados de aprendizaje esperados, un esquema y descripción del módulo, una referencia a nivel de SCE (Sistema de Cualificación Europeo) y un glosario.

Al final de cada módulo el alumno puede superar la prueba de autoevaluación. Si ha acertado todas las preguntas, puede obtener un certificado sobre la finalización exitosa del módulo de formación GENIE correspondiente.

A continuación, hay una visión general sobre los cursos y las unidades formativas, con vínculos a los resultados de aprendizaje:

Módulo 1
Deseos, ilusiones y realidad sobre el intraemprendimiento: descubrir intraemprendedores dentro de la organización
Unidades
1. Descubrir intraemprendedores dentro de la organización 1.1. ¿Cómo fomentar el intraemprendimiento?
2. Rasgos intrapreneuriales 2.1. Parte 1: Innovación + flexible 2.2. Parte 2: Intelectualmente curioso + persistente
3. Características de los intraemprendedores 3.1. Dinámicos 3.2. Desarrolladores de ideas 3.3. Impulsores del cambio 3.4. Determinados 3.5. Dedicados 3.6. Diligentes
4. Identificación de intraemprendedores
5. Beneficios del intraemprendimiento
Resultados de aprendizaje
Este módulo te preparará para saber más sobre las habilidades intraemprendedoras y cómo descubrir a los empleados con mentalidad intraempresarial. Al final de este módulo podrás: <ul style="list-style-type: none">• Alentar a los empleados para intraemprender• Conocer más sobre los rasgos y beneficios intraemprendedores• Reconocer posibles intraemprendedores dentro de la organización
Caso de estudio
El programa de intraemprendimiento—liberando nuevo talento en TEB

Módulo 2
Lograr el equilibrio: Gestión de recursos y tiempo en las MIPYMES intraempreendedoras
Unidades
<p>1. Condiciones organizacionales que influyen en el intraemprendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Apoyo a la gestión 1.2. Canales de comunicación abiertos 1.3. Criterio y autonomía en el trabajo 1.4. Recompensas y refuerzos 1.5. Tiempo apropiado y suministro de recursos <p>2. Gestión de intraemprendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Gestión de empleados innovadores 2.2. Intraemprendimiento como un sistema distinto 2.3. Transición al sistema intraemprendedor 2.4. El mentor 2.5. Desafíos 2.6. Remedios <p>3. Estrategias para la gestión intraempresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Comportarse como un mentor, no como un gerente 3.2. Dale al equipo tu confianza, pero acepta objetivos claros 3.3. Acordar objetivos claros, dar al equipo su confianza 3.4. Deja que cometan sus propios errores 3.5. Hacer que los intraemprendedores rindan cuentas
Resultados de aprendizaje
<p>Este módulo te preparará para saber más sobre las condiciones organizacionales que afectan a los intraemprendedores, cómo administrar las habilidades intraempreendedoras y dar consejos estratégicos para la gestión del tiempo y los recursos.</p> <p>Al final de este módulo podrás:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar a los intraemprendedores de la manera correcta • Conocer las condiciones organizacionales que influyen en los intraemprendedores • Reconocer los desafíos para la promoción del intraemprendimiento
Caso de estudio
¿Qué pasa con Gmail? La chispa de los mil millones de dólares

Módulo 3

Hacer que las cosas sucedan 1: Una guía del usuario de factores desencadenantes para nutrir, evaluar y recompensar las actitudes empresariales y el sentido de la iniciativa

Unidades

1. DO's y DON'Ts
 - 1.1. Lección de historia — Espíritus animales
 - 1.2. Una crítica — ¿Los espíritus animales realmente trabajan para el espíritu empresarial y el sentido de la actitud emprendedora?
 - 1.3. ¡Inspirar y motivar!... ¿o tal vez no? El intraemprendimiento no funciona para todos...
 - 1.4. Cuidado con las trampas — Zigzaguear a través de inhibidores comunes y barreras para el intraemprendimiento
 - 1.5. No se permite una visión a corto plazo — Esperar a que la planta florezca...
 - 1.6. Construir un sistema que esté aquí para quedarse — Practicar la resistencia y la resiliencia
 - 1.7. La fórmula mágica no lo es— Abraza la incertidumbre...dentro de algunos grados
2. Un enfoque de gestión renovado
 - 2.1. Apoyo y patrocinio — Una cultura abierta y fluida para fomentar el intraemprendimiento
 - 2.2. Autoconciencia y autoeficacia — Explorar los caminos a seguir
 - 2.3. Incentivos... Pero no de naturaleza financiera
 - 2.4. Recompensas... de carácter financiero
 - 2.5. Recursos — Capital de conocimiento, tiempo y márgenes de error
 - 2.6. Comunicación... para asegurar de la calidad y la planificación estratégica
 - 2.7. Procesos — Descentralización y delegación

Resultados de aprendizaje

Al final de este módulo, podrás:

- Comprender lo esencial del intraemprendimiento
- Implementar los *DO's* y *DON'Ts* para fomentar la cultura intraemprenedora
- Ajustar un enfoque de gestión renovado
- Buenas (y no tan buenas) prácticas para alimentar a los espíritus intraemprenedores
- Desencadenantes e inhibidores del sentido de iniciativa de sus empleados
- Aprovechar un enfoque de gestión favorable al el intraemprendimiento

Caso de estudio

El Happy Meal de McDonald's: de simple gimmick a icono

Módulo 4
Hacer que las cosas sucedan 2: Actitud intraempresarial, gestión de conflictos y cambios en las MIPYME
Unidades
1. Actitud intrapreneurial 1.1. Definición 1.2. Los 4 principios de la actitud intraempresarial: relación con la organización, satisfacción, motivación e intención
2. Gestión del cambio 2.1. Definición 2.2. Modelos de gestión del cambio 2.3. Implementación de cambios en tu empresa
3. Gestión de conflictos 3.1. Definición 3.2. El modelo de Harvard 3.3. Ejercicio
Resultados de aprendizaje
Al final del módulo podrás: <ul style="list-style-type: none">• Ser consciente de lo que se entiende por actitud intraemprendedora y sus 4 principios• Darte cuenta de lo importante que es la gestión del cambio y cómo implementarla en tu negocio• Qué es la gestión de conflictos y qué se puede hacer si surge un conflicto en tu empresa
Caso de estudio
Procesos de gestión del cambio en KMU — Desarrollo organizacional exitoso en el ejemplo Josef Mack GmbH & Co. KG

Módulo 5
Proponer ideas a tu jefe: Presentar propuestas y recibir apoyo
Unidades
1. Proponer ideas y su estructura 1.1. ¿Qué es el tono de la idea? 1.2. Beneficios de proponer una idea 1.3. Tipos de propuestas
2. Desarrollar una propuesta 2.1. Preparar tu propuesta 2.2. Practica tu propuesta 2.3. Estrategias para el éxito de la propuesta
3. Exponer tu propuesta 3.1. Presentar tu propuesta 3.2. El lenguaje corporal y la voz en tu tono 3.3. Lidar con el fracaso de la propuesta
Resultados de aprendizaje
Al final de este módulo podrás: <ul style="list-style-type: none">• Definir tu propuesta y describir sus beneficios• Discutir los diferentes tipos de propuesta• Desarrollar un buen tono• proponer efectivamente una idea de negocio• Proponer ideas a tu jefe• Lidar con el fracaso de tu propuesta
Caso de estudio
Formato de propuesta de una sola frase de “The Founder Institute”

Módulo 6
Desarrollo personal e intraemprendimiento: crecimiento de la autoconciencia y la atención plena
Unidades
1. Características y beneficios de los intraemprendedores 1.1. Características individuales de un intraemprendedor 1.2. El desarrollo personal como condición previa 1.3. Beneficios del comportamiento intraemprendedor para los empleados 2. Fortalecimiento de la atención plena para el desarrollo intraemprendedor 2.1. Definición 2.2. Efectos 2.3. Desarrollo y práctica 2.4. Integración en la vida diaria y el trabajo 3. Fortalecimiento de la autoconciencia para desarrollar el comportamiento intraemprendedor 3.1. Definiciones y características 3.2. Fases de desarrollo 3.3. Integración en la vida diaria y el trabajo
Resultados de aprendizaje
Al final del módulo, podrás: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las características de un intraemprendedor • Reconocer el valor añadido de pensar y actuar como un intraemprendedor • Conocer el significado y las dimensiones más importantes de la atención plena y la autoconciencia en el contexto de la actuación intraempresarial • Prácticas y usos exitosos, basados en los conocimientos del módulo, para explotar la autoconciencia y la atención plena en la vida diaria y el trabajo
Caso de estudio
Vimeo: Un ejemplo de intraemprendimiento en la innovación del modelo de negocio

Módulo 7
Gestión de la innovación en las organizaciones intraempresariales
Unidades
1. El concepto y la naturaleza de la gestión de la innovación 1.1. El concepto de innovación 1.2. ¿Cómo se crea la innovación? 1.3. ¿Qué es la gestión de la innovación?
2. Factores a tener en cuenta en la gestión de la innovación 2.1. Creatividad vs. estabilidad 2.2. Incertidumbre y búsqueda de conocimiento 2.3. Procesos internos
3. Individuos, herramientas y metodologías clave en la gestión de la innovación 3.1. Individuos clave en la gestión de la innovación dentro de la organización 3.2. Herramientas y metodologías clave en la gestión de la innovación dentro de la organización
Resultados de aprendizaje
Al final de este módulo, podrás: <ul style="list-style-type: none">• Explicar el significado y la naturaleza compleja de la gestión de la innovación dentro de las organizaciones• Identificar los factores que las organizaciones tienen que gestionar para lograr el éxito en la innovación• Identificar las actividades realizadas por personas clave en la gestión de la innovación dentro de las organizaciones
Caso de estudio
Gore-Tex®: Organización innovadora y cultura contemporánea

Módulo 8	
Comunicación y gestión de equipos intraorganizacional	
Unidades	
1. Mejorar la comunicación intraorganizacional para fortalecer la cultura intraempresarial	
1.1. Definición y técnicas	
1.2. Intercambio frecuente	
1.3. Cultura del feedback	
1.4. Transparencia de visiones, metas y requisitos	
1.5. Beneficios de fomentar el intraemprendimiento en tu empresa	
2. Mejorar la gestión del equipo como condición previa para el comportamiento intraneurial	
2.1. Estilo de liderazgo	
2.2. Desarrollo organizacional	
2.3. Apreciación	
2.4. Diferentes generaciones	
3. El ciclo del PDCA como herramienta para la implementación de una buena comunicación y gestión de equipos	
3.1. Ciclo PDCA y sus fases	
3.2. Ejemplos de uso	
Resultados de aprendizaje	
Al final del módulo podrás:	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber cómo y por qué mejorar la comunicación intraorganizacional y la gestión de equipos es importante • Ser consciente del papel y la importancia de una cultura de feedback positiva y apreciar el fortalecimiento del intraemprendimiento • Conocer la importancia de la visión compartida, las metas los requisitos y cómo implementarlos • Darte cuenta de que es importante involucrar a todos los empleados como parte de proceso de desarrollo organizacional • Explotar las estrategias de comunicación y gestión de equipos, así como fomentar el intraemprendimiento en el trabajo diario. 	
Caso de estudio	
Cronología en tres pasos para fomentar el intraemprendimiento: Las lecciones del caso Wehkamp	

Módulo 9
Una introducción al embudo “AARRR!”
Unidades
1. Breve introducción al embudo pirata también conocido como modelo AARRR! 1.1. ¿Qué es el AARRR? Acerca del modelo. Una introducción rápida al embudo pirata 1.2. ¡El AARRR! para intraemprendedores — ¿Por qué molestarse... 1.3. ¡El modelo AARRR! en sus elementos esenciales — Cinco pasos para la medición de métricas 1.4. ¡Las variaciones ligeras se aplican en gran medida y se valoran en la práctica — El modelo AARRR!
2. Etapas principales del embudo pirata también conocido como modelo AARRR! 2.1. Adquisición — La etapa principal 2.2. Activación — Estimular aún más los contactos principales 2.3. Retención — Cultivar la lealtad del cliente 2.4. Ingresos — Tiempo de obtener ganancias 2.5. Referencia — Desatar el efecto boca a boca y externalidades positivas
Resultados de aprendizaje
Al final de este módulo, podrás: <ul style="list-style-type: none">• Familiarizarte con lo esencial del crecimiento acelerado• Experimentar con las cinco etapas clave del embudo pirata• Validar el análisis de métricas de práctica para la retención de clientes
Caso de estudio
El AARRR Modelo en acción. El ejemplo Grammarly

Módulo 10
Intraemprendimiento digital: Perspectivas y desafíos
Unidades
1. Introducción. ¿Qué es el intraemprendimiento digital? 1.1. Transformación digital 1.2. Definición de intraemprendimiento 1.3. El intraemprendedor 1.4. Modelos de intraemprendimiento
2. Cómo apoyar al intraemprendimiento digital 2.1. Cómo encontrar intraemprendedores 2.2. Cultura intraemprendedora 2.3. Actividades prácticas 2.4. Patrocinadores
3. Recomendaciones y consejos para los intraemprendedores. Do's y Don'ts 3.1. Consejos generales 3.2. Do's y Don'ts
Resultados de aprendizaje
Al final de este módulo podrás: <ul style="list-style-type: none">• Aprender sobre el intraemprendimiento digital y cómo funciona• Cómo promover el intraemprendimiento en tu empresa• Cómo ser un intraemprendedor exitoso
Caso de estudio
Cuando la empresa confía en ti

Module 11
Herramientas TIC para el intraemprendimiento
Unidades
1. Herramientas TIC para la gestión del tiempo 1.1. Beneficios y brechas 1.2. Herramientas de gestión del tiempo
2. Gestión de tareas en entornos de trabajo en equipo 2.1. Diseñar tu propia estrategia de equipo 2.2. Implementar tu propia estrategia de equipo
Resultados de aprendizaje
Al final de este módulo, podrás: <ul style="list-style-type: none">• Hacer un uso más eficiente de tu tiempo• Gestionar mejor el trabajo en equipo y la asignación de tareas• Conocer y utilizar herramientas para ayudarte en el proceso de gestión de tareas
Caso de estudio
Virgin Atlantic — La espina de pez de mil millones de dólares

ORGANIZACIÓN DE LOS CURSOS

Para facilitar la tarea de los facilitadores, los cursos de GENIE han sido desarrollado de tal manera que pueden ser aplicados en la clase tradicional/presencial, online, así como en formato de aprendizaje mixto.

A lo largo de la fase de prueba y validación, la formación se impartió en un formato mixto, que contenía tanto actividades de autoaprendizaje (plataforma REA) como talleres presenciales o virtuales dirigidos por un instructor.

La experiencia adquirida indica que el autoaprendizaje online se realiza al ritmo de cada asistente y, por tanto, es especialmente favorable para las MIPYMES, ya que pueden interiorizar el contenido del aprendizaje de forma flexible. Otras ventajas del aprendizaje online son, entre otras, que el lugar es independiente, los participantes no tienen que desplazarse o que es más adecuado para realizar, por ejemplo, sesiones nocturnas más reducidas.

Por otra parte, los talleres son especialmente útiles para complementar los conocimientos adquiridos presencial u online, de modo que el foco de atención se centre en la interacción directa, la aplicación práctica y las sesiones de debate abierto para abordar preguntas, reflexiones e inquietudes y compartir valiosos puntos de vista o experiencias personales sobre el intraemprendimiento. Otras ventajas del aprendizaje presencial son que es posible un apoyo más individualizado, el profesor reconoce rápidamente dónde se necesita una ayuda más intensiva o el contenido puede adaptarse mejor a los intereses del grupo.

En conclusión, el formato para impartir los cursos depende fuertemente del grupo destinatario correspondiente, de sus necesidades individuales y del alcance de la formación. Por esa razón, es recomendable realizar una evaluación previa para conocer el perfil y las preferencias de los participantes. Esta valiosa información permite ajustar la formación a las necesidades y expectativas específicas, garantizando una experiencia de aprendizaje más individualizada y eficaz.

Independientemente del método de impartición, las sesiones de talleres deben empezar con una breve introducción sobre GENIE, la motivación detrás del Proyecto, información relevante y una visión general sobre todos los módulos y resultados de aprendizaje, para que los asistentes establezcan prioridades de aprendizaje. Recomendamos utilizar la Plataforma REA para ello, ya que sirve de eje central para que los alumnos accedan a los materiales

relevantes del proyecto, incluidas las principales conclusiones de otros resultados del proyecto, como el modelo GENIE de intraemprendimiento en las MIPYMES.

También en cuanto a mecanismos e instrumentos de distribución, la Plataforma REA debe utilizarse como referencia para las temáticas estudiadas y debatidas. Puede confiar en la plataforma y en sus contenidos para señalar las coordenadas principales de los temas dados como introducción al nuevo ciclo de conferencias, pero también para extrapolar y destacar los puntos clave de la sección de ese contenido específico.

Para la impartición de la formación, los posibles facilitadores pueden optar para un enfoque muy ágil, fácil y transparente, pero sin embargo altamente profesional y fiable. El objetivo es establecer un clima que pueda favorecer el intercambio de anécdotas entre los participantes que puedan reflejar su percepción del intraemprendimiento.

Se anima a los facilitadores a que utilicen juegos para romper el hielo, materiales en PPT, fichas formativas, casos de estudio, pruebas de autoevaluación, Mentimeter, Jamboard, Google Forms y grupos de discusión – los últimos cuatro son muy eficaces para recolectar comentarios y preguntas, en el caso en que los participantes sean bastante tímidos para dirigirse a ellos en el aula.

Consejo I: para reducir el esfuerzo del desplazamiento para los participantes, puedes optar para un formato mixto (2 clases cara a cara: la primera – así los participantes pueden conocerse y la última – para fines informativos; mientras que el resto del taller puede ser impartido online).

Consejo II: recomendamos descargar todas las presentaciones en PowerPoint, los casos de estudio y las fichas formativas antes del taller presencial, para que pueda seguir la formación, aunque falle la conexión a internet.

EJECUCIÓN DEL JUEGO DE MESA

Una herramienta muy importante para familiarizar el grupo objetivo con el intraemprendimiento y establecer una conexión con el contenido formativo correspondiente, es el juego de mesa de GENIE que hemos desarrollado.



El juego de mesa está disponible como juego online a través de la Plataforma REA y como juego de mesa analógico. Eso permite a los formadores y a los participantes utilizar el juego de forma flexible antes, durante/paralelamente a la implementación de los módulos formativos y después. Por tanto, hay también diferentes maneras y ventajas que dependen del uso del juego: puede ser utilizado para sensibilizar sobre el “intraemprendimiento”, como ejemplo práctico para la formación interactiva y los conceptos intraempresariales, o se puede utilizar directamente como herramienta para la transferencia de conocimientos y el desarrollo de una mentalidad “empresarial”.

Sin embargo, en general, recomendamos jugar al juego después de haber debatido o transmitido el contenido formativo. Este enfoque garantiza que los participantes tengan las competencias y el conocimiento necesario para implicarse plenamente en los conceptos y en la dinámica del juego. Ofrecer el juego después permite una experiencia de juego más informada y eficaz y aumenta su relevancia. En este caso, el juego sirve también como un tipo de autoevaluación de lo que ha sido aprendido.

Antes de la simulación del juego, se recomienda proporcionar una visión general de los elementos, las características principales y las reglas del juego de mesa. Este enfoque ha ayudado a los alumnos a entender cómo funciona el juego y cómo pueden utilizarlo. Aquí la Plataforma REA sirve también como centro de recursos para todos estos materiales y contenido adicional.

Siempre que sea posible, el consorcio recomienda utilizar el juego de mesa presencial dado que fomenta las interacciones dinámicas en personas, trabajo en equipo, crea un entorno de aprendizaje de apoyo y atractivo que facilita la transferencia efectiva de conocimientos, la participación de todos los asistentes y la aplicación práctica.

La opción online se recomienda para los alumnos en remoto o los que no puedan asistir o llevar a cabo la formación presencial. En el formato online, el formador puede utilizar herramientas de video conferencias para simular la experiencia física del juego de mesa.

Consejo: para talleres presenciales grandes, los formadores pueden presentar/jugar al juego proyectando la pantalla de la Plataforma REA para todo el mundo.

RECLUTAMIENTO E INSCRIPCIÓN

Los grupos destinatarios que pueden beneficiarse de GENIE, y a los que por tanto debe dirigirse, son todo el ecosistema de las MIPYMES (el nivel directivo y el de los empleados), la EFP empresarial y los profesionales y las instituciones educativas, las asociaciones empresariales, los políticos interesados en la mejora de la competitividad de las MIPYMES etc.

Para garantizar la relevancia de los grupos objetivos, es útil realizar una evaluación de las necesidades para identificar a las personas y organizaciones interesadas en el intraemprendimiento.

El reclutamiento de los participantes puede tener lugar a través de muchos canales, como:

- Tu propia organización
- Difusión a través de tu propia red profesional de asociados y/u organizaciones, para un enfoque más dirigido
- Utilizando tu página web, plataformas de redes sociales, acciones de correo electrónico para la convocatoria, para fines generales - funciona más rápido para una amplia difusión
- Cámaras regionales de Comercio e Industria, Cámaras de artesanía, consejos de comercio o agencias de desarrollo
- A través de clases o cursos opcionales en centro de formación profesional
- Un enfoque más directo y el boca a boca

Combinando distintos canales, puedes abordar diferentes preferencias de comunicación y asegurarte de llegar a un grupo más amplio y diverso de alumnos y posibles participantes.

Al organizar los grupos de formación, es aconsejable garantizar una composición heterogénea y equilibrada del grupo para que cada uno pueda beneficiarse y aprender de los demás y para que la calidad de los resultados sea maximizada. Junto con la invitación, también puede proporcionar un formulario online para la inscripción de los participantes.

Independientemente del canal que elijas, la respuesta general de los participantes debería ser positiva, si reciben la información adecuada con tu solicitud. Se recomienda enviar una breve descripción del proyecto y de sus objetivos en las invitaciones a los talleres. Debes demostrar claramente al grupo objetivo también la importancia y el valor añadido de la implementación de la formación GENIE y de otros resultados. Asegúrate de enviar información concisa sobre el proyecto y describir la fase de ejecución acuradamente, indicando la razón y la motivación para implicar a personas externas, los beneficios de su

participación y el impacto de sus contribuciones. Esto ayudará a los destinatarios a poner las cosas en perspectiva y a tener una mejor visión del contenido en sus tecnicismos, escala y alcance.

Invitaciones personalizadas y testimonios de los participantes anteriores darán lugar a reacciones más positivas de los alumnos potenciales. Adaptar el mensaje para enfatizar la relevancia de la formación y del juego de mesa para perfiles de participantes específicos, como por ejemplo empresarios que buscan innovación, se traducirán en resultados positivos.

Consejo: la formación GENIE puede ser organizada en conjunto con otros eventos a los que también los participantes pueden ser invitados – las clases pueden ser vistas como buenas oportunidades para aprender algo nuevo.

COMUNICACIÓN CON EL GRUPO OBJETIVO Y POTENCIALES ASISTENTES

Para capturar el interés de los participantes y establecer un entorno positivo en el aula, es esencial crear desde el principio un ambiente relajado, acogedor y basado en la confianza. Por tanto, las técnicas para romper el hielo, que sea en persona u online, juegan un papel fundamental al crear un entorno de aprendizaje cómodo y abierto, mejorando el compromiso y la confianza de los participantes.

En cuanto a la comunicación dentro del aula, se fomenta una comunicación directa y cerrada con los participantes desde el principio de la formación y debe mantenerse como tal durante toda la sesión. Centrándose en la comunicación cara a cara y utilizando un enfoque ascendente, asegurará que los alumnos contribuyan activamente en las sesiones de formación y juego de mesa, el resultado es una experiencia de aprendizaje más atractiva y eficaz.

Buenas herramientas son, por ejemplo: las rondas de presentación de los participantes son eficaces para que se conozcan entre sí, las sesiones de registro previas a un taller determinarán la participación de todos, ejercicios de trabajo en equipo, compartir anécdotas personales, animar a los participantes a expresar sus expectativas y preocupaciones, utilizar enfoques ascendentes para crear un sentido de propiedad y empoderamiento entre los participantes, hacerles sentir valorados, etc. A través de las actividades para romper el hielo, animarás a los participantes a comprometerse y a conectar a nivel personal. Ese enfoque facilitará un intercambio de ideas abierto y una participación activa. Además, un tono

informal es también útil para animar la participación activa y la comunicación abierta. Los alumnos responderán positivamente y se sentirán cómodos durante la formación.

En el caso de la impartición online, sugerimos emplear más juegos virtuales para romper el hielo, como encuestas divertidas o debates interactivos, para fomentar el sentido de comunidad. Los formadores pueden utilizar también este rompehielos adicional: antes de empezar el primer taller, crear un listado de normas para la “limpieza de la casa” y animar a los asistentes para que añadan también las suyas.

Por ejemplo, establecer una “forma de pensar para hoy” y definir los papeles: el entrenador, el observador del día, el cronometrador, definir un tiempo para las pequeñas pausas, reforzar que todo el mundo se quede en “muto” salvo que esté hablando o que “levante la mano” cuando quiera intervenir y que “desactive el silencio” solo cuando la otra persona acaba de hablar, animarles a que abran la cámara, desactiven las notificaciones/alertas durante la impartición de la formación, utilicen el chat si el micrófono no funciona, etc.

De esa manera, te aseguras de que se eliminen la mayoría de los inconvenientes y que haya alternativas para los problemas técnicos, para que todos participen en un ambiente tranquilo, acogedor y relajado y la interacción general sea cómoda, eficaz y eficiente.

Es posible que el facilitador no siempre pueda sentir la atmosfera exacta en el aula. Para superar este sentimiento, le sugerimos que indique claramente que la sala de formación es un espacio seguro y que cuentan con el apoyo necesario para abordar cualquier tipo de pregunta o preocupación que puedan tener – no hay preguntas estúpidas, es más estúpido no hacerlas - para que puedan debatirse de inmediato. De esa manera, el participante está implicado en la formación, y al mismo tiempo tú, como facilitador, ten en cuenta la perspectiva de ofrecer contenidos útiles y aplicables, donde el asistente también se sienta cómodo al preguntar y hacer comentarios al final de la sesión formativa, de esa manera participa en el enriquecimiento de la experiencia y por tanto del proyecto mismo.

Ofrecer interacción en tiempo real estableciendo sesiones informales de preguntas y respuestas durante la formación y la ronda de debate final permitirá a los participantes pedir aclaraciones, compartir sus ideas y participar en los debates.

Consejo: para una gestión eficaz del rompehielos, puedes utilizar herramientas como Mentimeter o Kahoot.

MOTIVACIÓN DEL ALUMNO Y GESTIÓN DE LA CLASE

Los principales factores que motivaron a los alumnos fueron la aspiración a adquirir conocimientos prácticos en el (nuevo) campo de la formación intraempresarial y adquirir o mejorar así sus competencias, habilidades, actitudes que impulsan el sentido proactivo de iniciativa y compromiso empresarial. Que la formación y las herramientas sean abiertas y gratuitas también fue un hecho motivador.

Si los alumnos reconocen la importancia del tema del “intraemprendimiento” para el éxito de las MIPYMES y no menos para el desarrollo personal individual en una pequeña empresa, la motivación para comprometerse con GENIE y con los materiales formativos está garantizada. La motivación de los participantes aumenta si identifican algunas de las temáticas como particularmente interesante y valiosas para mejorar su desarrollo profesional. Entonces es útil enseñar a los alumnos interesados los resultados de aprendizaje de cada curso y darles así la oportunidad de obtener una visión general de los temas y establecer sus propios enfoques.

El compromiso de los alumnos se garantizará a través del propio contenido, ya que “intraemprendimiento” no es un término muy común para la mayoría de ellos. Además, la manera en que se presenta, el soporte multimedial y animar a los alumnos a participar e implicarlos en la sesión de formación es una de las claves. Por ejemplo, un método de enseñanza mixto puede ser la clave para asegurar el compromiso de los alumnos y el principal motor de su motivación. Los alumnos seguirán el aprendizaje electrónico a su propio ritmo, teniendo bastante tiempo para hacer una investigación paralela, y luego podrán interiorizar la información a través de sesiones en directo facilitadas por el formador.

Sin embargo, también existe el riesgo de que, para cuando se imparta la formación, los participantes ya sabrán algo sobre intraemprendimiento y algunos de los recursos asociados al mismo. Para diversificar la oferta, puede que necesites encontrar nuevas maneras de implicar a los grupos objetivos a través de enfoques diferentes a los descritos anteriormente. En este sentido, podría ser necesario adaptar el contenido de la formación al contexto actual y proporcionar más información general para operacionalizar el contenido en escenarios reales y prácticos y ayudar a los alumnos a salvar la distancia entre la teoría y la práctica. Recomendamos interactuar con los participantes proporcionando más ejemplos posibles relacionados con la vida real y conectando el contenido a sus propias experiencias o contextos familiares.

El formador también juega un papel fundamental para mantener los participantes motivados y comprometidos. Él o ella debe subrayar constantemente la importancia del Proyecto GENIE, del programa Erasmus+ y de las investigaciones llevadas a cabo antes de la formación.

Una motivación importante para el compromiso del grupo objetivo puede ser la perspectiva de jugar al juego de mesa y experimentar una aplicación práctica de los conceptos. Ayudará a que los alumnos se entusiasmen con el tema y quieran aprender más sobre él. Otros medios que pueden ser utilizados por el formador son, como mencionado anteriormente, presentaciones en PowerPoint, rompehielos y demostraciones en directo de las herramientas en las cuales se pueden involucrar directamente a los alumnos. De este modo, se anima a los participantes a abordar las cosas que no han entendido del e-learning. Los que tienen ganas de aprender tendrán y mostrarán actitudes proactivas, mostrándose entusiastas e implicados en las sesiones.

Otra herramienta que ayuda a comprometer a los alumnos, es asignar un tiempo al final de cada sesión de formación para recopilar comentarios e informes, para que cada participante pueda sentirse libre de compartir su honesta opinión sobre cómo ha sido impartida la formación e incluso pueda compartir valiosas ideas de sus propias experiencias pasadas. Así, los participantes entenderán su papel en el aula y por tanto enseñarán compromiso durante las sesiones siguientes.

LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS SOBRE CÓMO IMPARTIR MEJOR LA FORMACIÓN Y EL JUEGO EN DIVERSOS ENTORNOS OPERATIVOS

- **Enfoque mixto:** La combinación de los formatos online y presencial ha demostrado su eficacia a la hora de satisfacer las distintas preferencias de los alumnos y las ubicaciones geográficas. Los talleres presenciales ofrecieron una experiencia práctica en profundidad, así como posibilidades de interacción.
- **Comunicación con los alumnos:** Es recomendable utilizar un enfoque ascendente en la comunicación, interacciones en tiempo real y actividades rompehielos para

involucrar activamente a los alumnos, crear un ambiente agradable y un entorno de aprendizaje basado en la confianza.

- **Motivación y compromiso del grupo objetivo:** Realizar una evaluación previa para adaptar la formación a los perfiles y necesidades de cada grupo contribuirá a garantizar la pertinencia de la formación para los alumnos. Herramientas e instrumentos adicionales (por ejemplo, Mentimeter, Jamboard, PPT, Kahoot) son muy eficaces para que los participantes sean más proactivos y comprometidos.
- **Relevancia práctica:** Ofrecer más ejemplos posibles de la vida real/práctica y casos de estudio. Intenta relacionar el contenido de la formación con la vida laboral cotidiana o los respectivos entornos industriales. Esto garantizará que los participantes puedan identificar los beneficios prácticos para ellos mismos y aplicar su aprendizaje en la práctica diaria. El uso de ejemplos prácticos mejorará significativamente la formación y también la hará más emocionante.
- **Adaptación a las necesidades de los alumnos:** Mantenerse flexible durante la impartición de la formación para adaptarse a los diferentes públicos y estilos de aprendizaje ayuda a lograr la mejor experiencia de aprendizaje posible y puede aumentar la relevancia y eficacia de la formación (por ejemplo, combinación de tonos formales e informales, adaptación del contenido formativo, uso de rompehielos, incorporación de debates en grupo, etc.). Si tienes la sensación que algunos módulos formativos sean demasiado científicos o complicados para el grupo de aprendizaje correspondiente, trata de explicar el tema utilizando un lenguaje más sencillo y ejemplos más prácticos.
- **Inclusividad en los formatos online:** Asegurarse que las sesiones de formación online estén diseñadas para ser inclusivas y fácil de usar, que aborden los retos técnicos (por ejemplo, los bugs en los juegos online) y que ofrezcan directrices claras para participar.
- **Herramientas prácticas:** Videos, materiales en PowerPoint o demos en directo son útiles para tener un apoyo visual y para anclar mejor la información. La presencia de herramientas practicas garantiza que la formación sea efectiva y de impacto.
- **Uso de la Plataforma REA:** La Plataforma REA sirve come un valioso centro de recursos que mejora la accesibilidad de los materiales formativos. Trata de utilizar tantas

funciones como sea posible (usa la plataforma para navegar a través de los cursos formativos, descargar documentos, hacer pruebas de autoevaluación, crear un certificado, etc.). Eso ayudará a los alumnos a sentirse más confiados al utilizar la plataforma de manera independiente y usarla a largo plazo.

- **Circuitos de retroalimentación:** Establecer mecanismos de retroalimentación continua para mejorar la formación y el juego de mesa a partir de las aportaciones de los alumnos. Formula preguntas claras, fáciles y directas cuyas respuestas no sean obvias, pero tampoco muy complicadas. Puede ser valioso contar con encuestas regulares y fórum abiertos para sugerencias. Es también recomendable utilizar páginas web externas para recolectar continuamente opiniones.

- **Aplicación del juego de mesa:** El juego es un instrumento importante para comunicar el tema del intraemprendimiento a las partes interesadas de forma lúdica. Al tratarse de una herramienta eficaz para la aplicación práctica, la evaluación de los conocimientos, pero también para la transferencia de conocimientos, el juego puede practicarse en cualquier momento. Sin embargo, tiene sentido realizar primero los cursos de formación y luego jugar al juego, ya que algunas de las preguntas del juego sólo pueden responderse si el jugador ya ha estudiado los cursos. Sin embargo, convendría considerar la posibilidad de introducir el juego en una fase más temprana del proceso de formación. Esto podría reforzar los conceptos teóricos mediante la aplicación práctica y dar lugar a una mayor interacción durante las sesiones de formación. La razón podría ser que los participantes estuvieran interesados en aprender más sobre las preguntas que no pudieron responder durante el juego. Recomendamos utilizar la versión del juego online a través del ordenador, ya que la versión para dispositivos móviles aún no está totalmente optimizada.

- **Material adicional:** Animar a los participantes a llevar a cabo las pruebas de autoevaluación, descargar los certificados para su participación, mirar las fichas formativas, descargar las presentaciones formativas, consultar los casos de estudio y por supuesto jugar al juego de mesa. Las ofertas adicionales a la formación ayudarán a los alumnos a interiorizar el tema del "intraemprendimiento" y a conseguir efectos a largo plazo.