

# Intraemprendimiento en Microempresas: El Decálogo de EFP

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 capacitación y herramientas para encender el intraemprendimiento en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). El intraemprendimiento está en la unión del emprendimiento, la innovación abierta y los modelos de gestión con visión de futuro. Tiene el potencial de involucrar y comprometer al personal y a la dirección en las MIPYMES para desarrollar nuevas ideas, procesos empresariales y de gestión, productos y servicios para sostener la innovación, la competitividad y el crecimiento de las MIPYME.

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

1. Configuración de la **plataforma REA** del proyecto GENIE, que alberga todos los contenidos de formación, herramientas operativas y el juego de mesa interactivo creado para apoyar el crecimiento y el éxito de las MIPYMES a través de la adopción del intraemprendimiento.

Para una mejor orientación en la plataforma REA, consulte nuestra Guía de vídeo de la plataforma GENIE OER: <https://www.youtube.com/watch?v=hVOE1FWUsKU>

2. Desarrollo del **innovador Modelo GENIE de intraemprendimiento** en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Este resultado describe los mecanismos para que las MIPYMES implementen el intraemprendimiento que involucre al personal y la administración para desarrollar nuevas ideas, procesos empresariales y de gestión, productos y servicios, todo para sostener la innovación, la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES.
3. La **formación innovadora y la gamificación de GENIE** es el principal resultado del proyecto. Los socios desarrollaron un conjunto de formación innovadora sobre intraemprendimiento. Parte de la formación es también el juego GENIE para probar y mejorar sus conocimientos sobre el intraemprendimiento. La capacitación incluye muchos casos de estudio, ejemplos y lecciones aprendidas para hacer que la

capacitación sea lo más concreta y directa posible.

Una parte muy importante de este resultado del proyecto es la fase de prueba y validación, que es esencial para finalizar el entrenamiento y el juego de mesa. Durante esta prueba ambiental operativa real, el consorcio de GENIE recopiló comentarios de los usuarios sobre el contenido, los medios de entrega, la profundidad y relevancia de los módulos, la facilidad de uso del juego de mesa, las 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 completa la imagen para la adopción completa y la inclusión del proyecto en los ecosistemas de la EFP y 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](http://www.genieproject.eu)



## INTRODUCCIÓN GENIE DECÁLOGO

El Decálogo del Intraemprendimiento en MIPYMES y EFP es un documento operativo que resume todas las experiencias adquiridas y las lecciones aprendidas durante la implementación. Consolida la riqueza de conocimientos sobre la dinámica e importancia del intraemprendimiento, la implicación activa de los empleados en los procesos de gestión de una empresa, desde una perspectiva operativa y práctica.

Con este documento ejecutivo queremos alentar a las partes interesadas y representantes del mundo de la EFP (a nivel formal, informal, no formal), desarrollo económico y microempresas (pymes) a impulsar el modelo de intraemprendimiento y explorar con ello todo el potencial y la capacidad de innovación de las MIPYMES.

El Decálogo consolida los «diez principios rectores», centrándose en el mantenimiento de la replicabilidad y el fomento de entornos empresariales favorables al intraemprendimiento desde una perspectiva educativa y formativa. Esto significa que el documento representa las diez recomendaciones clave más importantes, para una mayor utilización por parte de las partes interesadas del proyecto en el campo específico de interés abordado por el proyecto. Se deriva de los desafíos, oportunidades y conclusiones identificados por los socios en la consolidación del **innovador Modelo de intraemprendimiento GENIE**, así como durante el desarrollo y despliegue de la **innovadora formación y gamificación de GENIE**.

## INTRAEMPRENDIMIENTO EN EL DECÁLOGO DE EFP DE MICROEMPRESAS

El intraemprendimiento es un fenómeno dinámico y en evolución que ofrece un inmenso potencial para las MIPYMES. Al adoptar estas recomendaciones, las empresas pueden embarcarse en un viaje transformador y fomentar la innovación y el empoderamiento de los empleados. El camino hacia el intraemprendimiento no está exento de desafíos, pero los beneficios superan con creces los costes y abren las puertas a nuevas oportunidades y ventajas competitivas.



## 1. Invertir en el desarrollo de capacidades

Para sentar las bases para el intraemprendimiento, debe invertir en empoderar a sus empleados con una amplia gama de habilidades. Esto incluye el conocimiento técnico, la actitud correcta y las habilidades blandas requeridas para el éxito del intraemprendimiento. Es aconsejable desarrollar un ecosistema de formación holístico que cubra no solo las habilidades intraempresariales, sino también el desarrollo de la mentalidad. Esto incluye programas de capacitación, cursos online, talleres, programas de tutoría, aprendizaje continuo y acceso a recursos. Garantizar que el ecosistema de formación sea accesible para empleados de diferentes industrias y sectores. Para garantizar una transferencia completa de conocimientos, las MIPYMES deben organizar talleres y seminarios de sensibilización para que las partes interesadas puedan ponerse en contacto con expertos y profesionales de diferentes campos.

Los promotores del intraemprendimiento deben ayudar a los empleados a desarrollar habilidades interfuncionales que son fundamentales para su papel como intraemprendedores. Estas habilidades les permitirán asumir nuevos roles como innovadores, solucionadores de problemas y agentes del cambio.

Aquí también es importante promover el espíritu empresarial y el intraemprendimiento como competencias propias. La integración del espíritu empresarial y el intraemprendimiento como competencias clave en los planes de estudios de los sistemas de EFP puede tener un enorme valor añadido para los retos sociales y empresariales y el desarrollo personal. Utilizar el Marco EntreComp como modelo y apoyar su aplicación en diferentes entornos de aprendizaje, cursos, talleres y recursos para equipar a las personas con las habilidades necesarias para el emprendimiento y el intraemprendimiento también puede ser útil.

Es importante comunicar ya el contenido del enfoque de intraemprendimiento tanto a los jóvenes como a los jóvenes adultos. Por esta razón, la formación GENIE, el juego GENIE y otras iniciativas de intraemprendimiento ya deben integrarse en la formación (profesional) y en la enseñanza académica.

Para un enfoque holístico, también sería útil desarrollar un programa de formación o talleres para los directores generales o el nivel directivo de las MIPYMES para demostrar los beneficios del intraemprendimiento y cómo pueden promoverlo y aplicarlo en sus empresas.

## 2. Provisión de los recursos necesarios

Las MIPYMES deben asegurarse de que asignan todos los recursos necesarios, incluido el tiempo, el presupuesto, los recursos humanos, la tecnología, la capacitación y la tutoría, para llevar a cabo con éxito las iniciativas intraempresariales. Por lo tanto, también es importante que las MIPYMES tengan acceso a la financiación si no pueden recaudar de forma independiente los fondos necesarios.

Para convertir sus ideas en realidad, los intraempresariales deben contar con las herramientas necesarias. Los promotores del ecosistema intraempresarial, especialmente los proveedores de EFP, deben crear materiales de formación que sean de naturaleza modular, permitiendo a los usuarios seleccionar módulos relevantes en función de su industria o dominio. El acceso a la capacitación debe facilitarse y los materiales de capacitación deben ser claros y orientados a los objetivos. Además, los facilitadores deben proporcionar directrices de personalización para adaptar el contenido a las necesidades, desafíos y oportunidades específicas de los diferentes sectores.

El proveedor de la EFP y las empresas deben ofrecer programas de formación inspirados en marcos como EntreComp y LifeComp, haciendo hincapié en la adquisición de habilidades esenciales para el aprendizaje empresarial.

También es importante introducir e invertir en herramientas de colaboración digital y plataformas tecnológicas que faciliten el intercambio de ideas y el trabajo en equipo. Estas herramientas pueden ayudar a los empleados a colaborar en proyectos intraempresariales, independientemente de su ubicación física. Estas plataformas deben ser escalables, seguras y fáciles de usar. Asegurar que la tecnología apoye la difusión de materiales, recursos y herramientas de capacitación para la colaboración en diferentes áreas.

El intraempresarialismo debe ser apoyado y motivado por el liderazgo superior. Además de los recursos, los gerentes y los propietarios de negocios deben proporcionar orientación a los intraempresariales, destacando la importancia de la innovación. Dado que la tutoría es uno de los métodos de desarrollo de habilidades más eficaces, es aconsejable ofrecer programas de tutoría y capacitación para desarrollar las habilidades intraempresariales de los empleados. Animar a los gerentes a actuar como mentores y modelos a seguir para intraempresariales. Otra opción es alentar a los intraempresariales experimentados a guiar y entrenar a otros dentro y fuera de la organización. El aprendizaje entre pares puede ser una forma poderosa de transferir conocimientos y experiencia.

Además, es recomendable promover culturas de trabajo flexibles que permitan a los empleados asignar tiempo y energía a proyectos intraemprendedores. Esto incluye acomodar trabajo remoto, horarios flexibles y tareas basadas en proyectos.

Para poder movilizar esta gama de recursos, es crucial convencer a los propietarios de las MIPYMES de que vale la pena entusiasmar a sus empleados sobre el tema del intraemprendimiento y calificarlos en consecuencia. Un incentivo para que las MIPYMES implementen actividades de intraemprendimiento puede ser la percepción exitosa resultante de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE). Las iniciativas de intraemprendimiento son evidencia de un interés genuino en el empoderamiento de los empleados, el desarrollo profesional y el desarrollo del talento.

### 3. Compartir riesgos y responsabilidades

Para fomentar el intraemprendimiento, los empleados deben estar facultados para tomar decisiones y asumir responsabilidades por sí mismos. Los intraemprendedores toman voluntariamente riesgos calculados, lo que puede quitar la presión de la alta dirección. Al empoderar a los empleados a través de la delegación de la autoridad de toma de decisiones y asumir la responsabilidad de impulsar la innovación y el cambio, los líderes pueden centrarse en desafíos más estratégicos. Una cultura de asunción de riesgos compartida puede conducir a resultados notables y creará un entorno de apoyo para las iniciativas intraemprendedoras.

Los gerentes deben dar a los empleados objetivos y pautas claras, pero también darles la libertad de tomar sus propias decisiones e implementar sus ideas. Esto fomenta un sentido de propiedad y fortalece el pensamiento emprendedor.

En este contexto, también es muy importante aceptar opiniones divergentes y pensamiento crítico. Crear una cultura que acoja opiniones divergentes siempre y cuando se basen en argumentos críticos, racionales y fundados. Esta apertura a puntos de vista divergentes fomenta un espíritu de innovación. Crear plataformas para la discusión constructiva y la retroalimentación que fomenten el intraemprendimiento. Además, el liderazgo transformacional es el factor crítico que alienta a los empleados a abordar los procedimientos existentes de manera diferente, crítica e innovadora.

Los facilitadores del intraemprendimiento deben alentar a los líderes empresariales a adoptar un estilo de gestión más participativo e inclusivo. Enfatizar la importancia de involucrar a los

empleados en los procesos de toma de decisiones. La toma de riesgos es parte del juego. Las MIPYMES deben reconocer que no todos los esfuerzos intraemprendedores tendrán éxito. Tienen que estar preparados para aceptar el fracaso como una experiencia de aprendizaje y no como el revés.

#### 4. Fomentar el Intraemprendimiento para la creatividad y la innovación

Los intraemprendedores son los catalizadores que impulsan la innovación de adentro hacia afuera. Un entorno amigable con el intraemprendimiento alienta a los empleados a idear nuevas ideas y encontrar soluciones innovadoras. Las empresas deben fomentar la cultura de la innovación dejando espacio para la experimentación y los errores. Se debe alentar a los empleados a probar nuevos enfoques y aprender de los errores. Esto requiere una actitud tolerante hacia el riesgo y una cultura de aprendizaje y mejora continua. En este contexto, también es importante promover una cultura de compromiso de los empleados en la que se anime a los empleados a expresar sus ideas y tomar un papel activo en los procesos de toma de decisiones.

Las MIPYMES deben proporcionar plataformas donde los empleados puedan presentar sus soluciones innovadoras y colaborar en proyectos empresariales. La promoción de equipos interfuncionales y sesiones de lluvia de ideas fomentará la resolución innovadora de problemas. Construir una cultura de innovación es la clave para mantener la competitividad.

Los intraemprendedores implementan nuevos métodos en las organizaciones mediante el uso de tácticas oportunistas y el aprovechamiento de pequeños cambios para inspirar cambios más grandes en toda la organización. Por esta razón, las MIPYMES deben anclar la iniciativa, la creatividad y el pensamiento emprendedor en la cultura organizacional y entre los empleados, independientemente de su situación profesional.

Además, los promotores del intraemprendimiento deben crear un ecosistema favorable a la innovación mediante el establecimiento de un entorno normativo que fomente la innovación en todos los sectores, reconociendo la importancia de la innovación abierta en el mundo empresarial y estableciendo estructuras de apoyo para facilitar su aplicación, y optimizando los procesos administrativos para apoyar mejor a los innovadores, especialmente en las pymes.



## 5. Fomentar la colaboración multifuncional

Las características de un intraemprendedor exitoso incluyen creatividad y una comprensión integral del entorno interno y externo, visión y flexibilidad, fomentando el trabajo en equipo y utilizando un enfoque multidisciplinario, fomentando la discusión abierta, construyendo una coalición de partidarios y demostrando perseverancia.

El nivel de gestión de las MIPYMES tiene que reconocer que los empleados son expertos en sus dominios. Los intraemprendedores pueden proporcionar ideas e ideas valiosas relacionadas con sus áreas de especialización. Se les debe alentar a aprovechar sus conocimientos para identificar oportunidades para el crecimiento, el desarrollo y la diversificación del negocio. Con el fin de poder implementar todos los aspectos necesarios para ideas innovadoras, los facilitadores del intraemprendimiento deben fomentar equipos interfuncionales y la colaboración entre diferentes departamentos o equipos para aportar diversas perspectivas y conocimientos a los proyectos intraemprendedores.

Por lo tanto, la creación de una cultura de comunicación abierta es fundamental para alentar a los empleados a participar activamente en los procesos de gestión. Los gerentes deben organizar sesiones regulares de retroalimentación, reuniones de equipo y foros de discusión abiertos para recopilar ideas y sugerencias de los empleados. Es importante que los empleados sientan que sus opiniones e ideas son valoradas y que pueden contribuir al éxito de la empresa. Este enfoque estimula el flujo de ideas y perspectivas diversas.

También se debe alentar a los empleados a pensar de manera proactiva. Aquellos que son proactivos tienden a ser auto-motivados, enfocados, seguros de sí mismos y con visión de futuro en términos de trabajo en equipo exitoso.

## 6. Creación de incentivos y recompensas

Los factores determinantes del comportamiento emprendedor son la experiencia previa, ciertas habilidades, la percepción de las propias habilidades, el conocimiento personal, la relación con la organización, la motivación, la satisfacción y la intención. Además, las empresas deben crear incentivos y recompensas para la acción intraemprendedora con el fin de involucrar a los empleados en los procesos de gestión. Esto puede ser en forma de incentivos financieros, participación en los beneficios, reconocimiento, premios, posibilidades de desarrollo profesional, tiempo para impulsar la innovación o la oportunidad de participar en proyectos especiales. Al crear incentivos, los empleados se sienten motivados para participar activamente en los procesos de gestión e impulsar ideas innovadoras.

Las MIPYMES deben establecer programas de reconocimiento mediante la definición de objetivos claros y específicos y posibles recompensas para las iniciativas intraemprendedoras. Tienen que comunicar claramente lo que la organización pretende lograr a través del intraemprendimiento y vincular estos objetivos a la estrategia empresarial general. También tienen que asegurarse de que el reconocimiento y las recompensas se alinean con los valores y objetivos de los sectores específicos de la organización.



## 7. Monitoreo y Evaluación Continua

El intraemprendimiento prospera cuando hay canales abiertos para la comunicación y las ideas compartidas. Las MIPYMES deben crear una cultura de mejora continua en la que se anime a todos los empleados a identificar áreas de mejora y contribuir a las iniciativas de innovación. Por lo tanto, la implementación de sistemas de retroalimentación interfuncionales y jerárquicos que promuevan el compromiso mutuo y la propuesta de valor es crucial. Los promotores del intraemprendimiento deben introducir evaluaciones periódicas y mecanismos de retroalimentación para medir el éxito de las iniciativas que favorezcan el espíritu empresarial y hacer los ajustes necesarios.

Con el fin de medir la eficacia de las prácticas de intraemprendimiento en diferentes sectores, deben definirse indicadores clave de rendimiento (KPI) y mecanismos de evaluación. De esta manera, se puede evaluar el impacto y la replicabilidad de las iniciativas de intraemprendimiento. En este contexto es necesario realizar un examen periódico de los progresos realizados y de los ajustes necesarios.

Además, es aconsejable establecer mecanismos de retroalimentación que permitan a los intraemprendedores recibir aportes de colegas, clientes y mentores. Este ciclo de retroalimentación puede ayudar a refinar y mejorar los proyectos intraemprendedores.

## 8. Aproveche el Intercambio de Conocimientos Intersectoriales

El ecosistema de facilitadores del intraemprendimiento debe cultivar un entorno que promueva relaciones comerciales productivas y efectivas, tanto interna como externamente. Estas relaciones son vitales para obtener ideas, conocimientos técnicos, tecnologías, colaboración y oportunidades de asociación. Permita a los empleados participar en conexiones significativas que impulsen la innovación.

Para un enfoque de innovación holístico, puede tener sentido implicar de manera más activa y en mayor medida a las partes interesadas, como los ciudadanos, los usuarios, los inversores, las empresas y las asociaciones comerciales. Esto requiere la creación de mecanismos estructurados para recopilar aportaciones y comentarios de diferentes partes interesadas. También deben promoverse iniciativas colaborativas que reduzcan la brecha entre la investigación, la industria y la sociedad para maximizar el uso de la base de conocimientos europea e impulsar la innovación.

Para fortalecer la colaboración intersectorial, es importante fomentar asociaciones y colaboraciones entre organizaciones de diferentes sectores, por ejemplo, creando foros para compartir experiencias, desafíos y estrategias exitosas. También es aconsejable establecer grupos de trabajo intersectoriales para explorar los puntos en común y adaptar los conceptos de intraemprendimiento a las especificidades de los diferentes sectores, así como alentar a las asociaciones de la industria a organizar eventos y conferencias intersectoriales que promuevan el intercambio de conocimientos y la adopción de prácticas intraempresariales exitosas.

Sin embargo, debe reconocerse que, si bien los principios del intraemprendimiento son universales, su aplicación puede requerir adaptación al contexto de sectores particulares. Por lo tanto, es posible que los mecanismos de apoyo deban adaptarse a los requisitos y retos específicos de las distintas industrias o sectores. Esto puede abordarse, por ejemplo, ofreciendo programas específicos de tutoría, acceso a redes y recursos específicos de la industria.

## 9. Promoción y Reconocimiento de Casos de estudio, Buenas Prácticas, Estrategias y Oportunidades

Con el fin de difundir el intraemprendimiento y garantizar un intercambio de experiencias, también es importante aprender de ejemplos prácticos y registrar y difundir experiencias propias.

Por lo tanto, las MIPYMES deben compilar un conjunto de casos de estudio, buenas prácticas, estrategias y directrices de implementación detalladas relacionadas con el intraemprendimiento. Esto incluirá ejemplos de la vida real de cómo se han aplicado los principios del intraemprendimiento en diferentes sectores. Las MIPYMES deben utilizar las buenas prácticas para integrar con éxito el intraemprendimiento en sus negocios.

Las MIPYMES que ya están implementando con éxito iniciativas de intraemprendimiento, deben documentar sus propias experiencias, casos de éxito y ejemplos prácticos para inspirar y guiar a otras organizaciones en la implementación de iniciativas similares. Esto también incluye comunicar el valor añadido cuando una empresa sigue los principios del intraemprendimiento.

También es aconsejable que los facilitadores del intraemprendimiento promuevan el establecimiento de una plataforma o redes de intercambio de conocimientos para que las MIPYMES compartan sus experiencias e ideas relacionadas con el intraemprendimiento. Esto podría incluir seminarios, seminarios web, talleres o comunidades en línea donde se discuten las mejores prácticas.

## 10. Trabajo en el Lobby de Políticas

Los promotores de intraemprendimiento deben hacer un mayor uso de multiplicadores que tengan una buena conexión y acceso al grupo objetivo de las MIPYMES, así como a sus empleados y propietarios. Por esta razón, es esencial orientar e informar a las asociaciones profesionales, las asociaciones patronales, los sindicatos y otras organizaciones sobre el intraemprendimiento y su importancia para el éxito empresarial y la satisfacción de los empleados.

También deben abogar por medidas políticas a nivel regional o nacional que apoyen e incentiven el intraemprendimiento en las MIPYMES. Esto incluye:

- Promover la inclusión de la formación y el apoyo al intraemprendimiento en los programas de formación profesional y desarrollo empresarial
- Abogar por marcos legales que apoyen y faciliten el intraemprendimiento en las organizaciones
- Dirigirse directamente a los responsables políticos, asociaciones empresariales y partes interesadas de la industria y colaborar con ellos para simplificar los procesos regulatorios relacionados con la innovación
- Promover medidas que reduzcan los obstáculos burocráticos a las iniciativas empresariales