



INTRAPRENEURSHIP

IN THE SOCIAL ECONOMY SECTOR

Paquete de formación para intraemprendedores sociales



Funded by
the European Union



EFORT



Tabla de contenidos

Introducción	2
Parte I: Matriz de competencias del intraemprendedor social.....	4
Matrix.....	4
Competencias básicas	4
Parte II. Currículo de formación para intraemprendedores sociales	14
Módulo 1. Fundamentos de la mentalidad empresarial Fundamentos de la mentalidad empresarial....	14
Módulo 2. De las ideas a la acción De las ideas a la acción.....	22
Módulo 3: Métodos de autogestión para intraemprendedores.....	27
Módulo 4: Pensar con originalidad	30
Parte III: Herramientas y recursos.....	35
Herramientas de autoevaluación	35
Actividades de aprendizaje	46
Recursos para el desarrollo	51

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Introducción

Contexto

Este paquete formativo se ha desarrollado en el marco del proyecto Erasmus+ "Intrapreneurship in the Social Economy Sector" (2023-2025), un esfuerzo colaborativo entre la Fundación EFORT (Polonia), TRIBEKA TRAINING LAB SLU (España), y City of Dublin ETB (Irlanda). El proyecto aborda una necesidad crítica identificada en el sector de la economía social europea: el desarrollo de competencias intraempresedoras para mejorar la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de las empresas sociales.

Finalidad y objetivos

El objetivo principal de este paquete de formación es proporcionar un marco integral para desarrollar habilidades, actitudes y competencias intraempresedoras entre los empleados de las organizaciones de economía social. El programa se centra en fomentar la innovación y el pensamiento emprendedor dentro de las organizaciones existentes, manteniendo al mismo tiempo la alineación con los objetivos de impacto social.

El paquete de formación persigue varios objetivos interconectados. En primer lugar, pretende dotar a los participantes de un conocimiento profundo de los principios del intraemprendimiento y su aplicación única en las empresas sociales. Este conocimiento básico permite a las personas identificar y buscar oportunidades de innovación en sus organizaciones. En segundo lugar, el paquete se centra en el desarrollo de habilidades prácticas para poner en marcha iniciativas intraempresedoras sin perder de vista el impacto social. En tercer lugar, fomenta la capacidad de colaboración y comunicación eficaces en contextos organizativos. En cuarto lugar, el paquete fomenta la resiliencia y la adaptabilidad necesarias para impulsar el cambio dentro de las estructuras establecidas. Por último, establece la competencia en la gestión de procesos de innovación manteniendo la alineación con la misión y los valores sociales.

Cómo utilizar este paquete de formación

Este paquete de formación está diseñado para ser flexible y adaptable, manteniendo al mismo tiempo un enfoque estructurado del desarrollo de competencias. Consta de cuatro partes integradas, cada una de las cuales se basa en las demás para crear un itinerario de aprendizaje completo.

La Parte I presenta la Matriz de competencias del intraempresedor social, que proporciona un marco detallado para comprender y desarrollar las habilidades y capacidades esenciales necesarias para el éxito del intraemprendimiento dentro de las organizaciones de la economía social. Esta matriz sirve de base para todas las actividades de aprendizaje y desarrollo posteriores.

La Parte II ofrece el plan de estudios de formación para emprendedores sociales, organizado en cuatro módulos progresivos:

- El módulo 1 establece las bases de la mentalidad empresarial
- El módulo 2 se centra en plasmar las ideas en acciones
- El módulo 3 aborda los métodos de autogestión
- El módulo 4 desarrolla el pensamiento creativo y la capacidad de innovación

La Parte III ofrece herramientas y recursos completos, incluidos instrumentos de autoevaluación, actividades de aprendizaje y recursos de desarrollo. Estas herramientas prácticas apoyan la aplicación de los conceptos y habilidades introducidos en las secciones anteriores.

Cada componente integra fundamentos teóricos con ejercicios prácticos y herramientas, ilustrados mediante estudios de casos relevantes y ejemplos de contextos de economía social. Se proporcionan instrumentos de evaluación, junto con actividades de reflexión estructuradas para profundizar en el aprendizaje y la aplicación.

Resultados esperados del aprendizaje

Al finalizar este paquete de formación, los participantes demostrarán su dominio en tres ámbitos esenciales:

Los componentes del conocimiento incluyen la comprensión exhaustiva de los principios del intraemprendimiento y su aplicación en las empresas sociales, los procesos de gestión de la innovación y la dinámica organizativa. Esta base teórica sustenta una aplicación práctica eficaz en contextos de economía social.

Los componentes de habilidades se centran en el desarrollo de capacidades prácticas, como la puesta en marcha de iniciativas intraempreendedoras, la gestión de procesos de innovación, el establecimiento de relaciones de colaboración y la dirección de iniciativas de cambio. Estas capacidades permiten la aplicación inmediata del aprendizaje en las organizaciones de los participantes.

Los componentes de la actitud hacen hincapié en el desarrollo del pensamiento emprendedor, una mayor confianza para impulsar la innovación, un mayor aprecio por las diversas perspectivas y un compromiso más firme tanto con el impacto social como con la sostenibilidad de la organización.

Mediante un compromiso sistemático con este paquete de formación, los participantes pueden desarrollar las sólidas capacidades intraempreendedoras necesarias para impulsar la innovación y crear un impacto social duradero dentro de sus organizaciones. El objetivo final es fortalecer el sector de la economía social mediante el cultivo de intraempreendedores cualificados que puedan impulsar eficazmente el cambio y la innovación sin perder de vista la misión y los valores sociales.

Parte I: Matriz de competencias del intraemprendedor social

Matrix

La matriz de competencias del intraemprendedor social proporciona un marco global para desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para el éxito del intraemprendimiento en las organizaciones de la economía social. Esta matriz está diseñada para apoyar tanto el desarrollo individual como la creación de capacidad organizativa.

Cada área de competencia se evalúa en cuatro niveles de competencia:

- Nivel básico: Comprensión y aplicación básicas
- Nivel intermedio: Aplicación práctica y trabajo independiente
- Nivel avanzado: Ejecución estratégica y orientación de otros
- Nivel experto: Liderazgo intelectual y transformación organizativa

La rúbrica diseñada para cada una de las competencias proporciona criterios de evaluación detallados para evaluar las competencias de intraemprendimiento social en cuatro niveles de competencia. Cada nivel se basa en el anterior y representa una sofisticación cada vez mayor en cuanto a habilidades, conocimientos e impacto. La rúbrica está diseñada para apoyar tanto la autoevaluación como los procesos de evaluación formal.

Matriz de competencias del intraemprendedor social

1. Mentalidad y Vision empresariales • Reconocimiento de oportunidades • Innovación y creatividad • Evaluación y gestión de riesgos • Pensamiento estratégico • Orientación al impacto social	2. Navegación organizativa • Comprensión de la dinámica organizativa • Gestión de las partes interesadas • Movilización de recursos • Gestión del cambio • Creación de redes de apoyo
3. Aplicación y Ejecución • Planificación y gestión de proyectos • Optimización de recursos • Gestión del tiempo • Resolución de problemas • Toma de decisiones	4. Eficacia personal • Autogestión • Resistencia y adaptabilidad • Capacidad de comunicación • Capacidad de liderazgo • Juicio ético

Competencias básicas

1. Mentalidad y visión empresariales

La mentalidad empresarial representa las capacidades cognitivas y de comportamiento que permiten a las personas identificar y aprovechar las oportunidades de innovación y creación de valor dentro de las organizaciones de la economía social existentes. Esta mentalidad combina el pensamiento creativo con habilidades prácticas de implementación, siempre manteniendo el enfoque tanto en el impacto social como en la sostenibilidad de la organización.

Reconocimiento de oportunidades

Capacidad para identificar necesidades insatisfechas, tendencias emergentes e innovaciones potenciales que puedan crear valor tanto para la organización como para su misión social.

Las organizaciones de la economía social suelen operar en entornos complejos en los que las necesidades sociales se entrecruzan con la dinámica del mercado. Una gran capacidad de reconocimiento de oportunidades permite a los intraemprendedores identificar formas de potenciar el impacto social de manteniendo o mejorando la sostenibilidad de la organización. Esto podría implicar la detección de nuevas posibilidades de servicio, la identificación de mejoras en la eficiencia o el reconocimiento de posibles asociaciones que podrían amplificar el impacto social.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Identifica oportunidades evidentes dentro del ámbito de trabajo actual - Reconoce patrones básicos en las operaciones cotidianas - Muestra curiosidad por las posibles mejoras - Responde positivamente a las nuevas ideas	- Sugiere mejoras de los procesos existentes - Documenta las oportunidades potenciales - Participa en debates sobre mejoras
Intermedio	- Conecta elementos dispares para encontrar oportunidades - Analiza las tendencias del entorno inmediato - Busca proactivamente nuevas posibilidades - Evalúa la viabilidad de las oportunidades	- Crea evaluaciones de oportunidades - Desarrolla casos empresariales iniciales - Realiza estudios de mercado básicos
Avanzado	- Analiza sistemáticamente el entorno interno y externo - Crea marcos para la identificación de oportunidades - Crea sistemas para captar oportunidades - Evalúa la adecuación estratégica de las oportunidades	- Dirige los procesos de identificación de oportunidades - Desarrolla marcos de evaluación - Crea procesos de escaneado sistemáticos
Experto	- Desarrolla la capacidad organizativa para el reconocimiento de oportunidades - Crea enfoques innovadores de análisis de mercado - Crear redes para identificar oportunidades - Da forma a la estrategia organizativa mediante el reconocimiento de oportunidades	- Diseña sistemas organizativos - Orienta a otros en el reconocimiento de oportunidades - Influye en el pensamiento de todo el sector

Innovación y creatividad

La capacidad de generar ideas y enfoques novedosos, combinando los recursos y conocimientos existentes de nuevas formas para resolver los retos sociales y organizativos.

Los retos sociales requieren a menudo soluciones innovadoras que los enfoques tradicionales del mercado no han abordado. La innovación en las organizaciones de la economía social debe equilibrar el impacto social con las limitaciones de recursos, lo que requiere una creatividad especial para desarrollar soluciones sostenibles. Esta competencia permite a los intraemprendedores desarrollar nuevos enfoques que pueden ampliar el impacto social manteniendo la viabilidad de la organización.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Aplica técnicas básicas de pensamiento creativo - Participa en sesiones de brainstorming - Muestra apertura a nuevas ideas - Sugiere mejoras sencillas	- Aporta ideas en las reuniones - Documenta soluciones creativas - Aplica innovaciones sencillas
Intermedio	- Genera múltiples soluciones innovadoras - Pone sistemáticamente a prueba los supuestos - Aplica herramientas de creatividad estructurada - Desarrolla nuevos enfoques de los problemas	- Dirige sesiones de ideación - Crea prototipos de soluciones - Ejecuta proyectos innovadores

Avanzado	- Facilita los procesos de innovación - Construye entornos creativos - Desarrolla marcos de innovación - Dirige iniciativas de innovación complejas	- Diseña programas de innovación - Mide el impacto de la innovación - Aumenta la capacidad de innovación
Experto	- Conformar la cultura de innovación de la organización - Desarrolla nuevas metodologías de innovación - Crea enfoques de innovación sistémica - Influye en las prácticas de innovación del sector	- Crea estrategias de innovación - Desarrolla sistemas de innovación - Mentores de líderes en innovación

Evaluación y gestión de riesgos

Capacidad para evaluar posibles riesgos y oportunidades, tomando decisiones informadas que equilibren el posible impacto social con la sostenibilidad de la organización.

Las organizaciones de la economía social deben gestionar cuidadosamente los riesgos, ya que a menudo operan con recursos limitados y son responsables ante múltiples partes interesadas. Una evaluación eficaz de los riesgos ayuda a garantizar que las iniciativas innovadoras no pongan en peligro la misión principal de la organización, al tiempo que permiten la evolución y el crecimiento necesarios.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Identifica los riesgos básicos en su propia área de trabajo - Utiliza herramientas sencillas de evaluación de riesgos - Sigue los procedimientos de gestión de riesgos - Informa de los riesgos potenciales	- Realiza evaluaciones de riesgos - Documenta los incidentes de riesgo - Sigue los planes de mitigación
Intermedio	- Evalúa los riesgos sistemáticamente - Elabora planes de contingencia - Aplica controles de riesgo - Supervisa los indicadores de riesgo	- Crea matrices de riesgo - Desarrolla estrategias de mitigación - Gestiona las respuestas a los riesgos
Avanzado	- Crea marcos de gestión de riesgos - Desarrolla enfoques de riesgo organizativo - Aumenta la capacidad de evaluación de riesgos - Dirige las iniciativas de gestión de riesgos	- Diseña sistemas de riesgo - Desarrolla estrategias de riesgo - Crea una cultura del riesgo
Experto	- Da forma a la inteligencia organizativa en materia de riesgos - Crea planteamientos de riesgo innovadores - Influye en las prácticas de riesgo del sector - Aumenta la resistencia de la organización	- Crea marcos de riesgo - Desarrolla capacidades de riesgo - Orienta a los líderes de riesgo

Pensamiento estratégico

Capacidad para comprender situaciones complejas, identificar patrones y desarrollar enfoques a largo plazo que promuevan tanto la misión social como la salud organizativa.

Las organizaciones de la economía social deben desenvolverse en entornos complejos y centrarse en su misión social. El pensamiento estratégico permite a los intraemprendedores desarrollar enfoques que generan un impacto social duradero al tiempo que fomentan la capacidad y la sostenibilidad de la organización.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Comprende los objetivos de la organización	- Vincula el trabajo a la estrategia

	- Alinea las acciones con la estrategia - Reconoce las implicaciones estratégicas - Piensa más allá de las tareas inmediatas	- Contribuye a la planificación - Muestra conciencia estratégica
Intermedio	- Desarrolla planes estratégicos - Analiza las opciones estratégicas - Evalúa el impacto estratégico - Crea enfoques de aplicación	- Crea estrategias de proyecto - Realiza análisis estratégicos - Pone en práctica iniciativas estratégicas
Avanzado	- Crea estrategias a largo plazo - Crea capacidades estratégicas - Dirige iniciativas estratégicas - Desarrolla marcos estratégicos	- Desarrolla planes estratégicos - Dirige la aplicación de la estrategia - Crea alineamientos estratégicos
Experto	- Marca la dirección de la organización - Crea estrategias innovadoras - Influye en el pensamiento del sector - Aumenta la capacidad estratégica	- Crea marcos estratégicos - Desarrolla capacidades estratégicas - Tutela a líderes estratégicos

2. Navegación organizativa

La navegación organizativa abarca las habilidades y los conocimientos necesarios para trabajar eficazmente dentro de las estructuras existentes al tiempo que se impulsa un cambio positivo. Esto incluye comprender las estructuras de poder formales e informales, crear redes de apoyo y gestionar los diversos intereses de las partes interesadas.

Gestión de las partes interesadas

Capacidad para identificar, comprender y relacionarse eficazmente con las distintas partes interesadas que afectan o se ven afectadas por las actividades de la organización.

Las organizaciones de la economía social suelen tener diversos grupos de interés, como beneficiarios, financiadores, organismos públicos y miembros de la comunidad. Los intraemprendedores de éxito deben equilibrar estos intereses diversos sin perder de vista los objetivos de impacto social. Esta competencia es crucial para conseguir apoyo para las iniciativas y garantizar un impacto sostenible.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Identifica a las principales partes interesadas - Mantiene relaciones con las partes interesadas - Comunica adecuadamente - Responde a las necesidades de las partes interesadas	- Mapea partes interesadas - Documenta interacciones - Mantiene las relaciones
Intermedio	- Analiza los intereses de las partes interesadas - Establece relaciones eficaces - Gestiona las expectativas - Soluciona conflictos	- Crea planes de compromiso - Gestiona los problemas de las partes interesadas - Crea asociaciones
Avanzado	- Desarrolla estrategias de participación - Crea coaliciones de partes interesadas - Gestiona relaciones complejas - Crea valor para las partes interesadas	- Diseña programas de participación - Dirige las iniciativas de las partes interesadas - Aumenta la capacidad de compromiso
Experto	- Crea marcos para las partes interesadas - Establece asociaciones estratégicas - Influye en las prácticas del sector	- Crea sistemas de compromiso - Desarrolla estrategias de asociación - Orienta líderes relacionales

	- Desarrolla la capacidad de compromiso	
--	---	--

Mobilización de recursos

La capacidad de identificar, asegurar y desplegar eficazmente los diversos recursos (financieros, humanos, capital social) necesarios para las iniciativas.

Las organizaciones de la economía social suelen operar con recursos limitados y deben ser creativas a la hora de adquirirlos y utilizarlos. Esta competencia permite a los intraemprendedores identificar recursos no tradicionales, crear asociaciones para compartir recursos y maximizar el impacto de los recursos disponibles.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Identifica los recursos disponibles - Utiliza los recursos de forma responsable - Sigue los procedimientos de recursos - Documenta las necesidades de recursos	- Mantiene registros de recursos - Presenta solicitudes de recursos - Utilización eficaz de los recursos
Intermedio	- Obtiene de recursos para los proyectos - Elabora planes de recursos - Gestiona la asignación de recursos - Aumenta la eficacia de los recursos	- Crea planes de recursos - Gestiona los recursos del proyecto - Aplicar medidas de eficiencia
Avanzado	- Desarrolla soluciones innovadoras en materia de recursos - Crea modelos sostenibles - Crear asociaciones de recursos - Optimiza el uso de los recursos	- Diseña estrategias de recursos - Dirige iniciativas de recursos - Aumenta la capacidad de los recursos
Experto	- Crea marcos de recursos - Desarrolla la capacidad organizativa - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla enfoques sostenibles	- Crea sistemas de recursos - Desarrolla estrategias de financiación - Orienta líderes de recursos

Gestión del cambio

Capacidad para planificar, aplicar y mantener eficazmente cambios organizativos que promuevan la misión social y la eficacia organizativa.

Las organizaciones de la economía social deben evolucionar para satisfacer las cambiantes necesidades sociales y contextos operativos. Una gestión eficaz del cambio garantiza que las innovaciones puedan aplicarse con éxito manteniendo la estabilidad organizativa y el apoyo de las partes interesadas.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Apoya las iniciativas de cambio - Se adapta al cambio - Sigue los procesos de cambio - Comunica el cambio	- Participa en actividades de cambio - Adopta nuevas prácticas - Apoya a los miembros del equipo
Intermedio	- Dirige pequeños proyectos de cambio - Gestiona la resistencia - Aplicar planes de cambio - Mide el impacto del cambio	- Crea planes de cambio - Gestiona las preocupaciones de las partes interesadas - Sigue las métricas del cambio
Avanzado	- Dirige programas de cambio complejos - Desarrolla estrategias de cambio - Desarrolla la capacidad de cambio - Crea marcos de cambio	- Diseña programas de cambio - Dirige iniciativas importantes - Fomenta la capacidad de cambio
Experto	- Enfoques de transformación de formas - Crea metodologías de cambio	- Crea marcos de cambio - Desarrolla la capacidad de cambio

	- Influye en las prácticas del sector - Fomenta el liderazgo del cambio	- Orienta líderes del cambio
--	--	--

Inteligencia política

La capacidad de comprender y navegar por las estructuras y relaciones de poder de la organización a la vez que se consigue apoyo para las iniciativas.

Las organizaciones de la economía social suelen tener estructuras de gobierno complejas y múltiples centros de poder. La inteligencia política ayuda a los intraemprendedores a conseguir el apoyo necesario para las iniciativas, manteniendo al mismo tiempo las relaciones organizativas y el enfoque en la misión.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Comprende las estructuras de poder - Navega por las relaciones - Muestra conciencia organizativa - Mantiene los límites adecuados	- Mapea las estructuras de poder - Establece relaciones - Demuestra conciencia política
Intermedio	- Crea redes de influencia - Gestiona los intereses en conflicto - Crea coaliciones - Resolución de conflictos	- Crea estrategias de influencia - Gestiona relaciones complejas - Crea redes de apoyo
Avanzado	- Moldea la dinámica organizativa - Desarrolla estrategias políticas - Aumenta la influencia en la organización - Gestiona partes interesadas complejas	- Diseña programas de influencia - Dirige iniciativas estratégicas - Desarrolla la capacidad política
Experto	- Crea marcos políticos - Da forma a las estructuras de poder - Influye en la dinámica del sector - Desarrolla la capacidad de liderazgo	- Crea sistemas de influencia - Desarrolla estrategias políticas - Orienta líderes políticos

3. Aplicación y ejecución

Las capacidades de aplicación y ejecución permiten transformar las ideas en realidad mediante una planificación sistemática, un uso eficaz de los recursos y enfoques de gestión adaptativos. Estas habilidades garantizan que las ideas innovadoras generen un impacto social real.

Planificación y gestión de proyectos

Capacidad para planificar, organizar y ejecutar iniciativas con eficacia, garantizando que logren el impacto social previsto y utilizando los recursos con eficiencia.

Las organizaciones de la economía social deben demostrar tanto su impacto como su eficiencia para mantener el apoyo de las partes interesadas. Una sólida gestión de proyectos garantiza que las iniciativas aporten el máximo valor social manteniendo la disciplina de recursos.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Sigue los planes del proyecto - Completa las tareas asignadas - Informa de progreso - Mantiene la documentación	- Realiza las tareas del proyecto - Actualiza los registros del proyecto - Participa en la planificación
Intermedio	- Gestiona pequeños proyectos - Crea planes de proyecto - Coordina equipos	- Dirige equipos de proyecto - Consigue los resultados del proyecto - Gestiona los riesgos del proyecto

	- Supervisa los progresos	
Avanzado	- Dirige programas complejos - Desarrolla marcos de proyectos - Desarrolla la capacidad del proyecto - Crea enfoques innovadores	- Diseña sistemas de proyectos - Dirige iniciativas importantes - Aumenta la capacidad de los proyectos
Experto	- Moldea la metodología del proyecto - Crea marcos de programas - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad organizativa	- Crea marcos de proyectos - Desarrolla las capacidades de los proyectos - Orienta los jefes de proyecto

Optimización de recursos

La capacidad de maximizar el impacto de unos recursos limitados mediante una asignación eficiente, un uso creativo y una gestión eficaz.

Las organizaciones de la economía social suelen funcionar con recursos limitados. Esta competencia garantiza que los recursos se utilicen eficazmente para maximizar el impacto social, manteniendo al mismo tiempo la sostenibilidad de la organización.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Utiliza los recursos eficazmente - Identifica la reducción de residuos - Sigue procedimientos de optimización - Informa de las ineficiencias	- Aplica medidas de eficiencia - Sigue el uso de los recursos - Sugiere mejoras
Intermedio	- Crea planes de eficiencia - Implementa la optimización - Aplica mejoras en los medios - Desarrolla soluciones	- Dirige proyectos de optimización - Supone un ahorro cuantificable - Aplica mejoras prácticas
Avanzado	- Desarrolla estrategias de optimización - Crea soluciones innovadoras - Aumenta la capacidad de optimización - Dirige iniciativas importantes	- Diseña programas de optimización - Dirige los esfuerzos de transformación - Desarrolla la capacidad organizativa
Experto	- Crea marcos de optimización - Moldea las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad organizativa - Desarrolla enfoques innovadores	- Crea sistemas de optimización - Desarrolla las capacidades del sector - Orienta Líderes de optimización

Resolución de problemas

Capacidad para analizar retos complejos, desarrollar soluciones eficaces y adaptar los planteamientos en función de los resultados y el aprendizaje.

Los retos sociales requieren a menudo soluciones innovadoras que aborden las necesidades de múltiples partes interesadas. Una sólida capacidad de resolución de problemas ayuda a los intraemprendedores a desarrollar enfoques eficaces que generen un impacto social sostenible.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Aplica métodos básicos - Identifica los elementos del problema - Utiliza enfoques estructurados - Documenta las soluciones	- Resuelve problemas rutinarios - Utiliza herramientas problemáticas - Aplica soluciones
Intermedio	- Analiza problemas complejos - Desarrolla múltiples soluciones - Evalúa alternativas - Aplica soluciones	- Dirige la resolución de problemas - Crea planes de soluciones - Mide los resultados

Avanzado	- Crea marcos para los problemas - Desarrolla soluciones innovadoras - Desarrolla la capacidad de resolver problemas - Dirige iniciativas importantes	- Diseña programas de soluciones - Dirige iniciativas complejas - Desarrolla la capacidad organizativa
Experto	- Planteamientos de problemas de formas - Crea marcos de soluciones - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad organizativa	- Crea sistemas de resolución de problemas - Desarrolla las capacidades del sector - Orienta a los líderes en la resolución de problemas

Toma de decisiones

Capacidad para tomar decisiones sensatas que equilibren el impacto social, las necesidades de la organización y las limitaciones de recursos.

Las organizaciones de la economía social deben equilibrar a menudo prioridades contrapuestas e intereses de las partes interesadas. Una toma de decisiones eficaz garantiza que las opciones se ajusten a la misión y mantengan la salud de la organización.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Toma decisiones rutinarias - Utiliza herramientas de decisión - Sigue los procedimientos - Documenta las decisiones	- Toma decisiones operativas - Utiliza marcos de decisión - Aplica las decisiones.
Intermedio	- Toma decisiones complejas - Evalúa alternativas - Considera los impactos - Gestiona las consecuencias	- Dirige los procesos de decisión - Crea planes de decisión - Mide los Resultados
Avanzado	- Crea marcos de decisión - Desarrolla decisiones estratégicas - Aumenta la capacidad de decisión - Dirige iniciativas importantes	- Diseña sistemas de decisión - Dirige decisiones complejas - Desarrolla la capacidad organizativa
Experto	- Plantea la toma de decisiones - Crea marcos de decisión - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad organizativa	- Crea sistemas de decisión - Desarrolla las capacidades del sector - Tutela a los responsables de la toma de decisiones

4. Eficacia personal

La eficacia personal engloba las habilidades de autogestión e interpersonales que permiten a los intraemprendedores trabajar eficazmente con los demás, manteniendo al mismo tiempo su propia productividad y resiliencia.

Autogestión

Capacidad para gestionar eficazmente el tiempo, la energía y los recursos personales, manteniendo la atención tanto en las tareas a corto plazo como en los objetivos a largo plazo.

Los intraemprendedores de la economía social se enfrentan a menudo a exigencias contrapuestas y recursos limitados. Una sólida autogestión les permite mantener la eficacia y la resiliencia al tiempo que persiguen objetivos de impacto social exigentes.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
-------	-------------------------------	---------------------

Base	- Gestiona el tiempo eficazmente, - Establece objetivos personales - Mantiene la organización - Demuestra fiabilidad	- Cumple los plazos - Alcanza sus objetivos - Mantiene los registros
Intermedio	- Crea sistemas personales - Gestiona múltiples prioridades - Demuestra resistencia - Desarrolla a los demás	- Predica con el ejemplo - Desarrolla a los demás - Muestra un rendimiento constante
Avanzado	- Desarrolla prácticas organizativas - Crea sistemas de desarrollo - Lidera el cambio cultural - Desarrolla capacidades	- Diseña programas de desarrollo - Dirige iniciativas culturales - Desarrolla la capacidad organizativa
Experto	- Conformar la cultura de la organización - Crea marcos de desarrollo - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad de liderazgo	- Crea sistemas de desarrollo - Desarrolla las capacidades del sector - Tutela a los líderes de la organización

Comunicación

Capacidad para compartir ideas, fomentar la comprensión e inspirar la acción entre diversos grupos de interesados.

Las organizaciones de la economía social deben comunicarse eficazmente con diversas partes interesadas sobre cuestiones sociales complejas. Una buena capacidad de comunicación permite a los intraemprendedores conseguir apoyo para sus iniciativas y mantener el compromiso de las partes interesadas.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Comunica con claridad - Utiliza los canales adecuados - Muestra una escucha activa - Mantiene la documentación	- Crea mensajes claros - Utiliza herramientas de comunicación - Establece relaciones
Intermedio	- Adapta el estilo de comunicación - Gestión de mensajes complejos - Fomenta el compromiso - Soluciona conflictos	- Dirige los esfuerzos de comunicación - Crea planes de compromiso - Gestiona a las partes interesadas
Avanzado	- Desarrolla estrategias de comunicación - Crea enfoques innovadores - Aumenta la capacidad de comunicación - Dirige iniciativas importantes	- Diseña sistemas de comunicación - Dirige programas complejos - Desarrolla la capacidad organizativa
Experto	- Conformar la cultura de la comunicación - Crea marcos estratégicos - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad organizativa	- Crea sistemas de comunicación - Desarrolla las capacidades del sector - Orienta los líderes de la comunicación

Liderazgo

La capacidad de inspirar y guiar a otros hacia objetivos compartidos al tiempo que se crea capacidad organizativa para el impacto social.

Las organizaciones de la economía social necesitan líderes capaces de comprometerse con la misión social y, al mismo tiempo, desarrollar las capacidades organizativas. Las habilidades de liderazgo permiten a los intraemprendedores conseguir apoyo para las iniciativas y desarrollar las capacidades de los demás.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Demuestra liderazgo personal - Apoya los objetivos del equipo - Demuestra valores - Establece relaciones	- Predicar con el ejemplo - Apoya a los demás - Muestra iniciativa
Intermedio	- Dirige equipos pequeños - Desarrolla a los demás - Crea cultura de equipo - Gestiona el rendimiento	- Dirige iniciativas de equipo - Desarrolla a los miembros del equipo - Desarrolla la capacidad del equipo
Avanzado	- Proporciona liderazgo estratégico - Crea cultura organizativa - Desarrolla líderes - Lidera la transformación	- Diseña programas de liderazgo - Lidera el cambio cultural - Desarrolla la capacidad de liderazgo
Experto	- Marca la dirección de la organización - Crea marcos de liderazgo - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad de liderazgo	- Crea sistemas de liderazgo - Desarrolla las capacidades del sector - Orienta a los líderes de la organización

Juicio ético

La capacidad de tomar decisiones que defiendan los valores y la misión social de la organización al tiempo que se sortean complejos retos éticos.

Las organizaciones de la economía social deben mantener elevadas normas éticas al tiempo que persiguen un impacto social. Un sólido criterio ético garantiza que las decisiones se ajusten a la misión y los valores, al tiempo que genera confianza entre las partes interesadas.

Nivel	Indicadores de comportamiento	Ejemplos de pruebas
Base	- Sigue directrices éticas - Muestra integridad - Preocupación - Toma decisiones éticas	- Demuestra valores - Problemas con los informes - Muestra coherencia
Intermedio	- Gestiona las cuestiones éticas - Elabora directrices - Crear una cultura ética - Resolución de conflictos	- Lidera iniciativas éticas - Crea marcos éticos - Gestión de asuntos complejos
Avanzado	- Crea marcos éticos - Desarrolla enfoques organizativos - Desarrolla la capacidad ética - Dirige iniciativas importantes	- Diseña programas éticos - Lidera el cambio cultural - Desarrolla la capacidad organizativa
Experto	- Forma la cultura ética - Crea marcos estratégicos - Influye en las prácticas del sector - Desarrolla la capacidad organizativa	- Crea sistemas éticos - Desarrolla las capacidades del sector - Orienta a líderes éticos

Parte II. Currícula de formación para intraemprendedores sociales

Este plan de estudios transforma los conceptos intraemprendedores en un atractivo viaje de aprendizaje para empleados de organizaciones de economía social. El programa está diseñado para desarrollar habilidades prácticas al tiempo que se construye la comprensión teórica, con cada módulo basado en el aprendizaje previo.

Resumen del programa

Duración: 4 Módulos (se recomiendan 16-20 horas por módulo)

Prestación: Aprendizaje combinado (talleres, autoaprendizaje, trabajos prácticos)

Evaluación: Evaluación continua a través de proyectos y desarrollo de portafolios

Módulo 1. Fundamentos de la mentalidad empresarial Fundamentos de la mentalidad empresarial

Objetivos de aprendizaje

Al final de este módulo, los participantes serán capaces de:

- Distinguir entre espíritu empresarial e intraempresarial en contextos de economía social.
- Identificar las características clave de los intraemprendedores de éxito
- Comprender la importancia del pensamiento empresarial en las organizaciones sociales
- Aplicar conceptos empresariales básicos a su función organizativa

Contenido de la formación

Entender el espíritu empresarial

El concepto de espíritu empresarial ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, pasando de ser un fenómeno centrado en el individuo a una comprensión más amplia de la creación de valor dentro de diversos contextos organizativos. Para apreciar plenamente esta evolución, debemos examinar tanto sus raíces históricas como sus interpretaciones contemporáneas.

La primera definición formal del espíritu empresarial surgió en 1775, cuando R. Cantillon lo describió como una "fuerza misteriosa de la naturaleza humana". Esta primera interpretación consideraba el espíritu empresarial exclusivamente ligado a empresarios individuales, haciendo hincapié en la naturaleza personal de la actividad empresarial. Esta perspectiva ayudó a sentar las bases para entender el comportamiento empresarial, aunque nuestra interpretación moderna se ha matizado considerablemente.

Hoy en día, el Marco de Competencia Empresarial (EntreComp) ofrece una definición más completa: el espíritu empresarial es el acto de identificar oportunidades e ideas y transformarlas en valor para otros. Esta creación de valor puede adoptar múltiples formas:

- Valor financiero a través de la actividad económica
- Valor cultural a través de la contribución a la sociedad
- Valor social a través del impacto comunitario

Esta definición moderna refleja una comprensión más amplia de que el espíritu empresarial va más allá de las empresas puramente comerciales para abarcar diversas formas de creación de valor en la sociedad.

El espíritu empresarial individual es una fuerza fundamental que reúne recursos dispersos para crear riqueza. Representa la clave para entender los distintos tipos de actividad empresarial porque demuestra cómo los individuos:

- Asumir riesgos calculados
- Identificar y aprovechar las oportunidades
- Aplicar las innovaciones
- Impulsar el cambio y el desarrollo

El empresario surge como el agente principal en este proceso, en una posición única para reconocer oportunidades donde otros podrían ver sólo caos, amenazas o contradicciones. Esta habilidad especial para percibir la posibilidad dentro de la incertidumbre marca una característica definitoria del pensamiento empresarial.

La esencia del espíritu empresarial

El espíritu empresarial se manifiesta como una expresión del ingenio, la astucia y el dinamismo de la vida. Esta amplia conceptualización abarca múltiples dimensiones:

El espíritu empresarial abarca diversos aspectos de la actividad humana:

- Consideraciones económicas
- Avances tecnológicos
- Factores psicológicos
- Dimensiones éticas
- Elementos culturales

Estos aspectos se combinan para crear nuevas actitudes, comportamientos y valores que impulsan la innovación y el progreso.

Diversidad motivacional

El impulso hacia el espíritu empresarial puede provenir de diversas fuentes:

- Motivos monetarios centrados en el beneficio económico
- Motivos no monetarios centrados en la realización personal
- Felicidad y satisfacción personal
- Aspiraciones estéticas
- Creencias religiosas o espirituales

Esta diversidad de motivaciones nos recuerda que el espíritu empresarial va más allá de la mera búsqueda de beneficios para abarcar aspiraciones y valores humanos más amplios.

The Evolution to Intrapreneurship

El intraemprendimiento representa una forma específica de actividad emprendedora que se produce dentro de las organizaciones existentes. Según EntreComp, puede definirse simplemente como "espíritu empresarial dentro de una organización". Este concepto surgió formalmente a través del libro blanco de 1978 de G. Pinchot y E.S. Pinchot titulado "Intra-Corporate Entrepreneurship", que abogaba por un estilo operativo más emprendedor dentro de las grandes corporaciones como alternativa a los enfoques burocráticos tradicionales.

Pinchot describe a los intraemprendedores como "soñadores que hacen". Estas personas asumen la responsabilidad práctica de crear innovación dentro de las organizaciones. Pueden ser inventores o creadores, pero su característica esencial es su capacidad para transformar ideas en realidades rentables.

Como señala Pinchot, "los intraemprendedores son la levadura que hace subir el pan", subrayando su papel crucial en el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

#Distinción entre emprendedores e intraemprendedores

Comprender las diferencias clave entre emprendedores e intraemprendedores ayuda a clarificar sus funciones y retos únicos:

1. Un emprendedor se define como una persona que establece un nuevo negocio con una idea o concepto innovador. Un empleado de la organización que está autorizado a emprender innovaciones en productos, servicios, procesos, sistemas, etc. se conoce como intraemprendedor.
2. Un emprendedor es intuitivo por naturaleza, mientras que un intraemprendedor es restaurador por naturaleza.
3. Un empresario utiliza sus propios recursos, es decir, hombres, máquinas, dinero, etc., mientras que en el caso de un intraemprendedor los recursos están fácilmente disponibles, ya que se los proporciona la empresa.
4. Un emprendedor recauda capital por sí mismo. Por el contrario, un intraemprendedor no necesita recaudar fondos por sí mismo, sino que se los proporciona la empresa.
5. Un emprendedor trabaja en una empresa de nueva creación. En cambio, un intraemprendedor forma parte de una organización ya existente.
6. Un emprendedor es su propio jefe, por lo que es independiente para tomar decisiones. A diferencia del intraemprendedor, que trabaja para la organización, no puede tomar decisiones independientes.
7. Esta es una de las características más destacadas de un empresario: es capaz de soportar los riesgos y las incertidumbres de la empresa. A diferencia del intraemprendedor, en el que la empresa asume todos los riesgos.
8. El emprendedor trabaja duro para entrar en el mercado con éxito y crearse un lugar posteriormente. A diferencia del intraemprendedor, que trabaja por el cambio en toda la organización para aportar innovación, creatividad y productividad.

Los intraemprendedores de éxito muestran varios rasgos distintivos:

Visión e impulso:

- Fuerte motivación hacia objetivos específicos
- Determinación persistente para alcanzar los objetivos
- Resiliencia ante los obstáculos

Cambio de orientación

- Disposición a desafiar las estructuras jerárquicas
- Malestar por el estancamiento
- Frustración con los procesos burocráticos
- Rápida adaptación a las circunstancias cambiantes

Propensión a la acción:

- Fuerte orientación hacia la implementación
- Inquietud cuando el progreso se estanca
- Constante afán de superación

Foco a la innovación:

- Capacidad para identificar problemas y desarrollar soluciones
- Creatividad en la utilización de los recursos
- Comodidad para actuar fuera de las zonas de confort

Las cuatro dimensiones del intraemprendimiento

Gifford Pinchot III identifica cuatro aspectos clave de la actividad intraemprendedora:

1. Innovación empresarial

Los intraemprendedores impulsan la innovación dentro de las organizaciones de forma similar a como los emprendedores innovan en las startups. Necesitan una selección adecuada, desarrollo y un entorno propicio para prosperar.

2. Enfoque de la aplicación

Más allá de generar ideas, los intraemprendedores sobresalen a la hora de convertir conceptos en realidades empresariales. Puede que no siempre sean los inventores originales, pero siempre actúan como ejecutores eficaces.

3. Autodirección

Los intraemprendedores toman la iniciativa sin esperar a la autoridad formal. Lo hacen:

- Crear equipos de voluntarios
- Encontrar formas rentables de poner a prueba las ideas
- Crear prototipos para su visualización
- Demostrar el potencial a través de los primeros éxitos

4. Impacto social

Algunos intraemprendedores se centran específicamente en hacer de la empresa una fuerza para el bien como "intraemprendedores sociales". Se enfrentan al reto único de hacer que las ideas socialmente beneficiosas sean rentables para sus organizaciones.

El camino del intraemprendedor

El éxito en el intraemprendimiento requiere seguir ciertos principios, recogidos en los Diez Mandamientos del Intraemprendedor:

1. Crear equipos de colaboración
2. Compartir generosamente el crédito
3. Pedir consejo antes de los recursos
4. Prometer menos y cumplir más
5. Hacer todo lo necesario para el éxito
6. Pedir perdón en lugar de permiso
7. Mantener la prioridad de los intereses de la organización
8. Aceptar el riesgo profesional
9. Equilibrar los objetivos con la realidad
10. Honrar y educar a los patrocinadores

Pensamiento empresarial y liderazgo

El pensamiento empresarial representa una mentalidad distintiva que va más allá de los límites tradicionales de la creación de empresas. Abarca un enfoque global para identificar oportunidades, resolver problemas y crear valor en cualquier contexto organizativo. Esta forma de pensar resulta valiosa tanto si se lanza una nueva empresa como si se innova dentro de una organización ya existente.

En esencia, el pensamiento emprendedor combina varios elementos clave que actúan conjuntamente para crear un poderoso enfoque de la creación de valor. Esta mentalidad se caracteriza por el reconocimiento proactivo de oportunidades, la resolución creativa de problemas, la asunción calculada de riesgos y el ingenio. La belleza de este enfoque reside en su versatilidad: estas habilidades resultan valiosas en diversos contextos, desde nuevas empresas hasta organizaciones consolidadas.

Componentes básicas del pensamiento empresarial

1. Reconocimiento de oportunidades

La capacidad de reconocer oportunidades constituye la base del pensamiento empresarial. Esta habilidad implica desarrollar un ojo agudo para:

Comprender la dinámica del mercado:

- Identificar lagunas en los mercados existentes que otros podrían pasar por alto
- Reconocer las necesidades insatisfechas que podrían abordarse mediante la innovación
- Detectar pautas en las tendencias y cambios del mercado que indiquen oportunidades
- Transformar lo que otros ven como retos en oportunidades potenciales

Esta capacidad requiere desarrollar tanto la capacidad analítica como la comprensión intuitiva de las fuerzas del mercado y las necesidades humanas.

2. Innovación y creatividad

La innovación y la creatividad representan el motor que impulsa el pensamiento empresarial. Este componente implica:

Resolución creativa de problemas:

- Liberarse de los patrones de pensamiento convencionales
- Desarrollar soluciones novedosas a problemas existentes
- Encontrar nuevas formas de combinar y utilizar los recursos disponibles
- Cuestionar y desafiar las prácticas establecidas

La clave del éxito reside en equilibrar la visión creativa con la capacidad de aplicación práctica.

3. 3. Gestión de riesgos

Una gestión eficaz del riesgo distingue el pensamiento empresarial de éxito de la mera especulación. Esto implica:

Gestión estratégica de riesgos:

- Asumir riesgos calculados sobre la base de un análisis exhaustivo
- Evaluar los posibles resultados de las distintas líneas de actuación
- Desarrollar planes de contingencia sólidos
- Aprender de forma constructiva tanto de los éxitos como de los fracasos

Comprender que la gestión del riesgo no consiste en evitar todos los riesgos, sino en asumir riesgos inteligentes y calculados que ofrezcan recompensas potenciales.

4. Optimización de recursos

La capacidad de maximizar los recursos disponibles representa un aspecto crucial del pensamiento empresarial. Esto incluye:

Gestión de recursos:

- Aprovechar al máximo los recursos limitados
- Crear y aprovechar redes profesionales
- Encontrar soluciones creativas cuando los recursos son limitados
- Asignación eficaz del tiempo y los recursos

El éxito depende a menudo de la capacidad de lograr el máximo impacto con los mínimos recursos.

Fijación de objetivos y desarrollo de la visión

El establecimiento de objetivos y el desarrollo de una visión desempeñan múltiples funciones cruciales en las iniciativas empresariales:

Funciones estratégicas:

- Proporcionar una dirección clara y centrar los esfuerzos
- Mantener la motivación en periodos difíciles
- Crear marcos para la toma de decisiones
- Establecer bases para medir los progresos

Técnicas eficaces para fijar objetivos

1. El marco SMART

Este enfoque de eficacia probada garantiza la consecución de los objetivos:

- Específicos: Claramente definido e inequívoco
- Mensurable: Incluir criterios concretos para medir los progresos
- Alcanzable: Desafiante pero alcanzable de forma realista
- Pertinente: En consonancia con una visión y unos valores más amplios
- Con plazos: Con plazos e hitos concretos

2. Fijación de objetivos hacia atrás

Esta técnica implica:

- Empezar por el resultado final deseado
- Trabajar hacia atrás para identificar los pasos necesarios
- Creación de calendarios detallados para la aplicación

3. Objetivos y resultados clave (OKR)

El enfoque OKR (Objectives and Key Results) se centra en:

- Establecer objetivos claros y generales
- Definir 3-5 resultados clave medibles
- Revisar y ajustar periódicamente los progresos

4. Fijación de objetivos por niveles

Este enfoque integral implica:

- Fijar objetivos estratégicos a largo plazo (3-5 años)
- Crear objetivos tácticos a medio plazo (1 año)
- Elaborar objetivos operativos a corto plazo (mensuales/semanales)

Toma de decisiones en contextos empresariales

La calidad en la toma de decisiones es un factor crítico para el éxito empresarial. Las decisiones basadas en un razonamiento sólido y una información sólida pueden conducir a la prosperidad a largo plazo, mientras que las tomadas con una lógica errónea o una información incompleta pueden conducir al fracaso.

Una buena decisión lo demuestra:

1. Encuadre adecuado: Comprender la verdadera naturaleza de la decisión
2. Valores claros: Alineación con los principios y objetivos fundamentales
3. Alternativas creativas: Múltiples opciones viables entre las que elegir
4. Información sólida: Basada en datos fiables y pertinentes.
5. Compensaciones claras: Entender lo que se gana y lo que se pierde
6. Alineación de valores: Coherente con los valores de la organización.
7. Compromiso de aplicación: Listo para la acción decisiva

El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones eficaz sigue un camino estructurado que transforma las opciones complejas en acciones manejables.

1. Identificar la decisión a tomar
2. Recopilar información pertinente
3. Identificar alternativas
4. Sopesar las pruebas
5. Elegir entre alternativas
6. Actuar
7. Revisar su decisión

Herramientas y técnicas de toma de decisiones:

1. 1. Análisis DAFO
2. Matriz de decisiones
3. Lista de pros y contras
4. Análisis coste-beneficio
5. Árboles de decisión
6. Planificación de escenarios
7. Técnica Delphi

Liderazgo en contextos empresariales

El liderazgo en contextos empresariales requiere una combinación única de habilidades, cualidades y comportamientos. Los líderes eficaces deben equilibrar la visión con la ejecución, la inspiración con el sentido práctico.

Las cualidades fundamentales de los líderes eficaces son

- Entusiasmo: Aportar energía y pasión a la función
- Integridad: Mantener las normas éticas y la confianza
- Dureza: Demostrar resistencia ante los retos
- Imparcialidad: Trato equitativo a todas las partes interesadas
- Calidez: construir relaciones positivas

- Humildad: Permanecer abierto al aprendizaje y a la retroalimentación
- Confianza: Tomar decisiones con seguridad

Los líderes deben cumplir una doble responsabilidad:

1. Desarrollo de los miembros del equipo:

- Fomentar la autoestima y la valía individuales
- Fomentar la cohesión y el espíritu de equipo
- Desarrollar las capacidades y el potencial

2. Logros organizativos:

- Impulsar la productividad y la consecución de objetivos
- Coordinar eficazmente los recursos
- Resolver problemas sistemáticamente
- Crear entornos propicios

El desarrollo del liderazgo se produce en múltiples dimensiones:

1. Cualidades personales:

- Desarrollar las características básicas
- Desarrollar la inteligencia emocional
- Reforzar la resistencia

2. Conocimientos y habilidades:

- Adquirir conocimientos técnicos
- Desarrollar las capacidades de gestión
- Construir la comprensión estratégica

3. Eficacia conductual:

- Mejorar la comunicación
- Mejorar la toma de decisiones
- Reforzar las relaciones

La teoría del liderazgo ha evolucionado a través de tres dimensiones fundamentales que nos ayudan a comprender y desarrollar un liderazgo eficaz:

"Lo que SOMOS" se centra en las cualidades y rasgos inherentes a los líderes. Esta dimensión explora las características personales, los valores y los atributos que definen la identidad central de un líder. Abarca aspectos como la integridad, la inteligencia emocional, la resiliencia, la autenticidad y la brújula moral. Esta visión tradicional sugiere que ciertos individuos poseen cualidades innatas de liderazgo que los hacen naturalmente aptos para desempeñar funciones de liderazgo.

"Lo que SABEMOS" aborda las habilidades técnicas y conceptuales que los líderes deben poseer y desarrollar. Esta dimensión abarca tanto las habilidades duras como las blandas, incluido el pensamiento estratégico, el conocimiento de la industria, la capacidad de resolución de problemas, la experiencia en comunicación y la comprensión de la organización. Reconoce que un liderazgo eficaz requiere una base de conocimientos y competencias que pueden aprenderse y mejorarse a través de la educación, la formación y la experiencia.

"Lo que HACEMOS" examina los aspectos conductuales del liderazgo: cómo actúan e interactúan realmente los líderes con los demás. Esta dimensión abarca los estilos de liderazgo (como el liderazgo transformacional, de servicio o situacional), los patrones de toma de decisiones y los métodos para relacionarse con los miembros del equipo. Se centra en las acciones y prácticas observables que los líderes emplean para influir, motivar y guiar a sus equipos hacia la consecución de objetivos.

Módulo 2. De las ideas a la acción De las ideas a la acción

Objetivos de aprendizaje

Al final de este módulo, los participantes serán capaces de:

- Evaluar las posibles oportunidades de creación de valor
- Analizar eficazmente los entornos competitivos
- Desarrollar estrategias de resistencia para el éxito a largo plazo
- Crear planes prácticos para poner en práctica las ideas

Contenido de la formación

Creación de valor

La base de cualquier organización de éxito reside en su capacidad para crear y aportar valor a través de ideas empresariales innovadoras y sostenibles. La creación de valor comienza con la identificación de oportunidades que surgen de dos fuentes principales: oportunidades de mercado inexploradas y necesidades no satisfechas de los clientes. Estas fuentes constituyen la base de una idea de negocio que representa los valores fundamentales de una organización.

Toda empresa se basa en tres activos fundamentales:

1. Plataformas

La plataforma empresarial abarca el contexto operativo en el que los empresarios operan a diario. Esto incluye el panorama competitivo, la base de clientes, la mano de obra, la infraestructura tecnológica, las tendencias del mercado y los factores macroeconómicos. Comprender y gestionar eficazmente estos elementos es crucial para el éxito empresarial.

2. Procesos

Las organizaciones crean valor a través de procesos cuidadosamente diseñados que transforman las materias primas y los recursos (entradas) en productos o servicios finales (salidas). Estos procesos pueden clasificarse en dos tipos principales:

- Procesos primarios": Contribuyen directamente a transformar los insumos en productos y a generar beneficios, como las operaciones de venta.
- Procesos secundarios: Apoyan la eficiencia y eficacia de los procesos primarios, incluidas las iniciativas de desarrollo tecnológico e innovación.

3. Personas

El capital humano representa la verdadera fuerza motriz de cualquier organización. La gestión de las personas, aunque difícil, es crucial, ya que los empleados aportan diversos conocimientos, trayectorias profesionales y experiencias técnicas que contribuyen al éxito de la organización.

El valor se manifiesta de múltiples formas:

1. El "valor cualitativo": Beneficios intangibles y mejoras de la calidad
2. Valor cuantitativo": Resultados mensurables y mejoras numéricas
3. "Producción": Los productos o servicios tangibles producidos
4. Resultado: El impacto más amplio más allá del beneficio, incluyendo la satisfacción del cliente y los beneficios sociales.

Competencia y competitividad

La competencia sirve de mecanismo para resolver los conflictos e implica al mercado:

- Competencia entre productores por los clientes
- Competencia entre compradores de bienes
- Determinación de precios a través de las fuerzas del mercado

La competitividad representa la capacidad de una organización para:

- Crear tendencias de desarrollo continuo
- Aumentar la productividad
- Desarrollar eficazmente los mercados de ventas frente a los competidores
- Satisfacer las necesidades de los clientes con más eficacia que la competencia

El entorno competitivo consta de dos capas principales:

- Microentorno
- Macroentorno

1. Microentorno" (Entorno competitivo)

- Incluye a las partes interesadas directas: competidores, clientes, proveedores, mano de obra, propietarios
- Las organizaciones pueden influir y ser influidas por estos elementos
- Define las condiciones operativas en industrias y mercados específicos

2. "Macroentorno" (Entorno general)

- Abarca factores más amplios: económicos, demográficos, jurídicos, internacionales, sociales, tecnológicos, naturales, políticos
- Las organizaciones deben adaptarse a estas condiciones en lugar de cambiarlas

Teoría y práctica de la resiliencia

La resiliencia representa la capacidad de adaptarse y recuperarse de adversidades, traumas o tensiones importantes.

La teoría de la resiliencia identifica los factores de protección y las características que pueden aumentar un

la capacidad de la persona para hacer frente a la adversidad:

- La competencia social es la capacidad de suscitar respuestas positivas de los demás, por lo que
- establecer relaciones positivas tanto con los adultos como con los compañeros;
- Las habilidades de resolución de problemas incluyen la planificación que facilita verse a uno mismo en control, y la inventiva para buscar ayuda de otros;
- La autonomía es el sentido de la propia identidad y la capacidad de actuar con independencia y ejercer cierto control sobre el entorno;

- Un sentido de propósito y futuro implica metas, aspiraciones educativas, persistencia,
- esperanza y la sensación de un futuro brillante;
- También se ha descubierto que las emociones positivas, como el humor y la esperanza en el futuro, fomentan la resiliencia;

Las estrategias clave para desarrollar la resiliencia incluyen

1. Establecer conexiones significativas
2. Participar en el autodescubrimiento
3. Establecer y perseguir objetivos
4. Construir la autoestima
5. Mantener el optimismo
6. Adaptación al cambio
7. Mantener la perspectiva
8. Prácticas de autocuidado
9. Actuar con decisión
10. Ver los retos como superables

LA MATRIZ DE RESILIENCIA

COPING Ser capaz de aprovechar los recursos internos, es decir, las habilidades y fortalezas para afrontar y recuperarse de los problemas, contratiempos y retos, y reponerse.	GRIT Las personas resilientes nunca se rinden. Encuentran en sí mismos la fuerza para afrontar los problemas de frente, superar la adversidad y seguir adelante con sus vidas.
INTELIGENCIA EMOCIONAL Ser capaz de analizar y gestionar los sentimientos y las emociones es un factor clave del éxito para afrontar las situaciones difíciles de forma más positiva.	SENTIDO Ser capaz de dar sentido a las experiencias pasadas y aprender de ellas. Ser capaz de dar sentido a la vida teniendo un propósito y metas para el futuro.

10 formas de desarrollar la resiliencia personal:

- 1) HACER CONEXIONES - Cultivar buenas relaciones; aceptar ayuda y apoyo; ayudar a los demás.
- 2) BUSCAR OPORTUNIDADES DE AUTODESCUBRIMIENTO - Conocerse a si mismo, sus propios puntos fuertes y su autoestima.
- 3) ACEPTAR QUE EL CAMBIO FORMA PARTE DE LA VIDA - Aprender formas y técnicas para gestionar el cambio.
- A) MANTENER LAS COSAS EN PERSPECTIVA - Ver un contexto más amplio; perspectivas a largo plazo.
- 5) TOMAR ACCIONES DECISIVAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS - Adoptar una mentalidad resolutiva; utilizar herramientas y técnicas de resolución de problemas.
- 6) AVANZAR HACIA SUS OBJETIVOS – Utilizar herramientas y técnicas de fijación de objetivos; medir los progresos periódicos; celebrar los pequeños logros.
- 7) NUTRIR UNA OPINIÓN POSITIVA DE SI MISMO - Desarrollar la asertividad; reforzar la autoestima.
- 8) MANTENER UNA PERSPECTIVA ESPERANZOSA - Fomentar el optimismo y el entusiasmo; visualizar los objetivos.
- 9) CUIDARSE - Cuerpo y mente; prestar atención a sus necesidades y sentimientos; hacer ejercicio con regularidad.
- 10) EVITAR VER LAS CRISIS COMO PROBLEMAS INSUPERABLES.

(Fuente: *Apa American Psychological Association*)

Herramientas útiles :

- Inteligencia emocional y social
- Investigación apreciativa
- Mapa de empatía
- Fijación de objetivos SMART
- Herramientas y técnicas de resolución de problemas
- Coaching y tutoría

Gestión de la innovación

La gestión de la innovación implica identificar, configurar y aplicar recursos para crear y comercializar innovaciones. Las organizaciones deben equilibrar:

- Creatividad frente a estabilidad
- Gestión de la incertidumbre
- Optimización de los procesos internos
- Consideraciones sobre la estructura organizativa

¿Qué es la gestión de la innovación?

- La gestión de la innovación se refiere a la identificación, reconfiguración e implementación de todos los recursos relevantes para la creación y comercialización de innovaciones
- Las organizaciones innovadoras deben tener en cuenta las capacidades organizativas, tecnológicas, financieras, infraestructurales, de capital humano y muchas otras capacidades internas de la empresa y de su ecosistema de innovación.
- La innovación comienza con una idea creativa, por lo que las organizaciones deben prestar especial atención a la gestión de la creatividad a nivel individual y organizativo.
- En las organizaciones intraemprendedoras estos problemas son aún más pronunciados. Disponer de un conjunto limitado de recursos internos como ecosistema primario y base de conocimientos significa que los errores pueden ser costosos e incluso fatales para el futuro de la organización.
- Esto obliga a las organizaciones a elegir entre estabilidad y creatividad

La comunicación en la empresa

La comunicación eficaz constituye la columna vertebral del éxito de las operaciones empresariales.

Implica los siguientes elementos del proceso de comunicación:

- Remitente: Fuente del mensaje
- Receptor: Destinatario del mensaje
- Mensaje: Contenido que se comunica
- Retroalimentación: Respuesta del receptor

Los elementos clave de la comunicación

- Medio lingüístico: toda comunicación implica un compromiso de significados entre las personas porque cada individuo responde a la comunicación -símbolos de la realidad- de forma única y personal.
- Metacomunicación: dos o más personas que interactúan intercambian información sobre cómo se comunican de forma explícita o implícita.
- La cooperación y la ayuda mutua son fundamentales: un proceso cooperativo conduce a una mayor productividad, a relaciones interpersonales e intergrupales más favorables, a una mayor autoestima, así como a una resolución más constructiva de los conflictos entre las partes.

Los modelos de comunicación son marcos esenciales que definen cómo interactúan las personas para alcanzar objetivos específicos. Estos modelos se dividen en tres categorías:

- Modelos lineales: Métodos de comunicación unidireccionales
- Modelos interactivos: Métodos de comunicación bidireccionales
- Modelos transaccionales: Conversaciones bidireccionales en las que el mensaje se vuelve más complejo a medida que avanza el evento (discusión).

Tipos de comunicación interna

1. Comunicaciones de liderazgo descendente
2. Comunicación de situaciones de crisis
3. Comunicaciones ascendentes
4. Comunicación entre iguales

Las Habilidades de Comunicación Eficaz pueden aprenderse y practicarse a través de una amplia gama de técnicas, tales como:

- Escucha activa: hablar menos y hacer preguntas para aclarar las cosas, estar atento e interesado por lo que dicen los demás;
- Comunicación no verbal: como transmitimos información no sólo con palabras, sino también con el lenguaje corporal y los gestos, es importante prestar atención a las señales no verbales (tono de voz, contacto visual, expresiones faciales, posturas);
- Ser empático: intentar comprender y compartir los sentimientos de los demás.
- Ser objetivo: centrarse en un único tema y evitar los ataques personales.
- Evita patrones de pensamiento como los juicios moralistas, la culpa o la crítica.

Networking in intrapreneurship

"La creación de redes en el intraemprendimiento se refiere al proceso sistemático de construir, mantener y aprovechar las relaciones profesionales dentro y fuera de los límites de la organización para facilitar la innovación, la adquisición de recursos y la creación de valor mientras se opera como emprendedor dentro de una organización establecida."

Este proceso estratégico atiende a dos dimensiones principales: la creación de redes internas y externas.

La creación de redes internas se centra en establecer relaciones dentro de la organización a través de tres mecanismos clave:

1. Construcción de relaciones organizativas:
 - * Conexiones interdepartamentales
 - * Relaciones verticales (jerarquía ascendente y descendente)
 - * Relaciones horizontales (entre iguales)
 - * Grupos de interés y comunidades de práctica
2. Movilización de recursos
 - * Acceso a los recursos de la organización
 - * Intercambio de conocimientos y experiencia
 - * Apoyar el desarrollo del sistema
 - * Creación de un ecosistema de innovación
3. Desarrollo de la influencia
 - * Gestión de las partes interesadas
 - * Defensa del cambio
 - * Campeones de la innovación
 - * Relaciones con los responsables de la toma de decisiones

La creación de redes externas complementa los esfuerzos internos conectando con el ecosistema empresarial más amplio. Esto implica:

1. Inteligencia de mercado
 - * Relaciones con los clientes
 - * Conocimiento de la competencia
 - * Seguimiento de las tendencias del sector
 - * Identificación de oportunidades de mercado
2. Acceso a los recursos
 - * Conocimientos especializados
 - * Capacidades técnicas
 - * Acceso al mercado
 - * Recursos financieros
3. Mejora de la innovación
 - * Aprendizaje interprofesional
 - * Transferencia de tecnología
 - * Intercambio de buenas prácticas
 - * Innovación colaborativa

El éxito de las redes intraemprendedoras depende en gran medida de la capacidad de equilibrar e integrar las relaciones internas y externas, creando un ecosistema dinámico que apoye la innovación y el crecimiento continuos al tiempo que mantiene la alineación con los objetivos de la organización.

Módulo 3: Métodos de autogestión para intraemprendedores

Objetivos de aprendizaje

Al final de este módulo, los participantes serán capaces de:

- Aplicar técnicas eficaces de autogestión
- Demostrar una gran asertividad
- Desarrollar y mantener la autoeficacia
- Tomar decisiones éticas en situaciones complejas

Contenido de la formación

#Autogestión

La autogestión es la piedra angular del éxito del intraemprendimiento y la base sobre la que se construyen la innovación y el crecimiento organizativo. Abarca la capacidad de dirigir las propias acciones, emociones y recursos con eficacia dentro de un marco organizativo establecido. Esta capacidad resulta esencial para los intraemprendedores que deben navegar por el complejo panorama de impulsar la innovación mientras trabajan dentro de las estructuras corporativas existentes.

La importancia de la autogestión va mucho más allá de la productividad básica. Permite a los intraemprendedores mejorar su capacidad de toma de decisiones, aumentar su resiliencia ante los retos y mantener un equilibrio sostenible entre la vida laboral y personal que evite el agotamiento. Además, una autogestión eficaz ayuda a crear credibilidad entre las partes interesadas y facilita el crecimiento personal y profesional, lo que, en última instancia, conduce a mejores resultados de liderazgo y gestión de equipos.

Componentes básicos de la autogestión intraemprendedora

1. El asertividad en el intraemprendimiento

El asertividad intraemprendedora representa un sofisticado equilibrio entre la defensa de iniciativas innovadoras y el mantenimiento de relaciones organizativas positivas. A diferencia del asertividad tradicional, que se centra principalmente en los límites personales, la asertividad intraemprendedora requiere una comprensión matizada de la dinámica organizativa y de las relaciones con las partes interesadas

Características clave del asertividad intraemprendedora:

- Conciencia del contexto organizativo": Los intraemprendedores deben equilibrar la visión personal con las limitaciones y oportunidades organizativas, incorporando el pensamiento sistémico a su enfoque.
- Gestión de las partes interesadas: Esto implica navegar por complejas redes de partes interesadas con intereses diversos, lo que requiere sofisticadas habilidades de gestión de relaciones.
- Dinámica de recursos": En lugar de limitarse a proteger los recursos personales, la asertividad intraemprendedora se centra en la adquisición y asignación estratégica de recursos para proyectos innovadores.

2. Autoeficacia y fomento de la confianza

La autoeficacia, un concepto introducido por el psicólogo Albert Bandura, representa la creencia de un individuo en su capacidad para tener éxito en situaciones específicas. Para los intraemprendedores, la autoeficacia desempeña un papel crucial a la hora de impulsar la innovación y gestionar el cambio dentro de las organizaciones.

Fuentes de auto-eficacia:

- Experiencias de dominio: Completar con éxito una tarea refuerza la confianza en las propias capacidades
- Experiencias vicarias": Aprender de los éxitos de los demás
- Persuasión verbal": Aliento y retroalimentación de compañeros y mentores.
- Estados emocionales y fisiológicos": Controlar el estrés y mantener estados emocionales positivos

3. Gestión del tiempo y productividad

La gestión del tiempo en el espíritu empresarial es un marco estratégico que maximiza el impacto empresarial al tiempo que mantiene el bienestar personal. Combina el aumento de la productividad con un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, centrándose en la claridad de objetivos y la priorización estratégica. Una gestión eficaz del tiempo reduce el estrés al tiempo que mejora la calidad de la toma de decisiones, lo que permite a los empresarios centrarse en actividades de gran valor.

Los principios clave incluyen una planificación clara, una organización flexible y la mejora continua de los procesos. Cuando se aplica correctamente, crea un sistema sostenible que equilibra las tareas inmediatas con las oportunidades de crecimiento a largo plazo.

Técnicas esenciales de gestión del tiempo:

- Bloqueo temporal": Asignación de periodos de tiempo específicos para diferentes actividades
- La matriz de Eisenhower: priorizar las tareas en función de su importancia y urgencia
- La "regla 80/20": Centrarse en las actividades de mayor impacto
- La técnica Pomodoro": Trabajar en intervalos concentrados con descansos programados

Planificación y ejecución

La planificación es el proceso de análisis de las condiciones internas y externas del funcionamiento de la organización, que conduce a la formulación de sus objetivos operativos y a la determinación de las medidas para garantizar su aplicación, teniendo en cuenta la naturaleza y la especificidad del entorno de la organización.

Las principales características de planificación son:

- Formalización: significa que la planificación se lleva a cabo de acuerdo con normas y procedimientos claramente definidos y relativamente permanentes, y finaliza con la elaboración de un plan o planes en forma de documentos;
- Tener en cuenta el medio ambiente: vincular el proceso de planificación con la situación del entorno;
- Capacidad de innovación: la dinámica del entorno obliga a tener en cuenta constantemente las nuevas condiciones y a buscar nuevas soluciones;
- Adaptabilidad: debido a los cambios del entorno, la planificación se lleva a cabo de forma continua;
- Complejidad y coste: examinar y prever un gran número de fenómenos interrelacionados es complejo y caro. Sin embargo, una simplificación excesiva del proceso de planificación conduce a que los efectos de la planificación sean poco o nada útiles.

Gestión de procesos

Comprender y gestionar los distintos tipos de procesos organizativos es crucial para los intraemprendedores. Un proceso es una secuencia de actividades ordenadas lógicamente que dan lugar a un efecto específico (salida) de acción (producto, servicio) utilizado por el cliente (externo o interno). Estos procesos pueden clasificarse como:

1. Procesos básicos": Entrega directa de productos o servicios a mercados externos.
2. Procesos auxiliares": Apoyo a las operaciones internas y a la gestión
3. "Procesos estratégicos": Actividades clave que impulsan el éxito de la organización
4. Procesos operativos": Actividades cotidianas que mantienen las funciones empresariales.

Desarrollar la fortaleza mental y la resiliencia

La fortaleza mental es esencial para mantener un alto rendimiento bajo presión y superar los retos. Sus componentes clave son:

- Orientación al desafío: Considerar los obstáculos como oportunidades de crecimiento
- Compromiso: Mantenerse centrado en los objetivos a pesar de los contratiempos
- Control: Gestión de las emociones y respuestas al estrés
- Confianza: Mantener la fe en las capacidades y la visión de uno mismo.

Ejercicios prácticos para la fortaleza mental:

1. La regla de los 5 segundos para la acción inmediata
2. Ejercicios de ampliación de la zona de confort
3. Prácticas de atención plena y meditación
4. Técnicas de replanteamiento cognitivo
5. Prácticas regulares de gratitud

Habilidades esenciales del intraemprendedor

Según la investigación de Khayati (2015), los intraemprendedores de éxito suelen poseer y desarrollar estas competencias básicas:

- Independencia: Ser capaz de trabajar de forma autónoma para alcanzar objetivos ambiciosos.
- Optimismo: Mantener una actitud positiva y ver oportunidades en los retos.

- Visión: Combinar el conocimiento del cliente con el pensamiento estratégico
- Orientación a la acción: Pasar rápidamente de la planificación a la ejecución

El éxito del intraemprendimiento requiere una sofisticada combinación de habilidades de autogestión, desde el asertividad y la autoeficacia hasta la gestión del tiempo y la fortaleza mental. Al desarrollar estas competencias, los intraemprendedores pueden impulsar con mayor eficacia la innovación y el cambio dentro de sus organizaciones, manteniendo al mismo tiempo la eficacia y el bienestar personales.

El viaje de un intraemprendedor es un viaje de aprendizaje y adaptación continuos. Mediante la aplicación coherente de estos métodos de autogestión, los intraemprendedores pueden sentar las bases necesarias para el éxito sostenible en el impulso de la innovación dentro de las estructuras organizativas establecidas.

Módulo 4: Pensar con originalidad

Objetivos de aprendizaje

Al final de este módulo, los participantes serán capaces de:

- Aplicar técnicas de pensamiento creativo
- Generar soluciones innovadoras a los retos organizativos
- Dirigir eficazmente los procesos de innovación
- Crear entornos favorables a la creatividad

Contenido de la formación

Comprender la creatividad

La creatividad no es un mero conjunto de conocimientos o habilidades, sino un estado mental único que permite a las personas ver el mundo de forma diferente y generar soluciones novedosas a los problemas. En esencia, la creatividad abarca la capacidad de asombrarse, de enfocar las situaciones desde nuevos ángulos, de plantear preguntas aparentemente ingenuas pero perspicaces y de mantener una perspectiva abierta mientras se persevera ante los retos.

La creatividad se manifiesta como el proceso de inventar, experimentar y crear algo nuevo. Y lo que es más importante, también implica estar dispuesto a cometer errores y aprender de ellos. Podemos definir la creatividad como la capacidad de un individuo para generar regularmente creaciones nuevas y valiosas, ya sean cosas tangibles, ideas abstractas o métodos de acción novedosos. Las personas creativas suelen destacar por establecer conexiones inesperadas entre imágenes, símbolos y metáforas, al tiempo que desarrollan otras totalmente nuevas.

Características de las personas creativas

A través de una amplia investigación, el psicólogo J.P. Guilford identificó varios rasgos clave que suelen compartir las personas creativas. Entre ellos se encuentran:

1. Características cognitivas

- Mayor sensibilidad a los problemas y los detalles
- Capacidad de observación superior
- Excelente retención de memoria

- Gran conciencia estética
- 2. Rasgos de personalidad
 - Alta confianza en sí mismo y autoestima
 - Se siente cómodo con la incertidumbre y la ambigüedad
 - Impulsividad y alegría naturales
 - Sentido del humor original y espontáneo
 - Capacidad para relajarse fácilmente y pensar con libertad

Según el "Manual de la Creatividad", hay siete capacidades fundamentales que caracterizan a los individuos creativos:

1. Sensibilidad a los problemas: Los individuos creativos poseen una capacidad innata para identificar problemas que otros podrían pasar por alto, a menudo impulsados por una curiosidad natural.
2. Fluidez de ideas: La capacidad de generar numerosas ideas aumenta la probabilidad de producir innovaciones verdaderamente significativas.
3. Originalidad: Los pensadores creativos producen constantemente soluciones inusuales pero apropiadas a los problemas.
4. Flexibilidad mental: La capacidad de adaptar rápidamente los patrones de pensamiento y los enfoques cuando sea necesario.
5. Síntesis y análisis: El pensamiento creativo requiere tanto la capacidad de combinar ideas en patrones más amplios como de descomponer estructuras complejas para construir otras nuevas.
6. Gestión de la complejidad: La capacidad de manejar simultáneamente múltiples ideas interrelacionadas.
7. Habilidades de evaluación: La capacidad crucial de evaluar el valor y la viabilidad de las nuevas ideas.

Fomentar la creatividad en las organizaciones

Los líderes de las organizaciones pueden cultivar la creatividad a través de varias prácticas clave:

1. ****Desarrollo cultural****
 - Animar a los empleados a cuestionar las prácticas establecidas
 - Fomentar un entorno en el que se acepte la asunción de riesgos calculados.
 - Aprovechar los errores como valiosas oportunidades de aprendizaje
2. ****Gestión del conocimiento****
 - Promover el intercambio de información y conocimientos
 - Apoyo a las iniciativas de aprendizaje continuo
 - Aplicar procesos de evaluación justos y constructivos
3. ****Enfoque de gestión**
 - Recompensar el rendimiento creativo
 - Aplicar estilos de gestión participativa
 - Mantener prácticas autorreflexivas

El marco de creatividad de Charles Cave ofrece un enfoque estructurado del trabajo creativo a través de ocho actividades clave:

1. Búsqueda - La recogida de información debe ser exhaustiva y sistemática, y los resultados deben documentarse adecuadamente para su posterior análisis.
2. Consultoría - Utilizar diversos canales de comunicación para debatir ideas con compañeros y mentores, recabando opiniones y puntos de vista.
3. Visualización - Utilizar herramientas visuales para revisar y evaluar rápidamente alternativas, concretando conceptos abstractos.

4. 4. Pensamiento: asociación libre y establecimiento de relaciones entre conceptos para generar nuevas ideas.
5. Exploración - Realización de experimentos mentales y simulaciones para comprender relaciones y posibilidades complejas.
6. Composición - Creación de nuevos artefactos a partir del trabajo previo, utilizando plantillas y procesos establecidos como puntos de partida.
7. Revisión - Aplicar prácticas de reflexión periódicas para garantizar la mejora de la calidad y el aprendizaje a partir de la experiencia.
8. Difusión - Compartir soluciones y recabar opiniones de múltiples fuentes para perfeccionar y mejorar las ideas.

Barreras al pensamiento creativo

Comprender y abordar los obstáculos a la creatividad es crucial para fomentar la innovación. Estos obstáculos pueden clasificarse en cuatro tipos principales:

1. Obstáculos estratégicos

Estas barreras proceden de patrones de pensamiento rígidos e incluyen:

- Confiar excesivamente en experiencias pasadas sin cuestionar su relevancia.
- Limitar la definición del problema a un estrecho abanico de posibilidades
- Adoptar un enfoque demasiado serio que ahoga la imaginación

2. Barreras basadas en el valor

Surgen cuando los valores personales u organizativos restringen el pensamiento creativo:

- Considerar limitadamente las ideas debido a creencias personales
- Conciliar difícilmente valores opuestos dentro de una organización

3. Barreras perceptivas

Estos obstáculos surgen de cómo procesamos la información sensorial:

- Limitar inconscientemente nuestra forma de ver las situaciones
- No reconocer todas las implicaciones de las circunstancias

4. Barreras a la autoimagen

Se trata de obstáculos internos relacionados con la confianza personal:

- Tener miedo al fracaso y no tener fe en las propias ideas
- Rehuir la búsqueda de ayuda o no expresar sentimientos personales
- No promover asertivamente las propias ideas

Aliados de la creatividad:

- Sensibilidad a los problemas, reconocerlos, cuestionar las soluciones actuales, explorar las posibilidades potenciales.
- Flexibilidad de pensamiento, creencia de que todo, o al menos casi todo, es posible.
- Originalidad a la hora de combinar, transformar, contemplar objetos corrientes, situaciones, soluciones.
- Motivación intrínseca y compromiso para cambiar soluciones imperfectas.
- Conocimientos y experiencia que hacen realidad las ideas creativas.
- Perseverancia en la búsqueda de soluciones cada vez mejores.
- La capacidad de suspender la crítica cuando se generan ideas y utilizarla cuando hay que evaluarlas y ponerlas en práctica.

Tres procesos creativos principales y los tres tipos de creatividad correspondientes

1. Exploraciones - creatividad de exploración

- significa investigación, indagación, búsqueda, descubrimiento de algo, y "explorador" es el que busca, investiga y descubre
- Visión creativa del mundo - Pensamiento cuestionable

2. Combinaciones - creatividad combinatoria

- Las operaciones de combinación crean nuevas ideas combinando viejas ideas de nuevas formas.
- Combinaciones creativas - pensamiento combinatorio

3. Transformaciones - creatividad transformadora

- operaciones de pensamiento que implican la transformación de propiedades seleccionadas de un objeto, proceso o estado de cosas y, como resultado, la obtención de un objeto, proceso o estado de cosas nuevo y modificado.
- Transformaciones creativas - pensamiento transformador

La Lista de Osborn: Una herramienta completa para la creatividad

La lista de comprobación de Osborn es una herramienta de creatividad sistemática diseñada para ayudar a individuos y equipos a generar soluciones innovadoras examinando los problemas desde múltiples ángulos. Esta lista de comprobación sirve como estimulante mental que fomenta el pensamiento creativo a través de una serie de preguntas e indicaciones específicas.

El propósito fundamental de la Lista de Osborn es liberarse de los patrones de pensamiento convencionales proporcionando indicaciones estructuradas que fomenten la exploración de diferentes aspectos de un problema u oportunidad. La herramienta funciona guiando sistemáticamente a los usuarios a través de distintas formas de manipular y reconsiderar ideas, productos o servicios.

Las nueve dimensiones clave

¿Otros usos?

- ¿Nuevas formas de uso tal como está? ¿Otros usos si se modifica?

¿Adaptarse?

- ¿Qué más se parece a esto? ¿Qué otra idea sugiere? ¿Ofrece paralelismos el pasado? ¿Qué podríamos copiar? ¿A quién podríamos emular?

¿Modificar?

- ¿Nuevo giro? ¿Cambio de significado, color, movimiento, sonido, olor, forma, figura? ¿Otros cambios?

¿Aumentar?

- ¿Qué añadir? ¿Más tiempo? ¿Mayor frecuencia? ¿Más fuerza? ¿Más alto? ¿Más tiempo? ¿Más grueso? ¿Más valor? ¿Más ingrediente? ¿Duplicar? ¿Multiplicar? ¿Exagerar?

¿Minimizar?

- ¿Qué restar? ¿Menos? ¿Condensado? ¿Miniatura? ¿Más bajo? ¿Más corto? ¿Más ligero? ¿Omitir? ¿Racionalizar? ¿Dividir? ¿Reducir?

¿Sustituto?

- ¿Quién si no? ¿Qué otra cosa? ¿Otro ingrediente? ¿Otro material? ¿Otro proceso? ¿Otro poder? ¿Otro enfoque? ¿Otro tono de voz?

¿Reorganizar?

- ¿Componentes de intercambio? ¿Otro patrón? ¿Otra disposición? ¿Otra secuencia? ¿Transponer causa y efecto? ¿Cambiar el ritmo? ¿Cambiar el horario?

¿Reversa?

- ¿Transponer positivo y negativo? ¿Y los opuestos? ¿Darle la vuelta? ¿Darle la vuelta? ¿Invertir el papel? ¿Cambiar de zapatos? ¿Dar la vuelta a la tortilla? ¿Poner la otra mejilla?

¿Combinar?

- ¿Qué tal una mezcla, una aleación, un surtido, un conjunto? ¿Combinar unidades? ¿Combinar propósitos? ¿Combinar atractivos? ¿Combinar ideas?

La lista de comprobación de Osborn sigue siendo una herramienta valiosa en los procesos modernos de innovación, ya que proporciona un enfoque estructurado pero flexible para la resolución creativa de

problemas. Su carácter sistemático ayuda a superar los bloqueos mentales, mientras que su amplia cobertura garantiza una exploración exhaustiva de las posibilidades.

Innovación en la práctica

La innovación representa la aplicación práctica de ideas creativas que aportan valor a las organizaciones y a la sociedad. Como señaló Peter Drucker, es "el instrumento específico del espíritu empresarial" que crea nueva riqueza a través de los recursos.

Tipos de innovación

1. Innovación desestabilizadora: innovaciones que comienzan en aplicaciones sencillas en los niveles inferiores del mercado y ascienden gradualmente, llegando a desplazar a los competidores establecidos.
2. Innovación radical: avances revolucionarios que requieren experimentación y una visión decidida, y que a menudo crean mercados o categorías de productos totalmente nuevos.
3. Innovación incremental - Evolución sistemática de productos o servicios existentes, a menudo tras innovaciones radicales para expandirse a nuevos mercados.

Lienzo de análisis estratégico

Al evaluar el impacto de la innovación, las organizaciones deben tener en cuenta tres dimensiones clave:

1. Valor para el cliente
 - Mejora de las métricas de éxito de los clientes
 - Mayor fidelidad de los clientes
 - Aumento de la fidelización de los clientes
2. Valor organizativo
 - Beneficios financieros y operativos
 - Mejora de la reputación y la percepción de la marca
 - Desarrollo de ventajas competitivas
3. Valor del ecosistema
 - Mejor posicionamiento en el mercado
 - Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas
 - Desarrollo de nuevas capacidades del ecosistema

La creatividad y la innovación son motores fundamentales del éxito de las organizaciones y del progreso de la sociedad. Comprendiendo la naturaleza de la creatividad, reconociendo y desarrollando las capacidades creativas y trabajando activamente para superar las barreras, las organizaciones pueden crear entornos que fomenten la innovación y mantengan la ventaja competitiva en mercados que cambian rápidamente. El éxito en este empeño requiere un enfoque equilibrado que combine el desarrollo creativo individual con estructuras y procesos organizativos de apoyo.

Parte III: Herramientas y recursos

Herramientas de autoevaluación

La autoevaluación es un primer paso crucial en el desarrollo de sus capacidades intraemprendedoras. Este capítulo proporciona un conjunto completo de herramientas de evaluación diseñadas para ayudarle a evaluar sus competencias actuales, identificar áreas de crecimiento y seguir su desarrollo como intraemprendedor. Cada herramienta ha sido cuidadosamente diseñada para medir diferentes aspectos de la capacidad intraemprendedora, desde las competencias básicas hasta los estilos de liderazgo y la inteligencia cultural.

1. Cuestionario de evaluación de las competencias intraemprendedoras

Propósito y marco

El Cuestionario de Evaluación de Competencias Intraemprendedoras (ICAQ) está diseñado para evaluar sus capacidades en siete dimensiones críticas del intraemprendimiento. Esta evaluación exhaustiva ayuda a identificar tus puntos fuertes actuales y las áreas de desarrollo, proporcionando una base para tu crecimiento como intraemprendedor.

Estructura de evaluación

Parte A: Competencias básicas del intraemprendedor

Valore cada afirmación en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo):

Innovación y creatividad

1. Genero regularmente soluciones innovadoras a los retos organizativos
2. Puedo identificar oportunidades de mercado que otros podrían pasar por alto
3. Busco activamente nuevas formas de mejorar los procesos existentes
4. Ánimo y aprovecho las ideas creativas de los demás
5. Mantengo la curiosidad por las tendencias y tecnologías emergentes

Gestión de riesgos e iniciativa

1. Asumo riesgos calculados al buscar nuevas oportunidades
2. Puedo evaluar eficazmente los riesgos y beneficios potenciales
3. Desarrollo planes de contingencia para iniciativas de alto riesgo
4. Aprendo lecciones valiosas tanto de los éxitos como de los fracasos
5. Actúo sin que me lo pidan cuando veo oportunidades

Movilización de recursos

1. Construyo redes sólidas más allá de los límites de la organización
2. Puedo conseguir los recursos necesarios para nuevas iniciativas
3. Gestiono y asigno eficazmente recursos limitados
4. Identifico y aprovecho los activos infrautilizados de la organización
5. Creo asociaciones para acceder a recursos adicionales

Pensamiento estratégico

1. Alineo las iniciativas innovadoras con los objetivos de la organización

2. Preveo las tendencias futuras y sus implicaciones
3. Desarrollo planes integrales para aplicar nuevas ideas
4. Tengo en cuenta las perspectivas de múltiples partes interesadas en la toma de decisiones
5. Mantengo una perspectiva a largo plazo a la vez que gestiono las necesidades a corto plazo

Parte B: Competencias de apoyo

Gestión del cambio

1. Dirijo eficazmente a otros a través del cambio organizativo
2. Comunico claramente las ventajas del cambio a las partes interesadas
3. Abordo la resistencia al cambio de forma constructiva
4. Mantengo el impulso durante las iniciativas de cambio
5. Celebro las pequeñas victorias para conseguir apoyo para cambios mayores

Creación de relaciones

1. Desarrollo y mantengo redes profesionales sólidas
2. Genero confianza con las partes interesadas en todos los niveles de la organización
3. Colaboro eficazmente más allá de los límites funcionales
4. Resuelvo los conflictos de forma constructiva
5. Influyo en los demás sin autoridad formal

Agilidad de aprendizaje

1. Me adapto rápidamente a nuevas situaciones y exigencias
2. Busco activamente feedback para mejorar mi rendimiento
3. Aprendo tanto de los éxitos como de los fracasos
4. Me mantengo al día de las tendencias y novedades del sector
5. Aplico eficazmente el aprendizaje de un contexto a otro

Plantilla de puntuación

Cree una matriz de puntuación para cada dimensión:

Componente	Preguntas	Puntuación bruta	Media (bruto/5)	Prioridad de desarrollo
Innovación y creatividad	1-5			
Gestión de riesgos	6-10			
Movilización de recursos	11-15			
Pensamiento estratégico	16-20			
Gestión del cambio	21-25			
Creación de relaciones	26-30			
Agilidad de aprendizaje	31-35			

Guía de interpretación

Rango de puntuación	Nivel de desarrollo	Medidas recomendadas
4.5 - 5.0	Experto	Compartir conocimientos con los demás, buscar aplicaciones de vanguardia
3.5 - 4.4	Competente	Perfeccionar las competencias y asumir proyectos exigentes
2.5 - 3.4	Desarrollando	Centrarse en el desarrollo de habilidades, buscar tutoría
1.0 - 2.4	Básico	Dar prioridad al desarrollo inmediato, buscar formación

Plantilla de planificación del desarrollo

Para cada área prioritaria identificada:

1. Estado actual

- Área de competencia específica:
- Puntuación actual:
- Principales puntos fuertes en este ámbito:
- Principales necesidades de desarrollo:

2. Estado deseado

- Puntuación objetivo:
- Comportamientos específicos a desarrollar:
- Impacto de la mejora:
- Calendario de desarrollo:

3. Plan de acción

- Actividades de desarrollo:
- Recursos necesarios:
- Apoyo necesario:
- Medidas de progreso:

2. Evaluación de retroalimentación de 360 grados

Propósito y estructura

La evaluación de feedback de 360 grados proporciona una visión completa de sus capacidades intraempresariales desde las perspectivas de múltiples partes interesadas. Esta herramienta ayuda a identificar los puntos ciegos y las áreas en las que la percepción de uno mismo difiere de la de los demás.

Marco de evaluación

Grupos de partes interesadas

1. Autoevaluación
2. Supervisor (1-2 personas)
3. Pares (3-4 personas)
4. Informes directos (si procede, 3-4 personas)
5. Socios interfuncionales (2-3 personas)
6. Partes interesadas externas (si procede, 2-3 personas)

Dimensiones de la evaluación

Eficacia del liderazgo

1. Proporciona una dirección y una visión claras para la innovación
2. Inspira a los demás para que adopten nuevas ideas y cambios
3. Toma decisiones que equilibran riesgo y oportunidad
4. Crea y dirige equipos interfuncionales eficaces
5. Comunica ideas complejas de forma clara y persuasiva
6. Demuestra juicio ético en situaciones difíciles

7. Crea un entorno que fomenta la innovación
8. Gestiona eficazmente los conflictos y los obstáculos
9. Desarrolla las capacidades y el potencial de los demás
10. Asume la responsabilidad de los resultados

Impacto de la innovación

1. Genera nuevas ideas y soluciones valiosas
2. Aplicar con éxito iniciativas innovadoras
3. Consigue apoyo para las nuevas ideas en toda la organización
4. Gestiona eficazmente los procesos de cambio
5. Demuestra pensamiento estratégico en innovación
6. Equilibra las necesidades a corto plazo con los objetivos a largo plazo
7. Medición y seguimiento de los resultados de la innovación
8. Aprende y se adapta de los contratiempos
9. Escala eficazmente las innovaciones de éxito
10. Crea valor sostenible para la organización

Gestión de relaciones

1. Crea y mantiene redes eficaces
2. Colabora más allá de los límites de la organización
3. Influye en los demás sin autoridad formal
4. Resuelve los conflictos de forma constructiva
5. Desarrolla y orienta a otros eficazmente
6. Crea entornos de equipo integradores
7. Genera confianza entre las distintas partes interesadas
8. Se comunica eficazmente a todos los niveles
9. Mantiene relaciones productivas durante los desafíos
10. Crea soluciones beneficiosas para todos

Escala de valoración

Puntuación	Descripción	Indicadores de comportamiento
5	Destacado	Supera sistemáticamente las expectativas y sirve de modelo.
4	Fuerte	Demuestra con frecuencia comportamientos eficaces
3	Competente	En general cumple las expectativas, pero puede mejorar
2	En progreso	Resultados irregulares, gran margen de crecimiento
1	Básico	Rara vez demuestra comportamientos eficaces, necesita un desarrollo sustancial.

Plantilla de recogida de opiniones

Para cada ítem, los calificadores proporcionan:

1. Clasificación numérica (1-5)
2. Ejemplos concretos en apoyo de la calificación
3. Sugerencias de mejora
4. Comentarios adicionales o contexto

Marco de análisis

Compare las puntuaciones entre dimensiones y grupos de evaluadores:

Dimensión	Auto	Supervisor	Pares	Informes directos	Otros	Análisis de carencias
Liderazgo						
Innovación						
Relaciones						

Plantilla de planificación del desarrollo

Para cada laguna significativa identificada:

1. Área de interés

- Dimensión de competencia:
- Patrón de clasificación actual:
- Disparidades clave:
- Nivel de prioridad:

2. Comprender la brecha

- Posibles razones de las diferencias de puntuación:
- Impacto en la eficacia:
- Pruebas justificativas:
- Factores de contexto:

3. Plan de desarrollo

- Comportamientos específicos a modificar:
- Medidas de actuación:
- Calendario:
- Medidas de éxito:
- Apoyo necesario:

3. Buscador de fortalezas personales

Propósito y marco

El Buscador de Fortalezas Personales ayuda a identificar y aprovechar sus talentos naturales para el éxito intraemprendedor. Esta evaluación se centra en comprender cómo pueden aplicarse tus puntos fuertes únicos a la innovación y el cambio organizativo.

Estructura de evaluación

Parte 1: Evaluación de los dominios de fuerza

Valore sus tendencias naturales en cada área (escala 1-5):

Dominio del pensamiento estratégico

1. Pienso con naturalidad en las posibilidades futuras
2. Detecto fácilmente patrones y conexiones
3. Disfruto analizando problemas complejos

4. Recopilo información y conocimientos constantemente
5. Reflexiono regularmente sobre las experiencias y el aprendizaje
6. Capto rápidamente conceptos abstractos
7. Disfruto desarrollando nuevas perspectivas
8. Considero naturalmente las implicaciones a largo plazo

Dominio de ejecución

1. Cumpló mis compromisos con coherencia
2. 2. Creo sistemas y procesos eficaces
3. Presto atención a los detalles importantes
4. Trabajo sistemáticamente para conseguir objetivos
5. Asumo la responsabilidad de los resultados
6. Supero los obstáculos con perseverancia
7. Mantengo altos niveles de calidad
8. Organizo los recursos de forma eficaz

Ámbito de influencia

1. Convenzo a los demás con eficacia
2. Hablo con confianza
3. Me hago cargo en situaciones poco claras
4. Inspiro a otros para que actúen
5. Promuevo ideas con entusiasmo
6. Conecto con diversas partes interesadas
7. Predico con el ejemplo
8. Consigo apoyo para las iniciativas

Dominio de creación de relaciones

1. Desarrollo fuertes vínculos con los demás
2. Comprendo las perspectivas y necesidades de los demás
3. Creo entornos inclusivos
4. Ayudo a los demás a desarrollar su potencial
5. Mantengo relaciones positivas
6. Salvo las diferencias entre las personas
7. Creo asociaciones de colaboración
8. Genero confianza de forma eficaz

Parte 2: Análisis de los temas de fuerza

Para su(s) dominio(s) principal(es), analice temas específicos:

Temas de pensamiento estratégico

- Analítica: Toma de decisiones basada en datos
- Contexto: Aplicación de la perspectiva histórica
- Futurista: Creación de una visión y comunicación
- Ideación: Generación de conceptos creativos
- Aportaciones: Recopilación y síntesis de información
- Intección: Pensamiento profundo y reflexión
- Alumno: Adquisición continua de conocimientos
- Estratégico: Reconocimiento de patrones y planificación

Ejecución de temas

- Alcanzador: Impulso de logro
- Organizador: Organización y coordinación
- Coherencia: Normalización de los procesos
- Deliberativa: Toma de decisiones cuidadosa
- Disciplina: Creación de estructuras y rutinas
- Enfoque: Mantenimiento prioritario
- Responsabilidad: Apropiación y seguimiento
- Restaurativa: Capacidad de resolución de problemas

Temas influyentes

- Activador: Toma de iniciativa
- Mando: Liderazgo directo
- Comunicación: Articulación del mensaje
- Competición: Conducción de alto rendimiento
- Maximizador: Búsqueda de la excelencia
- Seguridad en sí mismo: Toma de decisiones con confianza
- Importancia: Foco de impacto
- Woo: Compromiso de las partes interesadas

Temas de creación de relaciones

- Adaptabilidad: Flexibilidad de enfoque
- Conectividad: Creación de redes
- Promotor: Fomento del talento
- Empatía: Toma de perspectiva
- Armonía: Creación de consenso
- Includer: Integración de equipos
- Individualización: Enfoque personal
- Relator: Creación de relaciones profundas

Plantilla del mapa de puntos fuertes

Para cada punto fuerte identificado:

1. Descripción de la fuerza

- Nombre del tema:
- Características principales:
- Tendencias naturales:
- Fuentes de energía:

2. Análisis de aplicaciones

- Aplicaciones actuales:
- Posibles aplicaciones:
- Fortalezas complementarias:
- Posibles riesgos de uso excesivo:

3. Oportunidades de desarrollo

- Áreas de mejora de las competencias:

- Nuevas aplicaciones:
- Prioridades de aprendizaje:
- Medidas de éxito:

Planificación de la integración

Crear un plan de acción para aprovechar los puntos fuertes:

1. Aplicación estratégica

- Principales puntos fuertes a potenciar:
- Oportunidades clave:
- Retos potenciales:
- Estrategias de éxito:

2. Desarrollo de asociaciones

- Se necesitan fuerzas complementarias:
- Posibles socios:
- Oportunidades de colaboración:
- Requisitos de apoyo:

3. Planificación del crecimiento

- Prioridades de desarrollo:
- Objetivos de aprendizaje:
- Medidas de actuación:
- Medidas de progreso:

4. Lista de control de la preparación para la innovación

Propósito y marco

La 'Lista de preparación para la innovación' evalúa su preparación y capacidad para impulsar la innovación dentro de su organización. Esta completa herramienta evalúa los factores individuales y organizativos que influyen en el éxito de la innovación.

Componentes de la evaluación

Parte 1: Preparación personal para la innovación

Conocimientos y aptitudes (puntúe de 1 a 5)

Conocimiento del proceso de innovación

1. Comprensión de las metodologías de innovación
2. Experiencia con el pensamiento de diseño
3. Conocimiento de enfoques ágiles
4. Familiaridad con los principios lean startup
5. Comprensión de la gestión del cambio
6. Conocimientos de gestión de proyectos
7. Experiencia con herramientas de innovación
8. Comprensión de los métodos de medición

Capacidades técnicas

1. Nivel de alfabetización digital
2. Capacidad de análisis de datos
3. Conciencia tecnológica
4. Resolución de problemas técnicos
5. Dominio de las herramientas
6. 6. Pensamiento sistémico
7. Capacidad de diseño de procesos
8. 8. Documentación técnica

Perspicacia empresarial

1. Comprensión del mercado
2. 2. Conocimientos financieros
3. Pensamiento estratégico
4. Conocimiento del modelo de negocio
5. Sensibilización del sector
6. 6. Análisis de la competencia
7. Diseño de la propuesta de valor
8. 8. Evaluación de riesgos

Parte 2: Apoyo a la innovación organizativa

Puntúa cada factor (1-5):

Disponibilidad de recursos

1. 1. Recursos financieros
2. Asignación del tiempo
3. 3. Recursos técnicos
4. 4. Recursos humanos
5. 5. Apoyo a la formación
6. Acceso a las herramientas
7. Disponibilidad de espacio
8. Apoyo de expertos

Cultura organizativa

1. Énfasis en la innovación
2. Tolerancia al riesgo
3. Orientación al aprendizaje
4. Apoyo a la colaboración
5. Aceptación del fracaso
6. Trabajo interfuncional
7. Apoyo a la experimentación
8. Preparación para el cambio

Apoyo al liderazgo

1. Patrocinio ejecutivo
2. 2. Apoyo al gestor
3. Campeones de la innovación

4. Disponibilidad del tutor
5. Claridad en la toma de decisiones
6. 6. Asignación de recursos
7. Sistemas de reconocimiento
8. 8. Desarrollo profesional

Parte 3: Capacidad del proceso de innovación

Puntúe la madurez de su organización en cada área (1-5):

Generación de ideas

1. Procesos de ideación
2. Herramientas de creatividad
3. Plataformas de colaboración
4. Recogida de información
5. Aportación del cliente
6. Sugerencias de los empleados
7. Asociaciones externas
8. Seguimiento de tendencias

Selección y desarrollo

1. 1. Criterios de evaluación
2. 2. Proceso de selección
3. 3. Asignación de recursos
4. Desarrollo de prototipos
5. Métodos de ensayo
6. Lazos de retroalimentación
7. 7. Evaluación de riesgos
8. 8. Gestión de la cartera

Aplicación y ampliación

1. Gestión de proyectos
2. 2. Gestión del cambio
3. Compromiso de las partes interesadas
4. Despliegue de recursos
5. 5. Integración de procesos
6. Impartición de la formación
7. 7. Control del rendimiento
8. Medición del éxito

Plantilla de análisis del grado de preparación

Para cada dimensión evaluada:

1. Análisis del estado actual
 - Puntuación de la dimensión:
 - Puntos fuertes:
 - Principales lagunas:
 - Barreras críticas:

2. Prioridades de desarrollo

- Necesidades inmediatas:
- Necesidades a medio plazo:
- Capacidades a largo plazo:
- Implicaciones para los recursos:

3. Planificación de acciones

- Actividades de desarrollo:
- Calendario:
- Recursos necesarios:
- Medidas de éxito:

Plantilla de planificación de la aplicación

Crear un plan integral de preparación para la innovación:

1. Desarrollo de capacidades

- Capacidades prioritarias:
- Enfoques de desarrollo:
- Recursos didácticos:
- Métricas de progreso:

2. Movilización de recursos

- Recursos necesarios:
- Identificación de la fuente:
- Estrategia de adquisición:
- Plan de asignación:

3. Desarrollo de sistemas de apoyo

- Compromiso de las partes interesadas:
- Mejora de los procesos:
- Requisitos de la herramienta:
- Sistemas de medición:

Utilización de los resultados de la evaluación

El verdadero valor de las herramientas de autoevaluación no radica en los resultados individuales que proporcionan, sino en la eficacia con la que se integran y se aplican estos conocimientos a su desarrollo como intraemprendedor.

A continuación se ofrece una explicación detallada de cómo utilizar eficazmente los resultados de la evaluación, redactada en un estilo más descriptivo y exhaustivo:

El proceso de transformar los resultados de la autoevaluación en un desarrollo significativo comienza con una planificación reflexiva de la integración. Esta primera fase crucial implica la creación de una estrategia cohesiva para combinar diferentes herramientas de evaluación con el fin de proporcionar perspectivas complementarias. Las organizaciones deben programar cuidadosamente las evaluaciones a lo largo del año para evitar la saturación y garantizar un momento óptimo para la recopilación de información. Los resultados de las distintas herramientas deben integrarse sistemáticamente para crear una imagen

completa de los puntos fuertes y las áreas de crecimiento. Estos resultados deben ajustarse a los objetivos de desarrollo más amplios y a las metas de la organización.

La planificación de la acción transforma los resultados de la evaluación en medidas concretas. Esta fase comienza con una cuidadosa evaluación de las áreas que requieren atención inmediata frente al desarrollo a largo plazo. Las organizaciones deben tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos financieros y humanos para apoyar las áreas de crecimiento identificadas. Un calendario bien estructurado ayuda a establecer expectativas realistas y a mantener el impulso. La identificación de mecanismos de apoyo específicos, ya sea a través de tutorías, programas de formación o grupos de aprendizaje entre iguales, garantiza que las personas cuenten con la ayuda necesaria para alcanzar sus objetivos de desarrollo.

La fase de aplicación requiere sólidos sistemas de seguimiento de los progresos. Las organizaciones deben establecer mecanismos de seguimiento claros para medir el avance hacia los objetivos fijados. Los procesos regulares de revisión, realizados a intervalos predeterminados, ayudan a evaluar la eficacia de los esfuerzos de desarrollo. Cuando el progreso se desvía de las expectativas, los mecanismos de ajuste permiten corregir el rumbo a tiempo. Y lo que es más importante, las organizaciones deben crear formas significativas de reconocer y celebrar los hitos del desarrollo, reforzando el cambio positivo y manteniendo la motivación.

Actividades de aprendizaje

Este capítulo presenta una amplia colección de ejercicios prácticos diseñados para desarrollar competencias intraemprendedoras y fomentar la innovación en las organizaciones.

Cuestionario de aptitudes y puntos fuertes

Esta actividad de evaluación ofrece a los alumnos la oportunidad de autoevaluarse en varios momentos de su proceso de aprendizaje. Los estudiantes evalúan sus competencias, identificando las áreas en las que son fuertes y las que necesitan desarrollarse. El ejercicio incluye una evaluación inicial, el establecimiento de objetivos y sesiones periódicas de reflexión con compañeros y profesores para realizar un seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo.

Transformar los pensamientos negativos

Este ejercicio de reflexión ayuda a los alumnos a abordar y transformar las creencias que les limitan. Los alumnos empiezan escribiendo en hojas de papel separadas los obstáculos que perciben para alcanzar el éxito. A través de un debate guiado, estos pensamientos se examinan con sensibilidad. El acto físico de desechar estos papeles representa simbólicamente la liberación de las creencias limitantes. A continuación, los alumnos crean autoafirmaciones y planes de acción positivos, que mantienen como motivación permanente durante todo el periodo de aprendizaje.

Juegos de calidad

Este ejercicio de autodescubrimiento utiliza instrumentos de evaluación que ayudan a los estudiantes a profundizar en sus cualidades y características personales. El aspecto único de estos juegos es su enfoque de doble perspectiva: los estudiantes no sólo se evalúan a sí mismos, sino que también reciben comentarios de otras personas sobre sus cualidades, incluidas las habilidades empresariales. Esta evaluación comparativa ayuda a identificar las diferencias entre la percepción de uno mismo y la percepción externa, revelando posibles áreas de infravaloración o sobrevaloración.

Inventario de medios

Este ejercicio de emprendimiento fundacional se centra en tres preguntas clave que ayudan a los alumnos a comprender su posición de partida:

1. Exploración de la identidad personal ("¿Quién soy?")
2. Evaluación de conocimientos ("¿Qué sé?")
3. Mapeo de redes ("¿A quién conozco?")

Estas preguntas constituyen la base para iniciar cualquier proyecto empresarial, ayudando a los estudiantes a comprender sus recursos y su posición actuales.

Análisis DAFO

Esta herramienta analítica examina cuatro aspectos clave de una situación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Aunque suele aplicarse a organizaciones o sectores, puede ser igualmente valiosa para la planificación de la carrera profesional individual. El ejercicio consiste en identificar y mapear los factores internos y externos que influyen en la consecución de los objetivos. Lo que hace que este ejercicio sea especialmente valioso es su naturaleza colaborativa: aunque comienza como una reflexión individual, evoluciona hacia un debate en equipo en el que la debilidad percibida por una persona puede representar una oportunidad para otro miembro del equipo. El análisis culmina en el desarrollo de una estrategia combinando diferentes cuadrantes, como aprovechar los puntos fuertes para capitalizar las oportunidades o mitigar las amenazas.

Análisis SOAR

Esta metodología de planificación estratégica examina los puntos fuertes, las oportunidades, las aspiraciones y los resultados. A diferencia de las herramientas de análisis tradicionales, SOAR se centra en las posibilidades futuras a través del compromiso colaborativo. El proceso reúne a diversas partes interesadas del ecosistema de una organización -incluidos proveedores, clientes, socios y miembros de la comunidad- para crear conjuntamente una visión compartida. A través de la indagación, la imaginación, la innovación y la inspiración, los participantes trabajan para comprender los puntos fuertes de la organización y vislumbrar perspectivas de futuro. El marco permite a las organizaciones aprovechar los puntos fuertes existentes, identificar oportunidades rentables, establecer objetivos claros y crear estrategias integradas que se ajusten a los programas de éxito y a los intereses de las partes interesadas.

Autorreflexión sobre los logros del aprendizaje

Este exhaustivo ejercicio de reflexión fomenta la autoevaluación honesta en dos dimensiones principales. La primera dimensión examina el proceso y los resultados, explorando los niveles de satisfacción, los planes iniciales frente a los procedimientos reales, las reacciones personales, las percepciones externas y las lecciones aprendidas. La segunda dimensión se centra en las contribuciones individuales, analizando las tareas completadas, los éxitos y los retos, los factores de motivación y los obstáculos, las respuestas emocionales a diferentes situaciones, los patrones de comportamiento y el desarrollo de habilidades. Esta reflexión estructurada ayuda a los alumnos a desarrollar un autoconocimiento más profundo y a identificar áreas de crecimiento.

La hora de los genios

Este enfoque del aprendizaje se inspira en las innovadoras prácticas de compromiso de los empleados de Google y 3M, que dedican el 20% de su tiempo a proyectos que les apasionan. En un entorno educativo, la Hora de los Genios ofrece a los estudiantes tiempo dedicado a explorar temas que realmente les interesan. Los estudiantes investigan sobre el tema elegido durante varias semanas antes de crear un producto tangible para compartirlo con los demás. El proceso hace hincapié en la creatividad y la motivación personal al tiempo que mantiene una orientación estructural ligera por parte de los educadores, que facilitan el progreso sin imponer plazos estrictos.

Sabiduría mental

Este ejercicio de escritura reflexiva explora las experiencias de los alumnos con la perseverancia y el trabajo duro. Mediante preguntas guiadas sobre retos pasados, los alumnos examinan sus motivaciones, obstáculos, estrategias de perseverancia y sentimientos sobre los logros. A continuación, el ejercicio pasa a la aplicación práctica, en la que los alumnos seleccionan una habilidad que desean mejorar y crean un plan de práctica estructurado de siete días. La elaboración de un diario durante la fase de aplicación ayuda a seguir los progresos y las percepciones, y culmina con una reflexión y un debate en grupo.

Test de Anclajes Profesionales

Esta herramienta de evaluación ayuda a las personas a comprender sus principales motivaciones y valores profesionales. El ejercicio comienza con la realización del Test de Anclas Profesionales, seguido del análisis de varias anclas profesionales y su relación con el espíritu empresarial. A continuación, la atención se centra en el desarrollo de conceptos empresariales que se ajusten a los anclajes profesionales individuales. Este enfoque hace hincapié en que el éxito empresarial no consiste en ajustarse a un tipo de personalidad predeterminado, sino en alinear el diseño del negocio con las motivaciones y fortalezas personales.

Ejercer el poder de autorregulación

Este ejercicio fomenta la autodisciplina mediante prácticas diarias constantes. Los participantes eligen una de las cinco actividades desafiantes: ducharse con agua fría por la mañana, meditar a diario, empezar el día con ejercicio físico, hacer la cama o eliminar las distracciones habituales. La clave está en elegir una actividad que suponga un auténtico reto y no algo que ya forme parte de su rutina. El compromiso de un mes ayuda a desarrollar habilidades de autodisciplina más amplias que se transfieren a las iniciativas empresariales, sobre todo a la hora de gestionar los contratiempos y mantener la persistencia.

Crear espacios de aprendizaje seguros

El marco "I DO ART" (Intención, Resultados deseados, Agenda, Papel y reglas, Tiempo) establece un entorno seguro para el aprendizaje empresarial. Mediante el debate y el acuerdo, los participantes llegan a un entendimiento común de los objetivos de aprendizaje y los parámetros operativos. El proceso suele comenzar con actividades de creación de equipos cuando los participantes no están familiarizados entre sí, lo que va creando gradualmente confianza y seguridad psicológica dentro del grupo.

Lluvia de ideas

Esta técnica de ideación hace hincapié en la generación de numerosas ideas mediante el pensamiento colaborativo y la apertura a soluciones poco convencionales. El proceso sigue una serie de reglas específicas: diferir los juicios, fomentar las ideas extravagantes, aprovechar las sugerencias de los demás, centrarse en el tema, permitir una conversación cada vez, utilizar ayudas visuales y dar prioridad a la cantidad. El enfoque estructurado incluye un tiempo de ideación individual, puesta en común y creación de conceptos en grupo, y un seguimiento sistemático para convertir las ideas prometedoras en conceptos viables.

Votación por puntos

Este método democrático de toma de decisiones facilita el establecimiento de prioridades en grupo mediante la creación de un consenso visual. Los participantes reciben un número determinado de pegatinas de puntos u opciones de marcado para indicar sus preferencias entre múltiples opciones. El proceso permite expresar el interés por múltiples opciones simultáneamente, al tiempo que es menos exigente desde el punto de vista cognitivo que los sistemas de clasificación completos. Al aprovechar la

sabiduría colectiva, este enfoque garantiza una representación equitativa de las voces y crea transparencia en la toma de decisiones. El proceso de votación puede adaptarse utilizando puntos de distintos colores para representar diferentes valores o preocupaciones, lo que lo hace muy flexible para diferentes contextos de decisión.

Pitch Deck/Elevator Pitch

Este ejercicio de comunicación desarrolla la capacidad de presentar ideas de forma concisa y persuasiva. La estructura sigue el sistema de las "6 C": contexto, reto, cambio, concepto, capacidad y compromiso. El contenido de la presentación sigue una distribución específica: El 35% se centra en la información fundamental (quién, qué, cuándo, dónde), el 30% cubre los detalles de la aplicación (cómo, por qué, a partir de qué), el 25% aborda aspectos específicos y el 10% proporciona un contexto de fondo. Este enfoque estructurado ayuda a refinar las ideas, aclarar los objetivos y desarrollar planes de ejecución concretos, manteniendo al mismo tiempo el compromiso de la audiencia a través de una comunicación clara y memorable.

Dibujo de caras en colaboración

Esta actividad interactiva para romper el hielo combina la creatividad con la conexión interpersonal. Los participantes siguen un proceso de dibujo estructurado en el que intercambian papeles y añaden progresivamente diferentes rasgos faciales mientras hacen preguntas a sus compañeros de dibujo. Cada rasgo añadido ofrece una oportunidad para la interacción personal y el intercambio de información. La presentación final de los retratos y las preguntas seleccionadas ayuda a que el grupo se familiarice y se sienta cómodo de una manera lúdica y atractiva.

Jugar con reglas ocultas

Este ejercicio silencioso de creación de equipos utiliza materiales de construcción (como ladrillos LEGO®) para revelar dinámicas de interacción en grupo y limitaciones ocultas. Cada miembro del equipo recibe una regla secreta que influye en su participación sin que los demás lo sepan. La actividad progresa a través de fases cronometradas de construcción, evaluación del grupo y reflexión. El ejercicio demuestra cómo las limitaciones ocultas afectan a la dinámica de grupo y a las decisiones, dando lugar a valiosos debates sobre el trabajo en equipo y la comunicación.

Cinco funciones

Este ejercicio de desarrollo de equipos explora cinco funciones esenciales en los proyectos empresariales: El Creativo (generador de ideas), El Coordinador (gestor de actividades), El Explorador (recopilador de información), El Constructor (especialista en implementación) y El Comunicador (transmisor de información). Los participantes experimentan dos papeles diferentes -uno principal y otro de apoyo- durante tareas específicas. Este enfoque de doble papel ayuda a los participantes a comprender las distintas funciones del equipo y a desarrollar habilidades de apoyo. El ejercicio concluye con presentaciones de equipo dirigidas por los comunicadores designados.

Seis sombreros para pensar

Esta técnica de pensamiento estructurado mejora la toma de decisiones separando los diferentes modos de pensamiento en seis enfoques distintos, cada uno representado por un sombrero de color: Azul (proceso), Blanco (hechos), Verde (creatividad), Rojo (emociones), Amarillo (beneficios) y Negro (precauciones). La metodología comienza con la planificación del proceso y la generación de ideas (azul, blanco, verde) antes de pasar a la evaluación de las ideas (rojo, amarillo, negro). Este enfoque sistemático ayuda a los participantes a mantener el pensamiento centrado al tiempo que consideran múltiples perspectivas en la toma de decisiones.

Objetivos SMART

Este marco de fijación de metas garantiza que los objetivos sean Específicos, Mensurables, Alcanzables, Realistas y Limitados en el tiempo. La técnica ayuda a transformar los objetivos generales del proyecto en metas concretas y viables. Cuando se aplica a metas de proyectos existentes, este marco ayuda a perfeccionar los objetivos para que sean más precisos y prácticos, aumentando la probabilidad de éxito en su ejecución. El proceso fomenta una cuidadosa consideración de los recursos, las limitaciones y los plazos, sin perder de vista los resultados alcanzables.

Tarea de Guilford sobre usos alternativos

Este ejercicio de pensamiento creativo desafía a los participantes a explorar el pensamiento divergente identificando múltiples usos potenciales para objetos comunes. Dentro de un límite de tiempo definido (normalmente tres minutos), los participantes generan tantos usos alternativos como sea posible para objetos cotidianos como ladrillos, paraguas, clips o periódicos. El ejercicio concluye con una fase de evaluación colectiva en la que el grupo valora las ideas en función de su originalidad, utilidad y creatividad. Este proceso ayuda a desarrollar patrones de pensamiento flexibles y demuestra cómo objetos familiares pueden inspirar soluciones innovadoras.

Círculo de Oro

Esta herramienta de reflexión estratégica, inspirada en los principios del marketing, guía a los participantes a través de tres preguntas fundamentales sobre su proyecto: Por qué, Cómo y Qué, con una cuarta dimensión opcional de Quién. Empezando por el círculo más interior (Por qué) y avanzando hacia el exterior, los participantes exploran sus principales motivaciones, metodologías y acciones concretas. El ejercicio puede abordarse mediante una narración escrita o mediante técnicas de collage creativo. Si bien es valioso para la reflexión individual, el Círculo de Oro adquiere especial fuerza cuando las ideas individuales se comparten y debaten en el contexto de un equipo, revelando a menudo alineaciones más profundas del proyecto y posibles áreas de colaboración.

Hoja de valores empresariales

Este completo marco de evaluación examina cuatro dimensiones clave del pensamiento y la acción empresariales. A través de la reflexión guiada, los participantes exploran:

1. Novedad a través de la visión y la exploración: examinar nuevas posibilidades y su protección.
2. Creación de valor mediante la creación de prototipos: comprensión de las necesidades de las partes interesadas y aportación de valor
3. Aprender a través de experiencias emocionales - analizar el ciclo de planificación, acción y reflexión
4. Agencia a través de la motivación personal: conectar intereses personales profundos con la asunción de riesgos y la acción.

Cada dimensión anima a considerar en profundidad tanto las motivaciones internas como las estrategias de aplicación externas.

Entrenamiento de alerta

Este ejercicio en dos partes desarrolla la conciencia empresarial a través de la observación pasiva y activa. El componente de búsqueda pasiva consiste en mantener una conciencia continua de las experiencias cotidianas -sorpresas, frustraciones, éxitos- e identificar en ellas posibles oportunidades empresariales. Cada oportunidad identificada se analiza desde el punto de vista de un modelo empresarial básico, teniendo en cuenta la propuesta de valor, el público objetivo y los mecanismos de ingresos. El componente de búsqueda activa requiere un análisis deliberado de los puntos fuertes personales, los intereses y el contexto social para identificar oportunidades que se ajusten a las capacidades y los valores individuales. Ambos enfoques hacen hincapié en la importancia de seguir ideas prometedoras con una validación experimental a pequeña escala.

Practicar el compromiso

Este ejercicio de toma de decisiones aborda retos comunes a los que se enfrentan los jóvenes empresarios, en particular el FOMO (miedo a perderse algo) y el FOBO (miedo a tener mejores opciones). A través de la práctica estructurada con decisiones de menor riesgo, los participantes desarrollan una mayor capacidad de toma de decisiones. El ejercicio introduce dos estrategias clave: la regla de decisión de un minuto con selección aleatoria para empates, y la delegación de la toma de decisiones en compañeros de confianza. Practicando estas técnicas con decisiones menores, los participantes adquieren confianza y capacidad para tomar decisiones empresariales más importantes.

Crítica para el futuro

Este ejercicio de evaluación reflexiva crea un marco estructurado para recoger y poner en práctica los comentarios sobre las experiencias de aprendizaje empresarial. A través de respuestas escritas individuales a preguntas clave sobre los mejores aspectos, las posibles mejoras, las sorpresas y los resultados del aprendizaje, los participantes contribuyen a una comprensión colectiva de la experiencia. El ejercicio utiliza notas adhesivas para recoger las perspectivas individuales, que luego se comparten y debaten en grupo. El proceso concluye con un acuerdo de colaboración sobre futuras mejoras, lo que lo hace valioso tanto para proyectos individuales como para iniciativas en equipo. Este enfoque constructivo garantiza que el feedback se convierta en un catalizador para el cambio positivo y no en una simple crítica.

Esta colección de ejercicios hace hincapié en el aprendizaje experimental, la autorreflexión y la aplicación práctica de conceptos empresariales. Cada actividad desarrolla habilidades específicas al tiempo que contribuye al desarrollo general de la capacidad emprendedora. La progresión de la reflexión individual a la discusión en grupo y la aplicación práctica ayuda a crear una experiencia de aprendizaje integral que puede adaptarse a diversos contextos educativos y necesidades de los alumnos.

Recursos para el desarrollo

Este capítulo ofrece una amplia colección de herramientas prácticas y plantillas diseñadas para apoyar la puesta en marcha de iniciativas intraemprendedoras en las organizaciones de la economía social. Estos recursos han sido cuidadosamente seleccionados para alinearse con el marco de competencias y los objetivos de formación descritos en los capítulos anteriores.

Plantillas de planificación de acciones

Las plantillas de planificación de acciones sirven como guías estructuradas para transformar las ideas en iniciativas concretas. Estas plantillas ayudan a garantizar una consideración exhaustiva de todos los aspectos cruciales, sin perder de vista el impacto social y la sostenibilidad de la organización.

Plantilla de planificación de iniciativas estratégicas

Esta plantilla ayuda a desarrollar planes integrales para las principales iniciativas intraemprendedoras.

1. Visión general de la iniciativa

...

Título de la iniciativa:

Jefe de proyecto:

Fecha de creación:

Última actualización:

Declaración de visión:

[Describa el estado futuro deseado en 2-3 frases].

Alineación estratégica:

- Impacto en la misión de la organización:
- Objetivos estratégicos apoyados:
- Creación de valor social:

...

2. Objetivos y resultados

...

Objetivo principal:

[Declaración clara del objetivo principal]

Resultados específicos:

1. [Resultado medible]

- Métrica de éxito:
- Calendario:
- Recursos necesarios:

2. [Resultado medible]

- Métrica de éxito:
- Calendario:
- Recursos necesarios:

[Añade resultados adicionales si es necesario].

...

3. Hoja de ruta

Fase 1: Fundación (Cronología: _____)

- Actividades clave:

- 1.
- 2.
- 3.

- Hitos:

- Recursos necesarios:

- Consideraciones de riesgo:

Fase 2: Desarrollo (Calendario: _____)

[Misma estructura que la Fase 1]

Fase 3: Lanzamiento (Calendario: _____)

[Misma estructura que la fase 1]

Fase 4: Escala (Calendario: _____)

[Misma estructura que la Fase 1]

...

4. Recursos necesarios

...

Recursos financieros:

- Resumen del presupuesto:
- Fuentes de financiación:

- Planes de contingencia:

Recursos Humanos:

- Composición del equipo:
- Habilidades requeridas:
- Necesidades de formación:

Recursos técnicos:

- Sistemas/herramientas:
 - Infraestructura:
 - Requisitos de soporte:
- ...

5. Evaluación y mitigación de riesgos

...

Categoría de riesgo 1: [por ejemplo, Operativo].

- Riesgos identificados:

1. [Descripción del riesgo]

- Nivel de impacto: (Alto/Medio/Bajo)
- Probabilidad: (Alta/Media/Baja)
- Estrategia de mitigación:
- Plan de contingencia:

[Repetir para categorías de riesgo adicionales]

...

Plantilla de planificación rápida de acciones

Para iniciativas más pequeñas o situaciones de respuesta rápida, esta plantilla simplificada se centra en los elementos esenciales.

...

Título de la acción:

Propietario:

Date:

Objetivo:

[Una frase que describa el resultado deseado]

Criterios de éxito:

- 1.
- 2.
- 3.

Acciones clave:

1. El qué:

Quién:

Cuando:

Recursos:

2. Que:

Quién:
Cuando:
Recursos:

[Añada acciones si es necesario].

Próximos pasos inmediatos:

- 1.
- 2.
- 3.

Fecha de seguimiento:
'''

Herramientas de gestión de proyectos

Estas herramientas ayudan a planificar, ejecutar y supervisar eficazmente las iniciativas intraempresariales.

Modelo de Carta de Proyecto

La carta del proyecto es el documento fundacional de cualquier iniciativa importante.

CARTA DEL PROYECTO

1. Información sobre el proyecto

Nombre del proyecto:
Patrocinador del proyecto:
Jefe de proyecto:
Fecha de inicio:
Finalización prevista:

2. Objeto del proyecto

[Explicación clara de por qué existe este proyecto].

3. Descripción del proyecto

[Breve resumen de lo que aportará el proyecto].

4. Objetivos del proyecto

- 1.
- 2.
- 3.

5. Criterios de éxito

- 1.
- 2.
- 3.

6. Alcance del proyecto

Incluye:
-

-

No incluye:

-

-

7. 7. Principales partes interesadas

Nombre | Función | Expectativas

8. Calendario de alto nivel

Fase | Duración | Resultados clave

9. Necesidades de recursos

Tipo | Descripción | Cantidad

10. Limitaciones e hipótesis

Restricciones:

-

Suposiciones:

-

11. Evaluación inicial de riesgos

Riesgo | Impacto | Estrategia de mitigación

12. Aprobación

Nombre:

Papel:

Date:

Firma:

Cuadro de mando de seguimiento de proyectos

Esta plantilla ofrece una visión general del progreso y la salud del proyecto.

PANEL DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

Resumen del proyecto

Nombre del proyecto:

Fecha de estado:

Salud general: [Verde/Amarillo/Rojo]

Métricas clave

1. Cumplimiento del calendario

- Planificado % Completo:

- Porcentaje real completado:

- Desviación:

Situación: [En curso/en riesgo/atrasado].

2. Rendimiento presupuestario

- Gasto previsto:

- Gasto real:

- Desviación:
Situación: [En curso/En riesgo/Superado]

3. Estado del ámbito de aplicación

- Cambios aprobados:
- Cambios pendientes:
- Evaluación de impacto:
Situación: [Estable/En riesgo/Inestable]

4. Estado de los recursos

- Recursos previstos:
- Recursos reales:
- Análisis de carencias:
Situación: [Adecuado/En riesgo/Insuficiente]

Principales logros

- 1.
- 2.
- 3.

Enfoque del periodo actual

- 1.
- 2.
- 3.

Problemas y riesgos

Problema/Riesgo | Impacto | Situación | Plan de acción

Planes para el próximo periodo

- 1.
- 2.
- 3.

Apoyo necesario

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

Marcos de análisis de las partes interesadas

Estos marcos ayudan a identificar, comprender y relacionarse eficazmente con las distintas partes interesadas que influyen en las iniciativas intraemprendedoras o se ven afectadas por ellas.

Stakeholder Mapping Template

ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Identificación de las partes interesadas

Nombre/Grupo	Papel	Categoría
--------------	-------	-----------

2. Evaluación de impacto

Partes interesadas	Impacto en el proyecto	Impacto del proyecto en las partes interesadas
--------------------	------------------------	--

[Valore como Alto/Medio/Bajo]

3. Matriz de intereses e influencias

[Trazar las partes interesadas en la matriz de 2x2]

Alta influencia/Bajo interés: - Manténgase satisfecho	Alta influencia/alto interés: - Gestionar de cerca
Baja influencia/bajo interés: - Monitor	Baja influencia/alto interés: - Manténgase informado

4. Estrategia de compromiso

Partes interesadas	Apoyo actual	Apoyo deseado	Estrategia

5. Plan de comunicación

Partes interesadas	Necesidades de información	Frecuencia	Método	Propietario

Plantilla de planificación de la participación de las partes interesadas

PLAN DE PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Perfil de las partes interesadas

Nombre/Grupo:

Categoría:

Relación actual:

Relación deseada:

2. Intereses de las partes interesadas

Principales preocupaciones:

-

Motivaciones clave:

-

Posibles conflictos:

-

3. Objetivos de compromiso

1.

2.

3.

4. Estrategia de compromiso

Enfoque:

Mensajes clave:

Métricas de éxito:

5. Plan de acción

Actividad	Cronología	Propietario	Recursos	Estado

6. Gestión de riesgos

Riesgo	Impacto	Estrategia de mitigación

7. Seguimiento y evaluación

Métrica	Objetivo	Actual	Análisis

Plantillas del lienzo de la innovación

Estas plantillas ayudan a estructurar el pensamiento en torno a las oportunidades de innovación y los enfoques de aplicación.

Lienzo de innovación social

LIENZO DE INNOVACIÓN SOCIAL

1. Desafío social

Planteamiento del problema:

Soluciones actuales:

Lagunas identificadas:

2. Beneficiarios

Primaria:

Secundaria:

Necesidades/Deseos:

3. Propuesta de valor

Impacto social:

Valor económico:

Ventaja competitiva:

4. Diseño de la solución

Características principales:

Elementos de innovación:

Requisitos de aplicación:

5. Métricas de impacto

Métricas sociales:

Métricas económicas:

Métricas medioambientales:

6. Requisitos de recursos

Financiera:

Humanos:

Técnica:

7. Compromiso de las partes interesadas

Socios clave:

Apoyo necesario:

Estrategia de compromiso:

8. Modelo de sostenibilidad

Fuentes de ingresos:

Estructura de costes:

Estrategia de crecimiento:

Lienzo de aplicación de la innovación

LIENZO DE APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

1. Visión general de la innovación

Concepto:

Impacto previsto:

Criterios de éxito:

2. Análisis del mercado

Mercado objetivo:

Tamaño del mercado:

Competición:

Diferenciación:

3. Viabilidad técnica

Requisitos técnicos:

Necesidades de desarrollo:

Puntos de integración:

4. Planificación de recursos

Presupuesto:

Equipo:

Infraestructura:

5. Evaluación de riesgos

Riesgos técnicos:

Riesgos de mercado:

Riesgos organizativos:

6. Estrategia de aplicación

Fases:

Calendario:

Actividades clave:

7. Métricas de éxito

Indicadores clave de rendimiento:

Enfoque de medición:

Puntos de revisión:

8. Planificación a escala

Estrategia de crecimiento:

Recursos necesarios:

Calendario:

...

Guías de reflexión

Estas guías apoyan el aprendizaje y la mejora continuos mediante prácticas de reflexión estructuradas.

Plantilla de reflexión personal

GUÍA DE REFLEXIÓN PERSONAL

1. Revisión de logros

Logros:

Desafíos:

Momentos de aprendizaje:

2. Desarrollo de habilidades

Puntos fuertes demostrados:

Áreas de crecimiento:

Planes de desarrollo:

3. Impacto de la relación

Interacciones positivas:

Interacciones desafiantes:

Oportunidades de mejora:

4. Contribución a la innovación

Ideas generadas:

Función de ejecución:

Impacto creado:

5. Enfoque de futuro

Objetivos a corto plazo:

Aspiraciones a largo plazo:

Necesidades de desarrollo:

...

Plantilla de reflexión sobre proyectos

GUÍA DE REFLEXIÓN DEL PROYECTO

1. Resumen del proyecto

Objetivos:

Resultados:

Desviaciones:

2. Evaluación del proceso

Lo que funcionó bien:

Lo que podría mejorar:

Aprendizajes clave:

3. Evaluación de impacto

Impacto previsto:

Impacto real:

Resultados inesperados:

4. Dinámica de equipo

Eficacia de la colaboración:

Calidad de la comunicación:

Lecciones de liderazgo:

5. Evaluación de la innovación

Soluciones creativas:

Retos de aplicación:

Oportunidades de ampliación:

6. Recomendaciones futuras

Mejora de los procesos:

Ajustes de recursos:

Actualización de la estrategia:

Estos recursos están diseñados para adaptarse a diversos contextos y escalas de iniciativa. Los usuarios deben modificar las plantillas y herramientas para adaptarlas a las necesidades específicas de su organización y a los requisitos del proyecto, sin perder de vista el impacto social y la sostenibilidad de la organización.