

*Joaquín LLOMPART GUAL DE TORRELLA*

---

**INTRAEMPRENDEDOR**

*Trabajo Final de Carrera*

*dirigido por*

*Francisco J. GUILLÉN*

*Universitat Abat Oliba CEU*

**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**

*Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas*

---

2008



*“No puedes guiar el viento, pero puedes cambiar la dirección de tus velas”*

PROVERBIO CHINO



## **Resumen**

Con este trabajo se pretende concienciar a los directivos en la importancia de crear una cultura organizacional que favorezca la figura del nuevo perfil profesional como alternativa para afrontar la nueva economía de principios del siglo XXI caracterizada por la incertidumbre de los mercados.

## **Resum**

*Amb aquest treball es pretén conscienciar els directius en la importància de crear una cultura organitzacional que afavoreixi la figura del nou perfil professional com a alternativa per afrontar la nova economia de principis de segle XXI caracterizada per la incertesa dels mercats.*

## **Abstract**

*This paper aims to raise awareness among managers on the importance of creating an organizational culture that support the figure of the new professional profile as an alternative to face the new economy of early XXI century characterized by uncertainty in the markets .*

## **Palabras claves / Keywords**

emprendedor - competencias - innovación – cultura empresarial – desarrollo - compromiso
--



## Sumario

Introducción .....	9
1. Nuevo perfil profesional: intraemprendedor.....	11
1.1 Concepto de emprendedor.....	13
1.2 Estudios sobre el término intraemprendedor.....	14
1.3 Concepto de intraemprendedor.....	18
1.4 Beneficios del modelo intraemprendedor.....	20
1.5 Experiencias intraemprendedoras.....	22
2. Capacidades del intraemprendedor.....	24
2.1 Concepto de gestión por competencias.....	25
2.2 Competencias del intraemprendedor.....	29
3. Misión del intraemprendedor.....	34
3.1 Estudios sobre el concepto de creatividad .....	35
3.2 Estudios sobre el concepto de innovación.....	37
3.2.1 Fuentes de innovación .....	39
3.2.2 Rasgos comunes de las empresas innovadoras.....	42
3.2.3 Donde aplicar la innovación.....	43
3.2.4 Principios de la innovación.....	45
4. El desarrollo del intraemprendedor.....	46
4.1 Objetivo: Talento intraemprendedor.....	46
4.2 Pensar en cada uno de los empleados.....	47
4.3 Herramienta para desarrollo intraemprendedor.....	49
4.3.1 Selección del perfil intraemprendedor.....	51
4.3.2 Desarrollo del talento intraemprendedor.....	52
4.3.2.1 Liderazgo de los directivos.....	52
4.3.2.2 Reconocimiento del talento intraemprendedor.....	55
4.3.2.3 Desarrollo del aporte intraemprendedor.....	57
4.4 Patrones para intraemprender.....	58
4.6 Caso: la regla del 20 por ciento.....	61
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	67



## Introducción

Las organizaciones actuales se enfrentan a un panorama económico turbulento e impredecible que caracterizan la economía de principios del siglo XXI donde la lucha por la supervivencia empresarial es constante. En cambio, la gran mayoría de estas organizaciones siguen inmersas en los tradicionales esquemas de dirección empresarial, haciendo complicado la adaptación al cambio.

Como alternativa para afrontar el contexto económico presentamos el nuevo perfil de profesional, persona con espíritu emprendedor dentro de una empresa ya existente, el intraemprendedor. Este perfil, que actualmente ayuda al crecimiento extraordinario de grandes empresa pioneras, se convierte en el recurso más importante de la organización para generar riqueza. A lo largo del trabajo argumentaremos “por qué” es importante la figura del intraemprendedor en la nueva economía y “cómo” podremos potenciar el surgimiento del intraemprendedor en las organizaciones del presente.

Para dar respuesta a las anteriores cuestiones hemos realizado un trabajo en base a una bibliografía extensa y a una serie de reflexiones propias. Gracias a estos recursos hemos profundizado en el significado de intraemprendedor, sus orígenes, estudios realizados, concepto y también en sus características. Hemos determinado la función del intraemprendedor en la nueva economía, generar innovaciones a través de sus cualidades. Finalmente hemos abordado como las organizaciones pueden lograr potenciar dicho perfil para afrontar el presente panorama y adaptarse a las nuevas tendencias, mediante un cambio de mentalidad.

Por tanto, los directivos de las organizaciones que pretendan sobrevivir el embate del siglo XXI deberán incluir en sus estrategias empresariales la reorganización de las pesadas estructuras tradicionales y crear una cultura empresarial flexible que favorezca el paso al nuevo perfil profesional y así aprovechar el talento que mueve al capital.



## 1. Nuevo perfil profesional: intraemprendedor

Las tendencias actuales que envuelven el entorno de las organizaciones a principios del siglo XXI, ha generado cambios que afectan a todos los tamaños de empresas y sectores del mercado. La globalización, la regionalización, la firma de tratados de libre comercio en la economía mundial y las economías emergentes de países en vías de desarrollo ha generado paradojas y contradicciones que parece escapar al entendimiento, creando un escenario turbulento y volátil. Las organizaciones deberán afrontar un panorama de incertidumbre. Según Porter (1991), la globalización hace referencia a la internacionalización de todos los sectores de la economía, tanto en empresas productoras como en empresas de servicio a causa de la disminución de barreras y al aumento de las tecnologías y sus innovaciones.

Según Aguilar (1992) comenta que la globalización es un fenómeno histórico caracterizado por la intensidad de flujos económicos entre países generando un contexto mundial donde reina la independencia y la competitividad. Para afrontar tales retos, observamos la creación de bloques económicos formados por distintos países con el objetivo de proteger las economías nacionales, como el caso de la Unión Europea.

Con estas características, encontramos una gran flexibilidad en los factores de producción a nivel mundial. Donde antes el mercado era comarcal, en estos momentos, pasa a ser mundial. El mundo pasa a ser una fábrica global, donde se facilita el desplazamiento de capital y talento humano.

En un mercado donde rige la competitividad, donde la innovación se esta convirtiendo en un hecho diferenciador tan importante como la calidad y la productividad, resulta crucial que las organizaciones se esfuercen en entender el beneficio de innovar.

Para ello, es necesario un cambio mental en las organizaciones. Revisar los conceptos del *Management* con el objetivo de empezar una revolución empresarial. Como dice Drucker (1986) es hora de estimular la innovación emprendedora por parte de las empresas, de directores y gerentes.

Para afrontar un mercado de cambios acelerados es necesaria la creatividad, la innovación y el perfil intrependedor. Reformular estrategias que permitan

transformar los constantes cambios que caracterizan la economía actual en oportunidades de negocio provechosas. Según Garzón (2005) esta postura es necesaria para afrontar; el aumento de nuevos competidores nacionales y extranjeros, la desconfianza en la eficacia de las tradicionales herramientas para gestionar organizaciones, y la fuga de talento en la organizaciones.

Con tal panorama, aumenta la importancia en impulsar el espíritu emprendedor que permitirá descubrir en las organizaciones el potencial desaprovechado de sus profesionales. La organización deberá descubrir el talento innovador de sus profesionales. Para ello, los directivos de la organización deberán cambiar sus roles. No será suficiente con que las organizaciones logren un adecuado desarrollo de su acción administrativa sino que será necesario un cambio estructural, mas profundo. Un cambio de mentalidad donde reine el espíritu emprendedor. El intraemprendedor como motor del cambio, su tarea recaerá en un constante impulso creativo y en una capacidad constante de adaptación al panorama económico actual.

Las organizaciones de la nueva era que opten por el modelo intraemprendedor requerirán profesionales que sean capaces de transformar una idea y un sueño en un negocio concreto y real. Esto es que los tradicionales gerentes administradores perderán terreno en la carrera laboral. El mercado de contrataciones y de formación de los profesionales tendrá grandes modificaciones. Las organizaciones del futuro tendrán que trabajar con personas que cumplan las siguientes características; pasión por lo que realiza, tolerancia a la incertidumbre, adaptable al cambio, sin miedo al riesgo, con una gran capacidad imaginativa, con mayor capacidad de comunicación que de conocimiento, con sólidos valores personales y que considere el fracaso como una experiencia enriquecedora.

Las organizaciones deberán remodelar sus estructuras para dar paso al nuevo perfil profesional. Crear programas para favorecer la cultura creativa y aprovechar las capacidades de sus empleados. Esta difícil tarea de reorganización, deberá ser liderada por directores con carácter intraemprendedor con el fin de mantener la organización competitiva en un mundo de economías globalizadas. En resumen la nueva sociedad más que profesionales con conocimientos administrativos o técnicos requerían personas emprendedoras

## 1.1 Concepto de emprendedor

El concepto de intraemprendedor es un concepto estudiado en un periodo relativamente reciente, aproximadamente 30 años. En cambio el concepto de emprendedor se remonta a principios del siglo XVIII con el francés Richard Cantillon (1730) El término emprendedor, en francés “entrepreneur”, significa “empresa” y se utilizaba para definir al empresario como agente u hombre de negocios. Ambos autores consideraron como característica fundamental de dicho sujeto la asunción del riesgo o la incertidumbre.

Cantillon escribió: *<<mucha gente se establece en una ciudad como mercaderes o undertakers, que compran lo que el campo produce o que ordenan su compra por su cuenta y riesgo. Pagar un determinado precio relacionado con el del lugar donde lo compran para revenderlo al por mayor o por detalle a un precio incierto (...). Estos undertakers nunca pueden saber qué variación tendrá la demanda de su ciudad, ni cuanto compraran sus clientes. Todo provoca tanta incertidumbre entre estos undertakers que todos los días alguno de ellos quiebra>>*.

Say (1830) define al emprendedor como sujeto que se dedica a intercambiar con otros agentes económicos en un organismo productivo o empresa. Adam Smith (1776) uno de los máximo exponentes de la economía clásica, define a los empresarios como agentes económicos que transformaron la demanda en fuente de beneficios. Knight (1921) recalca que la característica más importante del empresario es la asunción de riesgos. Con Schumpeter (1911 y 1942) aparecen las mayores aportaciones sobre el concepto de emprendedor. Define al empresario como persona innovadora, que rompe las reglas del juego establecidas y satisface las demandas del mercado. Simon (1947) destaca la cualidad de toma de decisión y de control del empresario. A lo largo de la historia otros autores han matizado la definición de empresario; Galbraith (1967), Baumol (1968), Roberts (1968), Drucker (1985) y Peters (1985).

La Real Academia de la Lengua define al emprendedor como aquella *persona que emprende con resolución acciones difíciles o azarosas*. Entendemos que el emprendedor es un individuo capaz de llevar a cabo un proyecto, sabe interpretar las variables del entorno y es capaz de ver oportunidades para la creación de un nuevo negocio. Luchara ante cualquier adversidad para lograr sus objetivos sin temer al fracaso. Incluso será capaz de crear un grupo de trabajo

que soporte la estructura requerida. Son personas que se proponen estrategias ambiciosas que creen poder conseguir a través del liderazgo y la convicción.

Según Iñazio (2008) factores claves que consideran empresarios, en base a unas investigaciones realizadas a 400 empresarios, para desarrollar nuevas empresas, negocios y servicios, son los presentados a continuación:

- Trabajo: capacidad de trabajo, capacidad de sacrificio.
- Constancia: constancia con la idea, fuerza de voluntad.
- Ilusión: entusiasmo, motivación por el proyecto.
- Humildad: empatía, conocer las limitaciones, realismo.
- Integridad: honradez, cumplir con la palabra, sentido común.
- Talento: imaginación, ingenio, intuición, curiosidad.
- Equipo: trabajo en equipo, equipos competitivos.
- Ambición: Valentía, autoconfianza, espíritu de mejora.
- Objetivo: proyecto empresarial, visión.
- Riesgo: Capacidad para asumir riesgos, evaluar los riesgos.
- Conocimiento: preparación, experiencia, formación.

Los emprendedores tienen un importante peso en las economías en el mundo. Son los mayores creadores de nuevos empleos en la economía. La figura del emprendedor es vital para generar riqueza y bienestar en un país. Los emprendedores son quienes perciben las oportunidades y toman riesgos al enfrentar la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores. Por tanto, los emprendedores son una necesidad. Esto es corroborado por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) en un estudio que realiza a nivel internacional y que analiza la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico. En dicho estudio, concluye que una prioridad de los gobiernos debe ser facilitar un contexto nacional, regional y global con unos aspectos sociales, culturales, económicos e institucionales propicios para fomentar un contexto más positivo para generar un espíritu emprendedor y de igual modo un contexto favorable para los emprendedores ya existentes.

### *1.2 Estudios sobre el término intraemprendedor*

El término *intrapreneur* fue acuñado por el periodista Norman Macrae en un artículo para *The Economist* en diciembre de 1976, titulado "*The coming Entrepreneurial Revolution: a Survey*". En dicho artículo auguró una serie de tendencias que llevaría

a cabo las organizaciones del futuro, una de ellas sería el de intentar maneras alternativas de hacer las cosas compitiendo internamente ellas mismas.

Más adelante, en 1985, Gifford y Elizabeth Pinchot desarrollaron el concepto de empresario intracorporativo que más tarde se acuñó con el nombre “*intrapreneur*” en su libro *Intrapreneuring, Why you don't Have to Leave Corporation to Become and Entrepreneur*. Dicho concepto fue novedoso, dieron a entender porque una persona emprendedora no tiene porque abandonar la empresa para la cual trabaja. Establecen las primeras bases para generar en las organizaciones el ambiente necesario para que los empleados pudieran comportarse como emprendedores, y los obstáculos que dificultan el desarrollo de la creatividad de sus empleados para favorecer la innovación.

Peter Drucker, Padre del Management, aporta su conocimiento para desarrollar el concepto de intraemprendedor, donde plantea la necesidad de un cambio de mentalidad frente a la innovación y el rol que desempeña el directivo para lograrlo.

Por otro lado encontramos, que Kwartko (1986 y 1992) considera a los intraemprendedores como personas con un nivel de inteligencia promedio o un poco por arriba. Hill (1987) establece la diferencia básica entre el emprendedor y el intraemprendedor, donde este último desarrolla su actividad dentro de las fronteras de la organización y el emprendedor actúa de manera independiente utilizando sus propios recursos y asumiendo el riesgo personalmente. Duncan (1988) considera que es una figura vital para el bienestar de la organización.

Los autores Ross y Unwalla (1986) ven al intraemprendedor como héroe de los negocios y utilizan el término como sinónimo de emprendedor corporativo. Kolchin y Hyclark (1987) también lo ven como medio para potenciar las conductas emprendedoras dentro de la organización. Jeffry Hornsby (1993) ve en la figura del intraemprendedor como herramienta para transformar las habilidades innovadoras de sus empleados en aventuras empresariales y así aumentar el éxito de la corporación. Hill (1987) lo ve como emprendedor que trabaja en el seno de una organización establecida y utiliza los recursos de esta para lograr sus aspiraciones.

Guth y Ginsberg (1990) analizaron el concepto de intraemprendedor exponiendo que algunas de las actividades que se desarrollan dentro de la

organización ya existentes deberían ser consideradas también como actividades emprendedoras.

Respecto a las cualidades que determinan al intraemprendedor, según Gerard (1989) son; la aceptación de riesgo, el deseo de la autonomía, la autoconfianza, visión de mercado y acción emprendedora. Taylor (1990) considera que deben tener capacidad creativa, talento y orientación al logro. Otros autores con el tiempo añaden otras características básicas; tolerancia al riesgo, la persistencia y agente de cambio.

Según la Revista Fundación de Emprendedores<sup>1</sup>, recogen las siguientes cualidades del intraemprendedor:

- Saben obtener el máximo provecho de sus conocimientos y experiencias.
- Aprenden la forma de agregar valor permanente a la organización.
- Son considerados personas con talento y cotizados para crecer dentro de la empresa.
- Quiere ser protagonistas de los cambios que se produzcan en la empresa.
- Se fijan metas propias y toman la iniciativa.
- Son muy exigentes en sus proyectos.
- Están dispuestos a admitir errores y fracasos como experiencia enriquecedora.
- Delimitan el riesgo.
- Están comprometidos con los objetivos a largo plazo.
- Trabajan en equipo.

Por otro lado, Kunkel (1991) afina las acciones que realiza en intraemprendedor:

- A través de una reestructuración sustancial de las unidades de negocio. Dan un nuevo enfoque al negocio para aumentar ventas.
- Crear nuevas unidades de negocio. Utilizar recursos de una unidad para crear otra distinta o similar, incluso internacionalizar.
- Innovar en las unidades de negocio existentes. Aportar nuevas características a los productos existentes para generar valor.
- Incorporar nuevos productos y nuevos procesos, y desarrollar nuevos métodos para una mejora la eficiencia de la empresa.

---

<sup>1</sup> Irizar, Iñacio. *Intraemprendizaje*. España, Díaz de santos, 2008

Ronnie Lessen (1986) destaca varios tipos de intraemprendizaje, que presentamos en la siguiente tabla<sup>2</sup>:

Intraemprendedor	Personalidad	Atributos	Representante	Empresa	Sector
Innovador	Imaginativo	Creativo	Sir Terence	Habitat, Mothercare	Comercio minorista
Diseñador	Intuitivo	Evolución	Mary Quant	Mary Quant, Ltd	Diseño
Líder	Autoridad	Dirección	Sir John	ICI	Producción
Emprendedor	Voluntad	Asunción de riesgo	Jack Dangoor	Advanced Techonogy	Informática
Agente de cambio	Flexibilidad	Adaptabilidad	Steve Shirley	F. Internacional	Servicios Informáticos
Animador	Sociabilidad	Informalidad, entusiasmo	Nelly Eichner	Interlingua	Comunicaciones
Aventurero	Energía	Sacrificio	Anita Roddick	Body Shop	Health

Podemos distinguir diferentes tipos de intraemprendedor dependiendo del sector donde nos encontremos. El intraemprendedor absorbe las necesidades para convertirse en un agente motivador del cambio. Detecta la flaqueza de la empresa con el objetivo de aportar solidez.

Los psicólogos Jennings, Cox y Cooper (1994) analizan los intraemprendedores con respecto a los emprendedores y nos arrojan importantes aportaciones. En sus estudios analizan distintos casos relacionados con aspectos sociales como la educación y la personalidad.

En orígenes sociales: un 72% de los emprendedores proceden de clase trabajadora y sólo el 20 % de los intraemprendedores viene de tal clase. Igualmente, el 47% de los emprendedores y sólo el 14% de los intraemprendedores han nacido en ambientes marginados tanto sociales como físicos o religiosos. Sobre la infancia, estudios reflejan que los emprendedores han vivido una infancia respecto a los intraemprendedores “menos cómoda” y por tanto la capacidad de sacrificio de los emprendedores resulta ser mayor.

En educación nos demuestran que el 60% de los intraemprendedores tiene educación superior, mientras que el 21% de los emprendedores poseen título universitario.

---

<sup>2</sup> Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Editorial Universidad del Rosario, Colombia, 2005.

Y con la personalidad destacamos que los emprendedores son más propensos a cuestionar los sistemas existentes y a buscar soluciones novedosas pero prestan menos atención a los detalles que los intraemprendedores. Además, tienden más a aburrirse en temas rutinarios, mayor temor al fracaso y mayor necesidad de logro.

### 1.3 Concepto de intraemprendedor

El término intraemprendedor también se conoce con diversas denominaciones; empresarios internos, intraempresarios, empresario corporativo, intrapreneuring (en inglés) y unidades de aventura (NVUs) Pero principalmente el término intraemprendedor proviene de la palabra francesa *entrepreneur* (emprendedor) que significa “empresa” con el prefijo “intra” que significa “dentro” formando conjuntamente el significado de *emprendedor que reside o esta dentro de las fronteras de la organización*

Así pues se traduce al intraemprendimiento o emprendimiento dentro de la organización como un sistema para generar innovación. Como dice Pinchot, el *intrapreneur* o intraemprendedor introduce o produce nuevos productos, procesos o servicios que permiten crecer a la organización y beneficiarse de sus aportaciones. Son las personas con la capacidad de tomar una idea innovadora y materializarla en una realidad beneficiosa para la organización.

A través de investigaciones experimentales, según Garzón, el intraemprendedor es un sujeto con características peculiares. Son visionarios, son capaces de ver oportunidades donde otros ven crisis. Si la organización favorece una cultura organizacional donde este perfil de persona pueda desarrollar sus capacidades, es capaz a diferencia de los demás de generar riqueza para la organización a través de la innovación. Además son personas con necesidad de acción, no se queda con la idea en el pensamiento sino que transforma dicha idea en realidad. Una vez que visualiza la idea con claridad es capaz de marcar una estrategia para lograr el objetivo, innovar para convertir las necesidades del mercado en beneficios.

Garzón define a los intraemprendedores como aquel *individuo con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orienta su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas*

*innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, compartiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sostenido de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agente de cambio.*

Otros autores complementan la definición diciendo que el intraemprendedor aporta su talento pero que carece de los medios suficientes para poner en marcha sus propósitos y por tanto necesita los recursos de la organización, además de limitar o compartir el riesgo del proyecto.

El intraemprendedor perfecto es aquel que además de visualizar las necesidades del mercado es capaz de materializar dicha necesidad a través de los recursos existentes de la organización y de la acción. Utilizara los recursos de la organización y trazará unos pasos para lograr el objetivo, innovar. Entendemos que los intraemprendedores tienen la necesidad de actuar y materializar sus inquietudes empresariales. Su trabajo se basa en la intuición y en el análisis de sus condiciones y perspectivas. No actúan inconscientemente, miden los riesgos. Y sobretodo sus actuaciones están alineadas con la misión, la visión y los valores de la organización a la cual pertenece.

Así podemos definir el término intraemprender como “el proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan”. Y de corolario podríamos decir que se trata de un proceso en el cual la persona o equipos internos de una organización conciben, lanzan y desarrollan y eventualmente dirigen un nuevo negocio que es distinto al de sus empresas pero que utiliza los activos, posición de mercado, marcas, canales, destrezas y otros recursos de la compañía principal.

Después de las distintas propuestas sobre intraemprendedor, la definición que emplearemos para referirnos al mismo es la siguiente:

*“El intraemprendedor es aquel profesional que actúa como emprendedor dentro de una organización ya creada, utilizando sus propios recursos y los de la organización, con el objetivo de materializar sus inquietudes empresariales en beneficio común”*

Y como actividades principales llevadas a cabo por el intraemprendedor son las siguientes:

- Crear nuevos productos, servicios o procesos.
- Mejora sustancial de productos, servicios o procesos existentes.
- Abrir nuevos mercados, internacionalizar.
- Desarrollar nuevos sistemas y herramientas de gestión.

#### *1.4 Beneficios del modelo intraemprendedor*

Implantar un sistema que promueva el surgimiento del individuo intraemprendedor puede resolver muchos problemas de la empresa moderna, tanto a lo referente al desarrollo profesional de las personas como a la competitividad de las organizaciones. Estos beneficios pueden ser los siguientes.

##### *Creación de riqueza y de valor*

En los últimos años, estudios demuestran que a las empresas les resulta muy difícil crecer. El crecimiento que hoy están mostrando las empresas se deben en su mayoría a fusiones y adquisiciones pero no por la innovación. Hay varios motivos que explican este estancamiento, pero todas tienen en común que los ejecutivos se han dedicado mucho más a la reducción y a la optimización interna y menos a concebir iniciativas de creación de riqueza y de valor. Observamos que los directivos han tenido más en cuenta la eficiencia de los recursos de la organización que a la eficacia, que desde nuestro punto de vista tendría que ver con la obtención de metas de crecimiento. El intraemprendedor, en cambio, comparte en mayor medida la filosofía de la creación que de la reducción, focaliza su trabajo en conseguir el crecimiento de la organización abriendo nuevos mercados. Esta estrategia sería una solución muy concreta a los grandes problemas del crecimiento empresarial al que nos enfrentamos al XXI.

##### *Sinergias para el crecimiento*

El intraemprendedor crea riqueza, crea valor, encuentra nuevos mercados, trabaja con productos innovadores, busca nuevos negocios. Emprender podemos decir que significa en una palabra; crear. Por tanto, para dar solución al estancamiento de las ventas y de sus beneficios es necesaria la figura del intraemprendedor. Por un lado sabemos que el típico emprendedor carece de recursos para competir con los

grandes y en consecuencia orientan sus esfuerzos y conocimientos hacia oportunidades pequeñas llenas de incertidumbre. Y por otro lado encontramos, las grandes empresas que persiguen proyectos de mayor envergadura, supuestamente con los riesgos mas delimitados. Así pues, el rol del intraemprendedor complementa las necesidades de la gran empresa haciéndose cargo de las iniciativas que por sus pesadas estructuras y estrategia corporativa no pueden afrontar.

#### *Solución al problema de la planeación*

Un fenómeno observado es que a pesar de la revolución informática con la consecuente creación de potentes y sofisticados programas software aun sigue siendo difícil controlar las variables para predecir las situaciones. Hoy en día acertamos menos que en el pasado, debido a que vivimos en un entorno más cambiante. Los tiempos actuales son menos previsibles que por ejemplo siglos atrás, donde el siglo XX representa un periodo de mayor estabilidad y del progreso. El siglo XIX en cambio, se caracteriza por ser un periodo de grandes fluctuaciones y de grandes cambios en todos los terrenos, especialmente en el empresarial.

En este caso, los intraemprendedores, ayudan a solventar este problema. Como hemos comentado antes quienes lideran los nuevos proyectos empresariales son los empresarios de dentro de las empresas, que se responsabilizan por su proyecto de forma integral entregando todos sus conocimientos y habilidades para controlar el riesgo y así lograr las metas. Como los empresarios particulares saben que tienen que generar valor y que si no cumplen con sus objetivos no sobrevivirán, las organizaciones intraemprendedoras no tienen que controlar la gran cantidad de variables para poder acertar y cumplir con sus presupuestos y generar beneficio a sus accionistas. Únicamente dichos directores deben encargarse de crear un entorno saludable dentro de la empresa y estimular al potencial empresario interno para que ellos mismos se encarguen de gestionar los proyectos, predecir las variables, comprometerse y generar beneficios a sus accionistas. Las organizaciones al disponer de intraemprendedores podrán delegar los proyectos ya que estos se tomaran el proyecto como suyos y actuaran como un propio propietario del proyecto.

#### *Dilema del licenciado*

En universidades los recién licenciados se preguntan si trabajar en una gran firma y hacer carrera dentro de ella o arriesgarse y establecer su propia empresa. Con tal

hecho, nos preguntamos ¿Por qué no ofrecer la oportunidad de ser emprendedor en la propia organización donde se trabaja? En una organización con programa intraemprendedor, atraerá a profesionales con espíritu emprendedor, el empleado ganara motivación, seguirá en la empresa, y sus habilidades y esfuerzo repercutirá en mayor valor para la organización. Por tanto, observamos que tanto el individuo como la organización ganan. La organización puede utilizar el talento del intraemprendedor para transfórmalo en riqueza, y este puede canalizar sus aspiraciones a través de los recursos de una organización ya existente.

### *1.5 Experiencias intraempreendedoras*

Estos ejemplos sobre grandes innovaciones que cambiaron el horizonte de varias empresas fueron propiciados por un empleado que convenció a su compañía para cambiar el rumbo, estamos hablando de un intraemprendedor.

El *Post it*, producto indispensable para cualquier trabajador de oficina como una silla o una mesa, nunca hubiera salido a la luz si la empresa 3M no hubiera establecido un sistema de organización de trabajo en el que permitiera a sus trabajadores disponer del 15 por ciento para proyectos personales. El adhesivo original usado en los *Pos-it*, fue inventado en 1968 por el científico Spencer Silver, un investigador de la compañía 3M. En realidad estaba buscando un nuevo adhesivo ponente, así que no lo encontró, sin encontrarle ningún uso. Fue en 1974, Arthur Fry (compañero de Silver) se le ocurrió utilizar aquel adhesivo para crear un marca páginas, mientras ojeaba un himnario del coro de su iglesia. Gracias a una fuerte campaña publicitaria en 1980 se convirtió en producto necesario para todas las oficinas del mundo.

Ken Kutaragui trabajo en el laboratorio de sonido de la compañía Sony cuando su hija compró una consola Nintendo. Se sorprendió de la baja calidad en efectos de sonido. Llego a la conclusión de que un chip digital dedicado únicamente al sonido mejoraría tanto la calidad de sonido como la gráfica y por tanto la mejora del propio juego. Con el consentimiento de Sony desarrollo un nuevo sistema de consola para Nintendo. Finalmente, Nintendo no siguió adelante con el proyecto al considerar los ejecutivos el proyecto no viable. En cambio, el Director General de Sony, Norio Ohga confió en la innovación de Kutaragui y le proporcionó medios suficientes para desarrollar dicho proyecto. Kutaragui desarrollo un nuevo sistema de consola llamado PlayStation. Esta primera consola., en 1994, consolido a Sony

como compañía número uno en el mercado de videojuegos, y posteriormente la Playstation 2 se convirtió en la consola mas vendida de la historia. Kuratagui fundo Sony Computer Entertainment, una de las divisiones más rentables de Sony.

Vyacheslav Vorobyvsky, ingeniero mecánico de Ucrania, lleva seis años en España trabajando para la empresa Ulma Forja, petroquímica que emplea a 1809 empleados. Dicha empresa, para extraer el disco duro de embrague de una prensa de 8.000 toneladas tenían un procedimiento concreto, a los dos meses de entrar en plantilla Vyacheslav propuso otra alternativa con lo que consiguieron realizar el proceso en menor tiempo y riesgo

Antonio Olivella quien dirige la empresa óptica Indo, creada en 1937, que actualmente emplea a 1.200 empleados y cuyos productos con menos de tres años suponen el 60% de las ventas totales, comenta: *<<si quieres dar la vuelta a una empresa en dificultades, hay que ser humilde y rodearse de gente mejor que tú. Para hacer cosas nuevas, hay que echar mano de gente de fuera de la empresa, e incluso del sector óptico, que aporte otras experiencias o sensibilidad...sin olvidar a la gente de dentro...>>*. Convencido de que el I+D+i es uno de los factores críticos del sector óptico, en los últimos años ha incorporado en la empresa a 180 titulados.

Xisco Llompart, profesional del sector de Restauración, entró como subdirector del Complejo playero Balneario Illetas en el 2002. En aquel entonces, consistía en un modesto restaurante de playa con un enorme potencial. En varios años, gracias a su espíritu emprendedor y al apoyo de la dirección mediante asesoramiento y medios, logró cuadruplicar la facturación del complejo gracias a la transformación y apertura de nuevas unidades de negocio. La principal innovación fue transformar un restaurante y crear otro nuevo de distinto concepto en el mismo complejo, ambos abastecidos mediante la misma cocina. Este último, siendo reconocido como restaurante del verano por varias revistas de moda.

Salvador Tous, de la empresa joyera Tous, consciente del potencial creativo de su esposa Rosa Oriol la animo para diseñar piezas para sus clientes consiguiendo un gran éxito. Rosa piensa que todas las personas tienen algo dentro, y que por circunstancias de la vida hay personas que nunca pueden desarrollarlo. Ella esta convencida de que su marido favoreció el talento que llevaba dentro.

Observamos que muchas personas tienen talento por descubrir. Podemos aprovechar muchas competencias ocultas de las personas, solo necesitamos flexibilizar la organización e instaurar un sistema eficaz para favorecer las inquietudes de los empleados. Seguramente no todos tengan la iniciativa para desarrollar dicha idea, pero aun así podemos aprovechar sus inquietudes como fuente de ideas. Ideas que pueden ser desarrolladas por otros.

En general, las propuestas innovadoras en cualquier departamento de la empresa aparece porque alguien de la empresa a tenido una idea. Una vez tenida la idea, pasa a manos de un grupo de trabajo multidisciplinar que reformulara la idea para adaptarla al mercado y sacar provecho de ella.

Más del 60% de las ideas son desarrolladas no por quien tuvo la idea sino por otras personas más experimentadas y operativas. Por tanto, vemos que la organización es una fuente de recursos donde podemos encontrar capital, capacidades, ideas y sobretodo ganas de transformar y crear. Aprovechando dichos recursos, la organización puede lograr la adaptación al mercado actual.

En cambio, el resultado de no apoyar a las personas a materializar sus inquietudes empresariales, es el abandono de la organización para emprender otra. De esta manera, la organización propicia la fuga del talento y genera futuras empresas de competencia directa.

Por tanto, en todas las organizaciones podemos encontrar intraemprendedores, lo importante es motivar a aquellas personas que se consideren como tal. La organización debe considerar la figura del intraemprendedor como medio para conseguir la ventaja competitiva. Las necesidades están en el mercado, y el intraemprendedor es aquel que visualiza dichas necesidades.

## **2. Capacidades del intraemprendedor**

Si queremos desarrollar intraemprendedores en una organización, el primer paso es conocer qué tipo de competencias les caracterizan. El perfil de competencias depende de cada organización e incluso de cada familia de puestos, pero lo que hemos intentado en adelante es determinar el conjunto de competencias que caracterizan a un intraemprendedor general.

## 2.1 Concepto de gestión por competencias

Es lógico entender que las empresas buscan el máximo rendimiento entre sus empleados. Para ello, deben casar perfectamente las cualidades de sus empleados con aquellas que requiere el puesto. Así pues, las empresas con interés en conseguir una organización donde sus empleados tengan un espíritu emprendedor deberían identificar con anterioridad las competencias clave a potenciar.

David McClelland, uno de los mayores expertos en comportamiento humano y que ha ejercido gran influencia en las organizaciones a través de sus estudios, aseguró que las calificaciones escolares, los conocimientos académicos y el cociente intelectual no predicen el buen desempeño en el trabajo. Y añade que para conseguir este objetivo, predecir un exitoso rendimiento del trabajo, hay que analizar “qué” competencias son necesarias para desempeñar un puesto con éxito, por ejemplo, analizando el desempeño de un profesional con éxito. De esta manera conoceremos que cualidades son necesarias para desempeñar el puesto de manera excelente y así actuar en consecuencia.

Entendemos por competencias, según la descripción de Spencer y Spencer<sup>3</sup>, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Por tanto, la competencia es una habilidad profunda del individuo que predice el comportamiento y el grado de efectividad que puede llevar a cabo en determinadas tareas o situaciones.

Según Spencer y Spencer a través del el Modelo del Iceberg vemos los elementos que dependen las competencias:



<sup>3</sup> Iyle Spencer y Signer Spencer coautores de “Competence at work: Models for Superior Performance”

### *Motivación*

Son los intereses que mueven a una persona a conseguir unos determinados objetivos. Estos intereses determinan el comportamiento del individuo. Las personas motivadas son aquellas que se establecen objetivos constantes.

### *Características*

Representan las características físicas y respuestas a determinadas situaciones, como la sensibilidad interpersonal. El auto control ante el estrés y la iniciativa ante problemas son características propias de gerentes exitosos. Así pues, los motivos y las características son rasgos primitivos del individuo que determinaran el desempeño futuro.

### *Concepto de uno mismo*

Se refieren a las actitudes, valores e imagen de uno mismo. La seguridad de poder desempeñar bien en cualquier situación. El individuo debe sentirse identificado con el puesto que ocupa para poder desarrollar sus funciones y tareas correctamente. En general, las personas que valoran estar en posiciones directivas pero no les gusta ser líderes e influenciar en los demás, pueden llegar a ocupar posiciones directivas pero lo lógico es que con el tiempo fracasen. Por tanto, es necesario que el individuo se reconozca y actúe según sus valores.

### *Conocimientos*

Se refiere a la información que una persona almacena sobre temas específicos. Por ejemplo, un abogado sobre leyes fiscales. El conocimiento es considerado una competencia compleja, ya que las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral. Esto es porque el conocimiento y las habilidades no pueden ser medidas de la misma manera en que se utilizan el un puesto.

Encontramos dos puntos interesantes al respecto:

1. Muchas evaluaciones de conocimiento miden la capacidad de memorización mientras lo que interesa es medir la calidad de la información.
2. Miden la habilidad de las personas para determinar cual será la respuesta mas adecuada de entre varias pero no miden si una persona puede actuar en base a dicho conocimiento. El conocimiento predice lo una persona potencialmente puede hacer pero no lo que realmente hará.

Por ejemplo, es muy distinta la habilidad para escoger el mejor argumento que la habilidad para afrontar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. Así pues, lo que diferencia a los intraemprendedores no son sus conocimientos sino su forma de actuar o de comportarse ante tales situaciones.

### *Habilidad*

Consiste en la habilidad de desempeñar una determinada tarea física o mental. Es generalmente, producto de la combinación de los conocimientos y la experiencia. Por ejemplo, la negociación.

Podemos observar que los elementos que componen una competencia se dividen en dos bloques. Por un lado encontramos las habilidades y conocimientos siendo los elementos más visibles y por tanto fáciles de desarrollar en los individuos. Y por otro encontramos el concepto de uno mismo, las características personales y la motivación que son más difíciles de detectar y por tanto de desarrollar.

Podemos reflexionar que las empresas a la hora de seleccionar al personal sería conveniente realizarlo en base a unas buenas competencias de motivación y de características y luego tratar de moldear el conocimiento y las habilidades del individuo. Por ejemplo, para desempeñar un puesto técnico en el sector de las telecomunicaciones será más conveniente contratar a una persona con un alto cociente intelectual. Mientras que para contratar a un comercial de seguros convendría una persona con dotes sociales.

A continuación, presentaremos una serie de competencias clasificadas según el Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer:

- Competencias de logro y acción:

- Afán de logro: orientación a la creación de valor.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio:
  - Comprensión intrapersonal (escucha activa y responder)
  - Orientación al cliente.
  - Conocimiento organizativo.
- Competencias de influencia:
  - Influencia e impacto.
  - Desarrollo de interrelaciones.
- Competencias gerenciales:
  - Desarrollo de personas.
  - Dirección de personas.
  - Trabajo en equipo y cooperación.
  - Liderazgo.
- Competencias cognitivas:
  - Pensamiento analítico.
  - Pensamiento conceptual.
  - Adquisición y utilización de conocimientos técnicos.
- Competencias de eficacia personal:
  - Autocontrol
  - Autoconfianza (seguridad de uno mismo)
  - Autoconfianza (reacción ante errores y fracasos).
  - Flexibilidad.

Las competencias son observables y evaluables, ya que las personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Son comportamientos que algunas personas pueden desarrollar mejor que otras y que dependiendo del trabajo se requieren un tipo u otro de comportamientos

Las competencias individuales se pueden identificar a través del análisis de comportamientos. En cambio, las competencias de las empresas se determinarán a través de análisis de mercados y de los objetivos conseguidos de la empresa. En definitiva, las competencias, son un rasgo de unión entre las características individuales de la persona y las cualidades requeridas para desempeñar unas funciones dentro de la empresa.

Levy-leboyer refuerza la idea asegurando que las competencias individuales y las competencias clave de la empresa están en estrecha relación. Comenta: *las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades de la empresa.*

Por tanto, entendemos que el talento, las competencias de los empleados son la base en la cual se sustenta la empresa. Y de su desarrollo dependerá la supervivencia de la empresa.

## *2.2 Competencias del Intraemprendedor*

En el siguiente apartado, conoceremos el perfil de competencias del intraemprendedor. La información ha sido extraída de un estudio realizado por la consultora Gestiona. Este estudio fue cofinanciado por la Junta de Castilla y León, Servicio público de empleo de Castilla y León, y la Unión Europea, y su objetivo fue identificar el perfil intraemprendedor de Castilla y León. Consideramos oportuno extrapolar dicha información para argumentar nuestro objetivo, identificar las competencias generales del intemprendedor, ya que para identificar las competencias llevaron a cabo tres procesos objetivos.

En primer lugar, basaron sus investigaciones en un proyecto realizado por la escuela de negocios Euroforum Escorial en colaboración con la consultora HayGroup durante 1997 y 1998. Este proyecto contó con la colaboración de 50 compañías donde pudieron entrevistarse con auténticos intraemprendedores y cuya finalidad primordial era determinar el perfil de competencias del intraemprendedor. Algunas de las empresas colaboradoras fueron las siguientes; Aguas de Barcelona, Banco Santander, Endesa, Siemens, Nutrexpa, Roche, Philip Morris, Caja Madrid, Adecco, Caprabo, Sol Melia.

En segundo lugar, llevaron a cabo entrevistas en reuniones con expertos que conocieran a intemprendedores; Directores generales, de Recursos humanos, sindicatos, universidades y cámaras de comercio. En estas entrevistas, los directores pudieron explayarse y comentar las características necesarias para desempeñar un rol intraemprendedor dentro de la empresa.

Y en tercer lugar, se realizaron entrevistas directamente con profesionales intraemprendedores. En este caso se realizó, el Método de la Entrevista de Incidentes Críticos o BEI (Behavioral Event Interview). Consiste en una técnica de recogida de información que pretende conocer con detalle la manera de actuar del individuo en situaciones críticas de su trabajo. Conocer comportamientos, profundizando en lo que el profesional pensó y luego realizó en dichas situaciones vividas recientemente.

Los resultados más interesantes, respecto a la entrevista con los expertos, fueron:

- La mayor parte de los expertos consideran la creatividad y la confianza como características indispensables de un intraemprendedor.
- El nivel de conocimientos de un intrependedor no determina el éxito. Por tanto, una persona sin Licenciatura puede ser intraemprendedor.
- Los intraemprendedores son importantes en una organización, ya que ayudan a desarrollar la innovación en las empresas y a reducir costes.
- Comentan que el tamaño de la compañía no es determinante para desarrollar el espíritu emprendedor. La mayoría apuesta por empresas de gran tamaño (superiores a 100 empleados) ya que dispone de mayores recursos para destinar al proyecto emprendedor. Pero, esto no quiere decir que en empresas pequeñas (menores de 20 empleados) un empleado pueda desarrollar proyectos emprendedores con el apoyo del máximo responsable.
- Comenta que la paradoja es que los expertos reconocen el importante papel de un intraemprendedor, pero consideran que no se potencia su aparición.

Los elementos, según expertos que ayudan a desarrollar dicho perfil son:

- Una mentalidad abierta del máximo responsable de la organización, ya que este condiciona el desarrollo.
- Un buen clima de trabajo.
- Alto nivel de delegación de los empleados.
- Existencia de incentivos.
- Nivel de formación de los empleados.
- Información del mercado.
- Existencia de un departamento para desarrollar el espíritu emprendedor.

A través de los aspectos anteriores se enfocaron las entrevistas de incidentes críticos (BEI). De esta manera se pudo identificar a posteriori las competencias

claves de un intraemprendedor. En dicho estudio se identificaron un total de 16 competencias. Estas son:

#### *Iniciativa*

Esta competencia define al intraemprendedor como persona capaz de anticiparse a las necesidades futuras y generar oportunidades donde otros ven crisis mediante la acción. Es aquel que toma decisiones asumiendo riesgos calculados, es generador de ideas, busca participar en proyectos ambiciosos y desafiantes.

#### *Orientación al logro*

Esta competencia define al intraemprendedor como persona preocupada en alcanzar objetivos ambiciosos. Superar un límite standard, ser competitivo.

#### *Impulso al cambio*

Define al intraemprendedor como persona flexible al cambio. De proponer e incorporar los cambios necesarios en la empresa, bien sea en su metodología o en temas tecnológicos. Conoce el objetivo del cambio, cree en su aplicación y promueve de manera activa su consecución.

#### *Pensamiento conceptual*

El intraemprendedor es aquel que utiliza un razonamiento creativo. Ante problemas se abstrae del contexto para visualizar desde otra óptica y plantear nuevas alternativas para dar solución. Analiza e identifica los puntos clave, e incluso se vale de metodologías o pautas para afrontar conflictos.

#### *Búsqueda y gestión de información*

Absorbe constantemente información y se esfuerza en actualizar sus conocimientos. Se pregunta el porque de las cosas, profundiza en el tema, utiliza aquellos recursos necesarios para tener la máxima información del contexto que le rodea.

### *Desarrollo de personas*

Es competencia del intraemprendedor preocuparse por las personas. No observa a sus colaboradores únicamente como un medio para conseguir objetivos sino se esfuerza por conocer las necesidades de aquellos que le rodean y de desarrollar sus habilidades. Es asertivo y promueve el feedback entre sus colaboradores. Su función respecto al desarrollo de las personas es servir a su equipo para lograr el bien común.

### *Influencia*

El intraemprendedor debe ser persuasivo, debe convencer a los demás de que su plan de acción es el correcto. En este punto está considerablemente ligado a la autoestima. Cree en sus habilidades y recursos como medio para lograr los objetivos del equipo. Está preparado para redirigir las situaciones que considere inoportunas. Y sobretodo, es capaz de influenciar sobre terceros, por el bien de la empresa.

### *Liderazgo*

Sin liderazgo, las demás competencias carecen de fuerza. Debe mostrar autoridad y respeto a la vez. Su ejemplo debe ser fuerza motivadora para el equipo. Se asegura de que los demás realizan sus tareas y participan de sus objetivos.

### *Comprensión interpersonal*

El intraemprendedor es empático, se pone en el lugar de sus colaboradores. Se esfuerza en entender a los demás para el buen funcionamiento del equipo. Es duro con el problema pero blando con las personas. Hoy en día, los grupos de trabajo son multidisciplinares e incluso multiculturales, y por esa razón debe ser consciente de lo que sienten y piensan. De esta forma podrá guiar al equipo al unísono.

### *Autoconfianza*

Esta competencia es fundamental, si el intraemprendedor no está seguro de sus propias cualidades difícilmente obtendrá el éxito. Debe estar convencido de que es capaz de conseguir aquello que se propone y de que sus medios son los correctos. Camina con firmeza y destruye barreras. No teme la competitividad de sus colaboradores sino que valora favorablemente sus capacidades en comparación.

### *Identificación con la empresa*

Esta competencia, define en consideración el concepto de intraemprendedor ya que este, tiene cualidades similares al del emprendedor pero con el matiz de poner dichas cualidades al servicio de la empresa. Es una persona que se siente identificada con la empresa y que por tanto es capaz de orientar sus intereses y comportamientos en pro de los intereses de la organización. Cede intereses personales y profesionales por el bien de la organización

### *Pensamiento analítico*

El intraemprendedor es un procesador de información. Afronta los problemas de manera metódica. Analiza e identifica los temas importantes a tratar, observa los detalles. Del exceso de información concluye con puntos sencillos y objetivos para luego tomar decisiones.

### *Comprensión organizativa*

El perfil intraemprendedor supone la habilidad de desenvolverse tanto en el ambiente formal e informal de una organización. Comprende la cultura de la organización. Debe ser sensible a las relaciones de poder, conocer el rol que desempeña cada uno en la compañía, identificar a las personas clave. Por ejemplo, conocer quien toma las decisiones, quien influye y quien es influenciado.

### *Orientación al cliente*

Preocupación constante por las necesidades del cliente. Las acciones están encaminadas a satisfacer a los clientes además de sus propios propósitos. Pretende aportar un valor añadido en todo aquello relacionado con el cliente.

### *Orientación al mercado*

Consiste en la capacidad de adaptarse al mercado. Conocer hacia donde tiende el mercado. Adelantarse a los cambios en busca de nuevas oportunidades y sobrepasar las trabas. Alinear la estrategia de la organización con las posibilidades que ofrece el mercado. Establecer alianzas estratégicas con los demás agentes económicos que envuelven la organización.

### *Trabajo en equipo*

Para el intrependedor, trabajar en equipo es elemento impensable para conseguir sus propósitos, por tanto, este deberá animar, motivar y reconocer el merito de cada una de las personas que forman el conjunto. Crear del grupo una fuente de conocimiento y recursos efectivos para la empresa.

El general, en base a los estudios realizados, la capacidad creativa y la autoconfianza como competencias claves del intraempendedor como forma de generar ideas y expresarlas. Seguido podemos encontrar el impulso al cambio y el liderazgo para poner en marcha sus propósitos. Y la orientación al logro, la capacidad de influencia, la identificación con la compañía y el trabajo en equipo. En menor medida también consideramos relevante la búsqueda de la información, orientación al mercado, el desarrollo de personas y demás competencias.

El intraempendedor esta formado por el cúmulo de estas competencias. Claro esta, que cada persona tendrá unas competencias mas solidad que otras. El intraempendedor confía en sus capacidades y esta convencido para gestionar sus propósitos, tanto en el mercado como dentro de la empresa. Aportara sus recursos para formar un equipo competitivo y así alcanzar metas en pro a la organización en la cual se identifica.

### **3. Misión del intraempendedor**

A continuación nos centraremos en la misión del intraempendedor, generar valor para la organización. El intraempendedor utiliza la innovación como medio para crear oportunidad de negocio en un entorno de constante cambio. La innovación es una disciplina que debe ser aprendida y practicada por los intraempendedores, es la característica que los identifica. Buscan y estudian las fuentes de innovación, los cambios y síntomas que suceden, y que indican una oportunidad de crear con éxito. Su misión es encontrar oportunidades que modifiquen el panorama de la organización, ver oportunidades donde otros ven crisis.

### *3.1 Estudios sobre el concepto de creatividad*

La creatividad es el proceso que permite el nacimiento de una realidad. La visión creativa no es algo más que tener una simple idea, luego debe introducirse en el mercado y ser aceptado. Las ideas deben convertirse en un nuevo producto o servicio útil, practicable y comerciable.

Aunque aún no se identifica concretamente el significado de creatividad, de cómo se mide, como se desarrolla, los estímulos, y de su relación con la inteligencia. Si sabemos que el ser humano siempre le ha dado un valor muy importante a esta capacidad humana. Así pues entendemos que la creatividad no es una tarea fácil.

Varela (2000) afirma que la creatividad es como un poder humano especial, un sexto sentido. Disuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos espectaculares, abre nuevas fronteras intelectuales. Por tanto, la creatividad es el sustento de la invención y la innovación.

Desde el punto de vista administrativo, la creatividad supone un conjunto de competencias para el desarrollo de un pensamiento estratégico, de modelos mentales, entendiéndolos como el conjunto de supuestos que explican cómo funciona o como debe funcionar el mundo que nos rodea.

Respecto a los modelos mentales, según Valdes (2004) es la capacidad para dar forma a nuestra conducta, ya que actúan como filtros de entrada de información. Por tanto, dice que el principal paso para ser creativo es cuestionar los modelos mentales acerca de cómo en las organizaciones se está ofreciendo valor a los diversos agentes económicos.

Cabe mencionar que los modelos mentales necesarios para la creatividad tienen una serie de características:

- Son modificables.
- Tratan de explicar una situación determinada.
- Cada persona tiene su modelo mental.
- Proporcionan muchas perspectivas.
- Mejoran las capacidades de adaptación a circunstancias cambiantes.
- Las personas deben cuestionarse sus supuestos y afinarlos.
- Las divergencias generan múltiples gamas de posibilidades y soluciones.

Así pues pensar creativamente es una de las tres partes que conforman la creatividad del individuo según Teresa M. Amabile. Los tres componentes de la creatividad los presentamos a continuación.

La *habilidad* comprende todo aquello que una persona sabe y puede hacer en el desempeño de su trabajo. Son todos los conocimientos y habilidades técnicas.

El *pensamiento creativo*, se refiere a la manera que tiene la gente en enfocar los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones. La capacidad creativa dependerá de cada persona, de la manera de pensar y de trabajar. La creatividad de la persona se vera mejorada si se esfuerza en ver los problemas desde otra perspectiva y combina el conocimiento de campos distintos.

La *motivación* ejerce un efecto en la creatividad. Demuestra que hay dos tipos de motivaciones, la extrínseca e intrínseca, de los que el último mencionado es la mas potente. La extrínseca por ejemplo seria si el jefe de proyecto promete recompensar económicamente o con la amenaza de despido. En cambio la intrínseca se relaciona con la pasión y el interés, el deseo interno de la persona por hacer algo, como por ejemplo dar con la solución a algo en lo que nadie antes ha sido capaz. El dinero no impide necesariamente la creatividad, incluso ayuda, pero mediante la motivación intrínseca únicamente lograra alcanzar el máximo grado de creatividad.

Y por último, Robinson (2000) considera que una organización es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente provechoso sin haber sido con anterioridad instruido directamente.

El caso es, que la integración del concepto de la creatividad en el mundo empresarial es escasa y no se toma la suficiente seriedad.

En una investigación hecha a varios empresarios, se les preguntaron en que departamento no necesitarían la creatividad. El 80% respondió en el departamento de contabilidad. Estos consideraron que la creatividad era tarea del departamento de I+D. Únicamente cabe contestar ¡la Contabilidad fue fruto de la creatividad! fue un invento del siglo XVI, y su impacto en la empresa fue revolucionario.

Esta prueba es muestra del concepto limitado sobre la creatividad, muchos directores tienden a asociar la creatividad con las artes, y por tanto no observan su potencial para generar riqueza. La creatividad es la generación y desarrollo de varias ideas alternativas para solucionar un problema. Es la herramienta generadora de ideas.

Incluso, muchas empresas llevan a cabo prácticas de gestión que bloquean la proliferación de ideas. La creatividad se destruye más veces de las que se apoya. Esto es porque para lograr maximizar las gestiones habituales de una organización como la coordinación, la productividad y el control a veces minan inconscientemente la proliferación de creatividad entre los empleados. Es posible desarrollar lo mejor de ambos campos, por un lado maximizar las operaciones comunes de la organización y por otro potenciar la creatividad.

### *3.2 Estudios sobre el concepto de innovación*

El término de innovación según Adair (1992) es producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumentos nuevos.

Shumpeter (1939) definió la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas, y llama a la empresa a la realización de nuevas combinaciones y emprendedores a los que dirigen dicha realización.

Drucker (1977) afirma que si queremos innovar debemos ser ambiciosos ya que la innovaciones pequeñas son tan difíciles, costosas y arriesgadas como las grandes.

James (1979) propone que innovación es crear e introducir soluciones originales a las necesidades existentes y a las nuevas que surjan. Comenta que es una estrategia central para las próximas décadas.

Adair (1992) determina la innovación como estrategia clave para ganar y mantener liderazgo en los mercados del mundo. Las nuevas ideas son los ingredientes necesarios para lograr el éxito constante de la organización.

Schnarch (1992) augura que el 80 por ciento de los productos que podremos comprar dentro de diez años no existen todavía. Así pues, el futuro dependerá de la capacidad de innovación y del espíritu de emprendedor que lo hace posible.

Porter (1991) también considera de vital importancia la innovación, ya que la ventaja competitiva proviene primordialmente de la mejora, la innovación, y el cambio. Introduce que la innovación no es únicamente la creación de nuevas tecnologías sino también nuevos modelos o formas de hacer las cosas. Por ejemplo, nuevos enfoques del marketing o cualquier actividad de la cadena de producción.

Drucker (1986) comenta que la innovación es la herramienta de los emprendedores internos. Es el medio para materializar las oportunidades. Observa el cambio y lo explota como una oportunidad.

Afuath (1999) propone que la innovación es la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. Es la suma de invención y comercialización. El proceso de innovación no puede separarse del contexto estratégico y competitivo de una compañía. Para ser una innovación se tiene que convertir un producto o servicio que desean los clientes.

Según Hamel (2000) plantea la innovación conceptual como la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Es la clave para generar riqueza. El gurú de las tecnologías de la información Kevin Kelly dice: << la riqueza surge de la innovación, no de la optimización...la riqueza no se consigue perfeccionando lo que ya conocemos<sup>4</sup>s>>.

Hamel también comenta que la única manera de escapar de la agresiva competencia es crear un modelo totalmente distinto de lo que ya existe. Esto es, avanzar constantemente. Alan F. Shugart, presidente del gigante informático Segate Technology Inc, comenta: << a veces. Pienso que llegara el día en que lanzaremos un producto por la mañana y anunciaremos su desaparición al final de ese mismo día<sup>5</sup>>>

La innovación es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios, de entrar en el mercado, de producir, de organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones, y modificaciones de productos y servicios, todo ello destinados a solucionar necesidades e incluso generar nuevas.

---

<sup>4</sup> Funky Business. Capítulo 4: Funky S.A

<sup>5</sup> Funky Business. Capítulo 4: Funky S.A

### *3.2.1 Fuentes de innovación*

La innovación es el elemento fundamental del espíritu emprendedor. La innovación se da en una empresa ya existente, en una institución pública, en un negocio nuevo e incluso para un autónomo. Es el medio con que el emprendedor crea riqueza.

Actualmente existe confusión, se tiende a pensar que únicamente hay espíritu emprendedor en el justo momento de la creación de una nueva empresa, y el caso es que numerosas empresas consolidadas continúan desarrollando el espíritu emprendedor con gran éxito. El caso es que, la innovación se da por cierto tipo de actividad. La actividad como el esfuerzo de realizar un cambio orientado para lograr un propósito, crear riqueza.

La innovación puede surgir fruto de una inspiración divina, sin embargo lo más común resultan provenir de una búsqueda consciente e intencionada. Oportunidades de innovar que únicamente se hallan en unas cuantas situaciones. Podemos encontrar cuatro áreas de innovación posibles dentro de una empresa o sector:

#### *Acontecimientos inesperados*

Es la fuente más fácil y sencilla de oportunidades de innovación. Por ejemplo, IBM desarrollo la primera maquina contable moderna diseñada para la banca. Sin embargo en aquel entonces (1993) los bancos no compraban equipos nuevos. Lo que le salvo fue aprovechar un suceso inesperado; la biblioteca publica de Nueva York quería comprar una maquina contable. Y mas adelante mientras todo el mundo pensaba en su escaso y especifico uso, el mundo empresarial mostró un inesperado interés en adquirir aquellas maquinas capaces de gestionar las nominas.

Por tanto, en el fracaso inesperado puede surgir una importante oportunidad de innovación. Este tipo de innovación resulta ser tan fructífero porque la mayoría de las empresas han descartado su posibilidad.

#### *Incongruencias*

Las incongruencias son una posibilidad en la que puede surgir una oportunidad de innovación. Por ejemplo, cuando un sector esta en constante expansión y en cambio hay un margen de beneficios decreciente, puede resultar indicativo de que sucede

algo anormal y por tanto la oportunidad esta por descubrir. En el caso de las compañías navieras a mediados del siglo pasado. Cuando más se esforzaban por aumentar la velocidad y disminuir los costes, más descendía la rentabilidad de los cargueros transoceánicos. La incongruencia fue que los costes reales no provenían de la actividad en si, sino de la inactividad. El tiempo en que el buque permanecía fondeado, sin navegar. A partir del hallazgo, las innovaciones comenzaron a surgir: buque porta contenedores y buque *roll-on/roll-off*. Fue un cambio de perspectiva, no de tecnología, la que transformo la economía de la navegación transoceánica.

### *Necesidades del proceso*

En este caso, las innovaciones surgen a causa de las necesidades del proceso. Por ejemplo en los actuales medios de comunicación en masa. A finales del siglo XIX se produjeron dos innovaciones basadas en necesidades del proceso. Por un lado encontramos la producción de un periódico de manera rápida y en grandes tiradas. Y por otro la publicidad moderna, lo que permitió dar las noticias a menor coste gracias a los beneficios procedentes de las empresas por anunciarse.

### *Cambios en los sectores y en el mercado*

Cuando un sector crece rápidamente, dicen de ser a una tasa del 40% en diez años, la estructura que la caracteriza se modifica. Las empresas consolidadas suelen centrar sus esfuerzos en mantener lo que ya poseen y no suelen responder al desafío de los recién llegados al sector. Las nuevas oportunidades están en el mercado, esperando a la iniciativa de unos pocos. Por ejemplo, el cambio en la manera de transmitir información que origino Internet a generado la proliferación de nuevas empresas que se benefician de dicha invención; *youtube, facebook*.

### *Cambios demográficos*

Las tres siguientes fuentes de innovación están relacionadas con en el entorno de la empresa. La demografía es de las fuentes externas de innovación más fiable. Aquellos que destinan tiempo a estudiar la demografía consiguen grandes éxitos.

Por ejemplo, los japoneses van a la cabeza de la robótica. Esto es porque los japoneses prestaron atención a la demografía y predijeron la oportunidad. A finales del siglo XX se estaba produciendo una explosión demográfica y educacional en los países desarrollados con la consecuencia de la futura disminución del trabajo de

baja cualificación en la industria. Todo el mundo sabía esto, pero los japoneses reaccionaron, y ahora tienen una ventaja competitiva.

Estudios sobre la evolución de la población realizadas por el Eurostat<sup>6</sup> se observan que el envejecimiento de la población seguirá aumentando considerablemente en Europa durante las próximas décadas. Donde España se prevé que en el 2050 será una de los países mas envejecidos de la Unión Europea. Este hecho no es más que un indicio de las oportunidades de innovación que presenta el escenario demográfico del futuro.

Así pues, entre las oportunidades más exitosas y menos arriesgadas surgen por los cambios producidos en el número de habitantes, en la distribución de estos por edades, en su educación, ocupaciones y localización geográfica.

#### *Cambios de percepción*

Este hecho se refiere a la capacidad de ver la realidad desde diferentes puntos de vista. Ante una realidad, verla desde otra perspectiva abre la puerta hacia la innovación. Por ejemplo, en estados Unidos, donde la salud ha mejorado durante las últimas décadas de manera notable aún se respira una excéntrica preocupación por la salud. Esta visión de las cosas – ver el vaso medio vacío – ha creado numerosas oportunidades de innovar: mercado para nuevas revistas de *fitness* o de alimentación naturista.

En este caso, la coyuntura economía no produce oportunidades de innovar sino la percepción de ver las cosas de manera diferente crea dichas oportunidades.

#### *Nuevos conocimientos*

Las innovaciones que despuntan en la historia son las originadas por los nuevos conocimientos, bien sean científicos, técnicos o sociales. Las innovaciones dadas por este hecho se diferencian de las demás por su periodo de gestación y el desafío que supone para aquellos que la hacen efectiva. El éxito de la innovación por conocimiento exige la confluencia de varios conocimientos, además de un análisis denodado de la aceptación de la innovación por parte del futuro usuario, ya que la

---

<sup>6</sup> Oficina estadística de la Comisión Europea, que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los estados miembros.

innovación basada en el conocimiento depende del mercado más que cualquier otra cosa.

Prestemos atención a una de las más revolucionarias innovaciones basadas en el conocimiento, la banca moderna. La teoría de banco industrial o de negocios<sup>7</sup>, cuya teoría consiste en el empleo intencionado de capital para generar desarrollo económico. Desde su formulación tuvieron que pasar treinta años para la creación del primer banco industria<sup>8</sup> introduciendo lo que hoy en día conocemos por capitalismo financiero.

El ordenador que conocemos hoy en día preciso de al menos de seis corrientes distintas de conocimiento, algunos de ellos; la aritmética binaria<sup>9</sup>, la tarjeta perforada<sup>10</sup> o la lógica simbólica<sup>11</sup>. Ya desde 1918 se disponían de todos los conocimientos necesarios pero no fue hasta finales de los años 50 cuando apareció el primer ordenador operativo.

Y por último el caso de la compañía británica De Havilland quien diseñó y construyó el primer reactor de pasajeros. Dicha innovación no frugó ya que no determinaron los factores claves de éxito para introducirlo en el mercado. No determinaron las necesidades del mercado; configurar el tamaño y número de pasajeros adecuados para rentabilizar las rutas. Cosa que si hicieron las empresas Boeing y Douglas consiguiendo el predominio del sector.

### *3.2.2 Rasgos comunes de las empresas innovadoras*

Es importante conocer cuales son las características de las empresas más innovadoras, ya que gracias a estas consiguen mantenerse en el panorama actual:

- Son empresa que constantemente miran el futuro.
- La innovación es la base cultural de la empresa. Los directivos promueven constantemente la creatividad. Imponen una dinámica continua de renovación de portafolio de ideas innovadoras de productos y servicios.

---

<sup>7</sup> Teoría formulada por el Conde de Saint-Simon durante la época napoleónica.

<sup>8</sup> El primer banco industrial creado por los hermanos y discípulos de Saint-Simon, Jacob e Isaac Péreire.

<sup>9</sup> Máquina calculadora en la primera mitad del siglo XIX, obra de Charles Babbage.

<sup>10</sup> Fueron los primeros medios para introducir información e instrucciones a un computador en los años 1960 y 1970, inventado por Herman Hollerith.

<sup>11</sup> Creada entre 1890 en EE.UU. por Bertrand Russell y Alfred North Whitehead.

- La motivación es el motor del cambio. Los empleados conocen aquello que se valora y todos van en la misma dirección.
- No improvisan. Tienen una metodología innovadora. invierten recursos y tiempo en promover el intrepidez.
- Consideran que cualquier departamento puede innovar. Comparten las ideas.
- Desarrollan una cultura responsable y comprometida.
- Se caracterizan por tener un espíritu del logro. Ante las adversidades son resolutivos y constantes.
- Son críticos constructivos. De carácter optimistas y donde hay crisis ellos ven oportunidad.
- Son prácticos, buscan atender las necesidades reales del mercado. Interactúa con los clientes para maximizar los productos y servicios.

Las empresa de innovación de referencia, tienen como principio estratégico las personas. El hecho de que una empresa tenga escrito en sus planes estratégicos que las personas son el principal activo no significa que lleven a cabo tal labor. Las empresas que así lo expresan, deben corroborarlo con hechos. Deben llevar a cabo una política empresarial donde se respire una metodología que promueve la creatividad. Y esta es la característica que diferencia las empresas de innovación del resto.

Un ejemplo, Las ventas de nuevos productos o servicios que llevan en el catalogo menos de cinco años, en las multinacionales innovadoras, suponen entre el 30 y el 50 % del total. Este dato no se debe a que sus empleados sean mas innovadores que los de la competencia sino mas bien porque estas empresa tiene implantado un sistema que facilita el intrepidez y por tanto la generación de innovación.

### *3.2.3 Donde aplicar la innovación*

Comenzaremos diciendo que la figura del intraemprendedor debería ser omnipresente en la empresa. El espíritu emprendedor de los empleados debería estar en todas las áreas de la organización.

Tradicionalmente en las empresas únicamente se respiraba innovación en el departamento de I+D+i donde se suponía que se encontraba las personas más

creativas y dadas a la innovación. Pero la realidad nos muestra que hay empresas y la tendencia es mayor, de empresas que han aplicado la innovación en otros departamentos ligados a productos, a servicio y a procesos.

Un ejemplo, es la gran empresa Inditex creada por Amancio Ortega, reconocida a nivel mundial gracias a un rápido sistema de respuesta a la demanda. El caso espectacular de Zara, marca más comercial de Inditex, es que tarda únicamente tres semanas en servir a todas sus tiendas a nivel mundial los nuevos modelos. Además de ofrecer una relación competitiva de calidad-precio, mientras que las empresas clásicas de la moda tardan de dos meses a tres. En este caso, observamos una clara innovación en el sector de la moda. Gracias al cambio ingenioso en el modelo de distribución, la pequeña empresa de ropa que fue en su día Zara en Galicia pase a formar una de las mayores cadenas de tiendas en el mundo.

Entendemos pues que cualquier persona de cualquier departamento y ámbito de la empresa puede llegar a innovar. De esta forma los empleados de los distintos departamentos de una empresa pueden ver nuevas oportunidades, en:

- Marketing: talento aplicado a producto, marca, publicidad.
- Ventas: a través de redes de distribución, canales, países.
- Compras: nacionales, globales, alternativas.
- Proveedores: innovación en cadena de suministros, implicación de objetivos.
- Logística: cadena de valor, almacenes, transporte.
- I+D+i: proyectos de innovación abiertos.
- Producción: líneas, secciones, procesos.
- Finanzas: tesorería, recursos, mercados capitales.
- Personal: mejora intraemprendizaje, motivación.

Al igual que hemos tratado de entender la funcionalidad del modelo intraemprendedor en todos los departamentos de la empresa también podemos demostrar que el espíritu emprendedor puede darse en todo tipo de organizaciones.

Según los expertos, profundizado en el capítulo anterior, el tamaño de la compañía no es determinante para desarrollar el espíritu emprendedor. La mayoría apuesta por empresas de gran tamaño (superiores a 100 empleados) ya que dispone de mayores recursos para destinar a un proyecto determinado. Pero, esto no quiere decir que en empresas pequeñas (menores de 20 empleados) un

empleado pueda desarrollar proyectos emprendedores con el apoyo del máximo responsable.

Claro está que dependiendo del tipo de organización podremos ver un modelo intraemprendedor más desarrollado que otro. Por ejemplo, no habrá el mismo nivel de emprendizaje entre un hospital y una PYME tecnológica. Pero el tema radica en que todas las organizaciones pueden aumentar en mayor o menor medida el aporte intraemprendedor.

#### *3.2.4 Principios de la innovación*

Fortalecemos el concepto de innovación como la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicio, formas de entrar en el mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar y generar nuevas necesidades

Pero cabe destacar que la innovación de entre distintas fuentes de oportunidad, la más común, es la intencionada y sistemática, y empieza por el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. Las fuentes tendrán la importancia dependiendo del contexto pero sea la situación que sea los innovadores deberán analizar todas las fuentes de oportunidad. La innovación se dará cuando la idea, generada por un pensamiento creativo, se materialice a través de una serie de procesos y tenga aceptación para quien va dirigida.

Hemos entendido que la innovación es realidad y a la vez percepción. Si el innovador pretende que su idea tenga éxito deberá salir a la calle y observar su entorno, preguntarse el “por qué” y “cómo” de las cosas, y sobretodo escuchar. El innovador se caracteriza por utilizar ambos hemisferios del cerebro, la parte analítica y la parte sensorial. Su estrategia consiste en desarrollar la innovación alineada con las necesidades de para quien va dirigida.

Ante todo, la innovación es trabajo antes que genialidad. El 99 por ciento del éxito viene dado por el esfuerzo y el 1 por ciento restante a la idea. Son muchas las ideas que han quedado en el olvido por falta de sacrificio. Requiere conocimiento y concentración. La innovación necesita del trabajo denodado, orientado y con sentido. Si falta la diligencia, la perseverancia y la entrega, el talento, el ingenio y el conocimiento, nada servirá. Por tanto, Si un intraemprendedor pretende innovar

deberá valerse de estrategias y de principios de gestión pero sobretodo de la práctica de la innovación sistemática.

## **4. El desarrollo del intraemprendedor**

Apostar por el intraemprendizaje es relativamente sencillo, en cambio su aplicación, hacer que todas las personas de la organización asuman el reto y participen es otra cosa. Pasar de una empresa centrada en el corto plazo, en mantener su ventaja competitiva actual a ser una empresa innovadora con una apuesta emprendedora colleva un gran cambio organizacional. Un cambio que solo sera efectivo y duradero en el tiempo si cuenta con el compromiso de la direccion, se actua sobre la cultura de la empresa y se reorganiza la empresa para facilitar el intemprendizaje.

### *4.1 Objetivo: Talento intraemprendedor*

A continuación, en este capítulo trataremos de cómo potenciar en la organización el aporte intraemprendedor. A través de las competencias descritas anteriormente, se ha determinado las cualidades que fundamentan el talento intraemprendedor. Se han determinado tres pilares que sustentan dicho perfil:

#### *La capacidad*

Hace referencia al cúmulo de competencias anteriormente descritas. El intraemprendedor deberá tener un espíritu inconformista, tener una mentalidad creativa capaz de identificar oportunidades, y un afán de superación para hacer progresar la organización con la ayuda de un equipo. Debe “poder”, tener los conocimientos y habilidades, para lograr lo anterior descrito.

#### *El compromiso*

Como fuerza motriz del individuo para poner en práctica sus capacidades. Debe “querer” conseguir unas metas para el beneficio propio y de la organización. Esta fuerza radica en lo más profundo de la persona. La iniciativa será el indicador de su compromiso con la organización y su proyecto.

## *La acción*

El intrependedor deberá actuar, organizar, estructurar, planificar para “conseguir” aquello que se propone. Si no consigue materializar su actividad en algo provechoso para los demás su esfuerzo será en vano. La acción es medio para lograr que las ideas se conviertan en innovación.

Un empleado con talento intraempendedor será aquel que “pueda” competentemente desarrollar un proyecto en base a; conocimientos, experiencias, y habilidades para interpretar variables y gestionar recursos. Que “quiera” y tenga iniciativa para liderar un equipo de trabajo gracias a una motivación personal e una identificación con la empresa, y que movilice todo aquello que se encuentra a su alrededor para “conseguir” el objetivo de dicho proyecto, adaptación de la innovación en el mercado.

Si un empleado tiene capacidades competentes y se compromete con su proyecto pero en cambio carece de consecución de objetivos, el proyecto quedará archivado. Al igual, que si nos encontramos con un empleado que quiere y actúa en consecuencia pero en cambio carece de capacidades su trabajo únicamente se traducirá en buenas intenciones. Y finalmente, si un empleado tiene capacidades y es trabajador pero carece de compromiso, por ejemplo no se identifica con el proyecto, los objetivos conseguidos serán mediocres.

Como podemos ver, son tres elementos los necesarios para encontrar un talento emprendedor dentro de las fronteras de la organización. Si uno de estos elementos falla, se considera que dicho empleado carece de talento intraempendedor.

### *4.2 Pensar en cada uno de los empleados*

Podemos llegar a pensar que el talento intraempendedor únicamente se encuentra en aquellos ejecutivos brillante, con los expedientes números uno. Pero no debemos equivocarnos, debemos pensar que la excelencia empresarial suele representar alrededor del 5% de la plantilla.

Un objetivo a transmitir es que el talento intraempendedor no debe focalizarse en un tipo de empleado o en un departamento determinado si no que debe globalizarse en el conjunto de la organización. Debemos de pensar en todos

los empleados, desde el operario de una maquina hasta el director de marketing. Todas las personas tienen capacidad intraemprendedora en mayor o menor medida. Cada miembro de la plantilla puede aportar lo mejor de cada uno dependiendo de sus competencias.

Así pues, desarrollar, captar y retener únicamente aquellos profesionales número uno, es enorme desaprovechamiento de recursos. Ya que en la empresa hay empleados que desempeñan actividades rutinarias en la organización mientras en horas fuera de trabajo lideran con éxito actividades sociales, deportivas, familiares, culturales o de otro tipo.

Debemos aprovechar en la empresa ese intraemprendizaje que la mayoría de las personas desarrolla en su vida personal. Para ello, se debería dar a entender a los empleados que la empresa requiere ese talento. Y demostrar que puede haber un reconocimiento económico o de otra índole por ese aporte. Es lógico, pensar que nadie se vera motivado a esforzarse en cambiar algo si no sirve para un fin que beneficie tanto a la organización como a el mismo.

Según Iñazio (2008), si una persona en su tiempo libre desarrolla el 80% de su nivel intraemprendedor y su tiempo profesional únicamente el 25, es objetivo pensar en aumentar ese 25 % a una mayor cantidad. Debemos pensar que los empleados también buscan hacer algo que les ilusione en el trabajo, aparte de las tareas que le fueron encomendadas. Por tanto, resulta natural dejar que aflore dentro del margen laboral cierta creatividad y desarrollo de cultura emprendedora.

Para ello, el directivo no debería mermar la ilusión de los empleados, al revés deberían instaurar una plataforma organizacional para ceder cierta autonomía y así poder desarrollar la creatividad. Además de reconocer su labor creativa. De esta forma se garantizara una confianza entre empleados tan necesaria para fortalecer un clima mas propenso para la innovación.

Puede que este concepto, no sea bienvenido para según que grupo de directivos, a los cuales les puede desagradar la idea de flexibilidad en sus empleados. E incluso, a sindicatos por el aumento de responsabilidad de de los empleados. Pero el caso es, que es un gran camino para desarrollar el talento intraemprendedor y por tanto sortear el panorama actual en beneficio de la sociedad.

Como explica Amparo Moraleda, Premio a la Mejor Ejecutivo del 2005 y presidenta de IBM para el sur de Europa y África, el verdadero líder impulsa el talento de sus colaboradores. Es pues labor de los altos cargos favorecer un sistema que potencie el talento de sus empleados.

Implantar un modelo de organización para favorecer el perfil intraempresario es una oportunidad para la organización y los empleados. Por parte de los empleados, ya que estos podrán desarrollar el espíritu emprendedor que llevan dentro. De esta manera, el empleado se identificara con su trabajo y conseguirá un equilibrio en su vida. Y por parte de la organización, un modelo intraempresario, canalizará las inquietudes de sus empleados en futuros beneficios. Ambos salen ganando.

Por tanto, son varias las habilidades que deben desempeñar los directivos a la hora de gestionar una empresa; la resolución de problemas, el liderazgo, el trabajo en equipo y la visión estrategia entre tantas pero igual de importante es la habilidad de generar innovación a través del intraempresario. Y nos preguntaremos como se consigue; a través del compromiso, la ilusión y la creatividad de los empleados trabajando en equipos multidisciplinares en un ambiente de libertad.

#### *4.3. Herramienta para el desarrollo intraempresario*

Si una organización pretende fomentar el espíritu emprendedor entre sus empleados, es necesario identificar y desarrollar las competencias que les caracterizan. Así pues la gestión por competencias es la metodología que mas ayuda en potenciar dicho objetivo. Diversos estudios consideran la gestión por competencias como la más exitosa herramienta para gestionar el recurso humano.

Un estudio de Watson Wyatt, empresa consultora que ofrece servicios de referentes a la gestión del capital humano, defiende la utilización de dicha herramienta como ventaja competitiva a implementar en las empresas.

Este método permite a las organizaciones y a sus empleados concentrar sus esfuerzos y capacidades en las actividades que añaden valor. Como hemos visto en capítulos anteriores, sirve para que la empresa defina las competencias necesarias para conseguir el éxito dependiendo del entorno en que se desenvuelven.

Además es considerada una herramienta que facilita su medición, y por tanto conocer los impactos en los resultados de la empresa. Aunque si requieren paciencia ya que sus beneficios se observan a medio y largo plazo. Esto es porque conlleva un proceso, donde existe una etapa inicial donde es necesario crear una infraestructura técnica (inventario de competencias, software de gestión, evaluación inicial) y de interiorización en la cultura de la organización.

A continuación expondremos las ventajas que derivan de la gestión por competencias:

1. La integración de las diferentes políticas de gestión de los recursos humanos (selección, formación, desarrollo, compensación, etc.) bajo un mismo punto de vista.
2. Ayuda a alinear la estrategia de la empresa con las funciones de los empleados. La organización potenciara las competencias necesarias para lograr con mayor eficacia la estrategia de la organización.
3. Aumentará la flexibilidad en la adaptación a los cambios del entorno. Si observan tendencias en el mercado, podrán encaminar las competencias de los empleados en la misma dirección.
4. Aumentara la efectividad de sus tareas traduciendo el desempeño en mayor valor en sus resultados.
5. Para identificar con mayor claridad la cultura de la empresa. Si determinamos las competencias que nos interesan dentro de la organización crearemos una cultura organizacional transparente. Con este hecho, los empleados verán que competencias requiere la organización a la cual pertenecen.
6. Como instrumento para ayudar a la medición del desempeño. De esta manera conocer las expectativas de cada desempeño y poder ayudar a su desarrollo y lograr la excelencia.
7. Como herramienta para impulsar determinados perfiles que nos interesen como en este caso el de intraemprendedor.

Una vez identificados y determinados las competencias claves para el desarrollo de la organización, la empresa puede comenzar a aplicar una serie de procesos para desarrollar dicho plan. Los enfoques de aplicación práctica mas usados en las empresas son los siguientes:

- Seleccionar a los más adecuados.
- Evaluar el Qué y el Cómo del desempeño.
- Retribuir de forma más justa y eficaz.

- Desarrollar las conductas que identifiquen a los mejores.
- Poner en marcha un autentico cambio cultural.

#### 4.3.1 Selección del perfil intraemprendedor

Podríamos comenzar el apartado con la siguiente frase de Chris Dyson; *Puedes enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla*. Esta frase es contundente con el mensaje y podemos interpretar que a la hora de seleccionar a un aspirante para un puesto deberíamos, con anterioridad, conocer que competencias deben tener nuestros profesionales para que encajen en la misión de la compañía y a continuación identificar dichas competencias en los posibles candidatos.

A lo largo del trabajo hemos observado que de entre las competencias de un intraemprendedor encontramos la orientación al logro como factor clave, por tanto resulta lógico pensar que en el proceso de selección esta competencia sea clave de identificar en los aspirantes al puesto. Como vimos anteriormente, dicha competencias están situadas en lo más profundo de la personalidad, la motivación. Su desarrollo resultaría enormemente costosa, con un alto grado de fracaso. Así pues, sería un gran paso identificar profesionales caracterizados con un alto grado de superación.

Respecto a los sistemas de selección basados en las competencias, normalmente se centran en métodos de filtrado que ayudan a seleccionar con rapidez y eficacia a los mejores candidatos de entre un grupo. Las pruebas de los aspirantes resulta ser difícil porque hay que filtrar a muchos solicitantes en muy poco tiempo y por tanto dificulta la identificación de las competencias.

Los sistemas de selección basados en las competencias buscan especialmente encontrar en sus solicitantes competencia que cumplan las siguientes condiciones:

1. Detectar competencias que los participantes *hallan demostrado* en su vida laboral. Como la iniciativa de un profesional al haber gestionado el cambio de procesos tecnológicos (software) en su anterior empresa.
2. Observar competencias con las que es *posible predecir su buen desempeño a largo plazo* y que a su vez sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo. Como por ejemplo, la superación

al logro. Un ejemplo particular sería conocer si el individuo en su vida social ha vivido alguna situación, donde fue necesario un duro sacrificio. El deporte, sería claro ejemplo de ello, si el individuo realizó competiciones de ciclismo, podríamos intuir que es una persona con dotes de superación.

3. Competencias que puedan ser medidas y evaluables, por ejemplo, mediante el BEI. Si una de las competencias deseadas es el liderazgo, se les pediría a los solicitantes que explicasen algún ejemplo donde tuviera que coordinar un gran equipo de trabajo.

Un Caso extraordinario y eficaz es el empleado por la compañía pionera en tecnología a nivel mundial, Google. Para captar el talento objetivo para su organización, realizó la siguiente campaña. Dispuso en paneles de autopista anuncios con un problema algorítmico, la solución de este suponía la clave de acceso a través del portal Web de Google para adjuntar el curriculum y poder lograr una entrevista. De esta manera, Google, filtra el tipo de perfil que requiere de entre una comunidad para incorporar en su plantilla, aquella persona inteligente con ingenio y a la vez iniciativa lograra ser un Googler (empleado Google).

#### *4.3.2. Desarrollo del talento intraemprendedor*

El compromiso resulta ser la parte del talento más difícil de desarrollar ya que depende de aspectos emocionales, de la motivación de la persona y del refuerzo que realice la organización. Para fomentar el compromiso en el futuro intraemprendedor hemos seleccionado los elementos, que según los expertos en su momento consideraron como esenciales, el *liderazgo*, las políticas de *reconocimiento* y el *desarrollo/capacitación*.

##### *4.3.2.1 Liderazgo de los directivos*

El liderazgo en la nueva economía ha ejercido una fuerte influencia en los distintos estudios empresariales. El liderazgo en las personas es vital para conseguir el cambio. La capacidad de la persona en influir en su equipo trabajo y persuadir diversos agentes económicos determinara el logro de sus objetivos. Por tanto, un intraemprendedor, no requiere ser un gestor o administrador sino un líder.

Según Abraham Zaleznik, profesor de la universidad de Harvard, en su artículo publicado en 1977 denominado "Gestores y Líderes: ¿Son diferentes?" determinó las diferencias existentes entre gestor y Líder:

GESTOR	LIDER
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	La cuestiona
se centra en los procesos	Se centra en las personas
Busca resultados a corto plazo	Tiene perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Pone su mirada en el resultado	Pone su mirada en el horizonte
Imita	Origina
Acepta el statu quo	Trata de desafiarlo
Es un buen soldado	Es uno mismo
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer

Podemos extraer que el líder, se caracteriza por ser:

- Proactivo. Se propone metas constantes en vez de que se las propongan.
- Afronta las metas de manera personal y profesional.
- Aborda los problemas desde varias perspectivas y propone soluciones creativas.
- Busca la realización personal, y se preocupa de que su equipo se sienta identificado con el objetivo.
- Socialmente es activo, y transmite buenas vibraciones con las personas que le rodean.

En cambio un Gestor, se encarga de controlar que la operativa de la organización transcurra con normalidad. Actualmente vivimos en una época en la que con ideas y recursos tangibles podemos dejar de ser simples autómatas ejecutores de las ideas de otros.

Según, Daniel Goleman (2000), psicólogo estadounidense y uno de los más prestigiosos gurús del mundo empresarial demuestra que el éxito de los resultados se consiguen dependiendo del estilo de liderazgo se use. Dichos estilos generan un impacto en el ambiente de trabajo, en el desarrollo de sus seguidores y en el de los intraemprendedores, y por tanto en el negocio en si. Un profesional puede y debe utilizar diferentes estilos según convenga. No se considera oportuno abusar de un estilo en concreto. Nos comenta que los estilos son como palos de golf, todos son

necesarios para conseguir llegar al hoyo, pero en cada momento se necesitara un hiezo u otro.

Con el objetivo de determinar cual es el estilo mas apropiado para desarrollar el espíritu intraemprededor, en adelante expondremos varios estilos<sup>12</sup> de liderazgo:

ESTILO	FRASES CARACTERISTICA	OBJETIVO BASICO
Impositivo	"Haz lo que te digo"	Cumplimiento inmediato de las tareas
Orientativo	"Ven conmigo"	Dotar a los empleados de una visión a largo plazo
Coaching	"Inténtalo"	Desarrollo de las personas a largo plazo
Participativo	¿Qué opinas?	Crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativas contando con la participación de sus colaboradores
Afiliativo	"Las personas, primero"	Crear armonía con los empleados y entre ellos
Imitativo	"Haz como yo"	A través del ejemplo cumplen las tareas
Laissez Faire	"Paso"	Desentendimiento de su labor de liderazgo

Estos diversos estilos de liderazgo ejercen una fuerte influencia en la cultura de la organización. Estos promueven unas conductas y erradican otras, determinan el tipo de comunicación, la percepción sobre el reconocimiento y transmiten el orgullo de pertenencia. Por tanto, el estilo de liderazgo que predomine en la organización determinara la cultura de la organización.

Así pues, para desarrollar el talento intraemprededor los estilos más aconsejados para practicar los directivos son los siguientes:

- *Orientativo*. Con este estilo, el líder fija las metas pero no las pautas. Deja un amplio margen de maniobra a sus colaboradores para que desarrollen su creatividad, sus conocimientos y sus habilidades.
- *Participativo*. El líder esta abierto a escuchar todo aquello que sus colaboradores puedan aportar al proyecto. Con ello, el colaborador encuentra su rol en el equipo y se siente ligado al proyecto.

<sup>12</sup> Gestiona Consultora de Empresas. *Definición de metodologías para el desarrollo de intraemprededores dentro de las organizaciones de Castilla y León*. España. [www.gestiona.es/intraemprededores/capitulo6.pdf](http://www.gestiona.es/intraemprededores/capitulo6.pdf).

- *Coaching*. El líder además de realizar su trabajo, se centra en desarrollar a sus colaboradores. Dedicar tiempo en encontrar el talento de cada uno de sus colaboradores y potenciarlo.

En cambio, los estilos que merman la creatividad y el espíritu emprendedor son el impositivo, el imitativo y por supuesto el *Leiszez Faire*. Muchos casos han sido, el de directivos que han cuartado el camino ascendente de un subordinado con talento. Estos casos son especialmente perjudiciales para la compañía, ya que estos subordinados al verse frustrados abandonarían la organización para convertirse en la competencia.

Para potenciar un espíritu emprendedor entre los empleados es vital que los máximos responsables interioricen la importancia de dicho perfil y los beneficios que conlleva tener intraemprendedores en la organización. De esta manera, las acciones de los directivos tenderán a ejercer un liderazgo propio para generar una cultura empresarial y un clima laboral donde aumente la confianza, el compromiso y la creatividad entre sus empleados.

#### 4.3.2.2 Reconocimiento del talento intraemprendedor

Es importante que los directivos se planteen una serie de cuestiones para conocer a sus empleados y encontrar que es lo que realmente les puede motivar para lanzarse a proponer cambios. Por ejemplo, Iñazio (2008) presenta las siguientes preguntas, las cuales podrían plantearse los altos directivos:

- ¿Que necesidad tiene un empleado con contrato fijo y estable?
- ¿Qué necesidad tiene una persona que ha sido destituida de su puesto?
- ¿Que puede mover a agudizar el ingenio a quien no ha sido promocionado cuando creía tener méritos para ello?
- ¿Que motiva a quien no tiene ya curva de carrera?
- ¿Que motiva a quien tiene un trabajo rutinario?

Si el director consigue que el empleado se siente propietario de su aportación, reforzará la confianza de sus empleados. Aumentará su responsabilidad y perseverancia. Trabajarán más por la empresa traduciendo tales esfuerzos en riqueza para la empresa.

El reconocimiento es un mecanismo que debe estar presente en la cultura de la empresa. Podemos distinguir varios tipos de reconocimiento, pero básicamente se pueden englobar en dos tipos. Estos son el reconocimiento emocional y el económico.

A continuación presentamos varias maneras de reconocer el talento intraemprendedor en los empleados:

- *Proyecto de empresa.* Una vez que el intraemprendedor lidera un proyecto (nuevo producto, nuevo servicio o mejora de procesos) debe sentirse propietario de este. Es importante que los directivos, faciliten cierta libertad o flexibilidad en tomar decisiones al individuo que lidera el proyecto. Deben consensuar conjuntamente un objetivo y determinar los pasos a seguir. De esta manera, el intraemprendedor al liderar el proyecto aumentara el nivel de compromiso con la empresa y tomara el proyecto como tema personal.
- *Dinero.* Es una motivación principal. Esta en el fondo de cualquier trabajo profesional. El empleado es conciente del enriquecimiento de la empresa y quiere ser participe de ello. Los bonus por consecución de objetivos, por ejemplo, refuerzan el reconocimiento del talento. Los empleados se verán incitados a esmerarse por realizar un buen desempeño.
- *Curriculum.* Se trata de la ambición de materializar las inquietudes personales, el deseo de demostrar la valía profesional, el deseo de ser líder en determinada área, las ganas de desarrollo individual. En resumidas cuentas, autorrealizarse.
- *Estatus social.* Se trata de un reconocimiento personal directo. De un reconocimiento mediático. Un ejemplo de este reconocimiento seria la publicación de un artículo en la revista mensual de la compañía alabando la carrera profesional de un determinado empleado. De manera más informal, seria el constante *coaching* de un líder a hacia su grupo de trabajo.

Es importante que la organización establezca una cultura empresarial donde estas motivaciones sean visibles y claras para los empleados. La empresa debe premiar al intraemprendedor que arriesga y esfuerza. Los máximos responsables deberían tomar el reconocimiento como tema estratégico. Crear un sistema establecido de reconocimiento objetivo, eficaz y claro.

Por ejemplo el reconocimiento en base a cuota de ventas; si un miembro del equipo ejerce escaso control sobre el resultado, y el sistema de reconocimiento esta basado únicamente en el resultado final, probablemente dicho empleado pueda

sentirse desmotivado. Por tanto, una empresa con un determinado perfil de competencias deberá establecer *un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias* de esta manera la medición del desempeño servirá para recompensar a los empleados sin distinción de rangos.

Así pues, el reconocimiento no debe darse únicamente en los resultados finales sino también en las conductas. De esta manera, la evaluación servirá para detectar la carencia en determinadas competencias. Por ejemplo; si un profesional carece de dotes para desenvolverse en un equipo se le aconsejaría realizar formación en dinámicas de grupo.

Con un sistema adecuado de reconocimiento justo y una estructura adecuada, el empleado con carácter emprendedor observará que el mismo impone sus límites. La organización deberá esforzarse por reestructurar el sistema de la organización para conseguir el perfil de competencias que busca en sus empleados.

#### *4.3.2.3. Desarrollo del aporte intraemprendedor*

La capacitación es el proceso de enseñanza que pretende modificar la conducta de las personas de manera planificada y conforme a unos objetivos específicos y está encaminada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales y modificar actitudes en las personas a todos los niveles de la organización.

La capacitación o desarrollo de la conducta del intraemprendedor no es tarea fácil. Como ya vimos, resulta más fácil y menos costoso para la organización desarrollar las competencias más visibles. Estudios demuestran que el liderazgo “no nace si no se hace”. Autores dicen que es una competencia que se puede modificar o modelar con mayor o menor facilidad dependiendo de la persona.

Se considera que un empleado puede tener aptitudes y actitudes para la productividad y que en cambio pueden mantenerse inactivas si el ambiente de trabajo no es propenso para su desarrollo. Si trabaja en un ambiente hostil y restringido limita el desarrollo de su potencialidad.

La capacitación es distinta que la formación. La formación pretende aumentar los conocimientos del individuo mientras que la capacitación pretende modificar los comportamientos de este. Otra diferencia de gran relevancia es, que la capacitación perdura con mayor facilidad en el tiempo en cambio la formación, como

puede ser la dada en universidades o en programas de formación empresarial, tienden a desaparecer en el tiempo.

A continuación presentamos una tabla<sup>13</sup> que aclara la diferencia entre capacitación y formación.

	APRENDIZAJE	CAPACITACION
EJEMPLO	Aprender el calculo de intereses compuestos, características de la cartera de productos	Como negociar, aprender a ser empático, ganar confianza. Hablar en público
TECNICAS	Estudio, observación, escucha	Modificación el comportamientos con repetimiento de experiencias
PROGRAMAS	Cursos tradicionales de formación	Coaching
TIEMPO	A corto palzo	A medio y largo plazo
IMPACTO	Necesario para desempeñar el puesto	Añadir valor al desempeña del puesto

Vemos que el coaching es una herramienta eficiente para desarrollar el comportamiento de los profesionales de una organización ya que incide en las actitudes de los individuos. Las personas cambian sus actitudes en base a la motivación y repetición de los comportamientos. Y esta tarea recae en la constancia de un líder que ejerza de entrenador.

Si en la universidad, en la carrera de Administración y Dirección de empresas a parte de adquirir conocimientos también se potenciara diversas actitudes como el trabajo en equipo, la negociación, o el emprendimiento, posiblemente proliferarían los profesionales intraemprendedores en las empresas

#### 4.4 Patrones para intraemprender

Como podemos suponer la gran mayoría de empresas no tienen implantado procesos que favorezcan el surgimiento de intraemprendedores en la empresa. Posiblemente porque desconozcan los beneficios que ello aporta o por la postura de pensar que son soluciones arriesgadas. Con el motivo de ilustrar algunos caminos que pueden tomar las empresas para lograr ser más emprendedoras, a continuación, exponemos cuatro posibles patrones de desarrollo de una

<sup>13</sup> Gestiona Consultora de Empresas. *Definición de metodologías para el desarrollo de intraemprendedores dentro de las organizaciones de Castilla y León*. España. [www.gestiona.es/intraemprendedores/capitulo6.pdf](http://www.gestiona.es/intraemprendedores/capitulo6.pdf).

organización. Estos patrones han sido estudiados a través del análisis de trabajos emprendedores de varias empresas.

#### *Patrón Espontáneo*

La gran mayoría de organizaciones se caracterizan por tener un modelo piramidal, burocratizado, con procedimientos establecidos, mecanismos de control, donde los trabajadores son sujetos pasivos y no existe una asignación de recursos ni de autoridad para que surja el emprendimiento. Si hay un posible intrependedor en dicha firma, este deberá realizar un gran esfuerzo para sortear trabas y convencer a sus superiores de la viabilidad del proyecto, y por tanto, no es un ambiente que se caracterice por la proliferación de innovaciones. Si surge alguna es de manera espontánea. Si la organización pretende sacar nuevos proyectos deberá esforzarse para favorecer un clima de confianza.

#### *Patrón de Recursos*

Este modelo se caracteriza porque la organización tiene pre-asigando una cierta cantidad de recursos y esta dispuesta a ceder alguna cantidad de tiempo a aquellos empleados que tengan ideas interesantes para desarrollar.

Este sistema ha sido clave para impulsar el crecimiento de la gran y centenaria empresa 3M, y también utilizada por Google, una de las empresas más innovadoras del mundo. Con este patrón, Google desarrolló más de 100 nuevos proyectos durante 2006, de los cuales el 70% estaban en línea con el negocio propio de la empresa, el 20% fueron ideas que se transformaron en nuevos negocios, y el 10% restante fueron proyectos de tipo especulativo.

Este es un buen patrón de funcionamiento cuando en la organización existe un buen clima de colaboración y de identidad de los empleados con la empresa, y sobretodo cuando los empleados de rangos más bajos están altamente comprometidos. Este modelo ayuda a generar transformaciones culturales, ya que hay muchas personas generando ideas que ponen el Status quo de la empresa en mira de todos.

### *Patrón Planificado*

Este caso de patrón trata de ordenar y normalizar el proceso de intraemprendimientos y establece un programa para convertir las ideas en proyectos. En este caso, cuando un empleado tiene una idea se le anima a convertirla en un Plan de negocios con el motivo de demostrar de manera clara y concreta la viabilidad del proyecto propuesto.

La empresa Du pont de Nemours, empresa dedicada a varias ramas de química, se caracteriza por apoyar este tipo de patrón logrando grandes éxitos. Este método no requiere el desgaste de tanta energía del emprendedor para hacer oír sus propuestas ya que no encuentra trabas constantes y siente un apoyo institucional. Por parte de la empresa, este método, no representa el gasto de tantos recursos económicos porque hasta que no se aprueba la viabilidad proyecto no se exponen los recursos corporativos. Es un modelo bastante enfocado e interesante para aquellas empresas que pretendan potenciar el crecimiento de las divisiones o de revivir alguna gama de servicios o productos.

### *Patrón Formalizado*

Con este modelo la empresa se caracteriza por contar con una estructura organizativa para soportar los nuevos emprendimientos. Normalmente estas empresas estructuran una división que se encarga de centralizar, coordinar y desarrollar sus proyectos innovadores. E incluso, la dirección de la compañía impone metas que deben alcanzar los nuevos proyectos, miden la riqueza y el valor generado y la posición en el mercado.

Con este método garantizan que los nuevos proyectos estén estrechamente ligados a los intereses de la compañía. Si una organización pretende conquistar nuevos mercados, descubrir nuevas oportunidades de crecer o resistir las amenazas constantes de sus competidores, deberían considerar este modelo normalizado.

En general, para potenciar una cultura emprendedora, las empresas deberán ser menos formales, eliminar las barreras entre áreas funcionales, con reglas que permitan actuar con libertad, con una elevada autonomía donde la toma de decisiones tenga lugar en diferentes niveles, con un sistema de reconocimiento, y con programas de desarrollo de los trabajadores. Pero tan necesario es también, que la organización disponga para sus intraemprendedores de medios (materiales,

económicos y de tiempo) para poner en marcha los proyectos y materializar los objetivos.

#### 4.6 Caso: la regla del 20 por ciento

El caso que nos atañe es el mecanismo de trabajo de google, empresa lider a nivel mundial en nuevas tecnologías, basado en dos partes del tiempo para ingenieros y programadores<sup>14</sup>. Este mecanismo consiste en; el 80 por ciento de tiempo laboral dedicado a la mision que les fue encomendado y por la cual se les paga oficialmente, y el 20 por cierto restante dedicado a proyectos personales.

Cabe destacar que este modelo ya fue implantado similarmente con anterioridad por parte de 3M. En dicha empresa incitaba a sus investigadores a dedicar el 15 por ciento de su tiempo a proyectos de su elección. De este hecho surgieron miles de productos, como el más popular y rentable *Post-it*.

Esta regla, fue apoyada por muchos y vista de manera esceptica por otros. Para los mas optimistas, empleados con espiritu emprendedor, vieron una oportunidad para materializar ideas porpias y para los mas pesimistas, gerentes, vieron otra traba mas para controlar el trabajo de los empleados. Este mecanismo fue creado para retener y potenciar a los ingenieros con talento creador. De esta manera los empleados que tuvieran ideas no deberian tener motivo para abandonar la empresa y crear por su propia cuenta otra empresa. Este mecanismo es una de las politcas clave de esta maquina de innovar que es Google.

Google mediante esta política propicia una nueva cultura empresarial, donde antes se pedia al colaborador que imaginara un producto nuevo, ahora se le dice; puedes dedicarle el 20 por ciento de tu tiempo a proyectos personales. Y como es de esperar ese 20 por ciento probablemente se dedique a temas relacionados con la mision de la empresa.

Este modelo intraemprendedor, genera varias ventajas.

Atrae a aquellos jovenes diplomados con el dilema de montar su propia empresa o hacer carrera con una gran multinacional. Con este metodo, consiguen que estos jovenes trabajen para una gran empresa pero pudiendo conservar una

---

<sup>14</sup> Un sistema de trabajo que no incluye al personal de administración.

cierta autonomía para desarrollar sus propios proyectos. Además, posibilita la atracción de aquellas personas que trabajan en el mundo del Open Source<sup>15</sup>, ya que estos a parte de trabajar para google pueden aprovechar esta posibilidad para continuar con sus proyectos, e incluso vender sus proyectos a Google. Por ejemplo, el caso de Mike Pinketon, uno de los principales creadores de Camino<sup>16</sup>. Fue contratado para trabajar en Google gracias a su talento, y en su *blog* específico a sus seguidores que aun seguiria trabajando para desarrollar el navegador Camino gracias al 20 por ciento.

El impacto del modelo sobre la productividad es favorable, ya que estimula a los ingenieros a trabajar más rápidamente y así poder disponer de más tiempo del 20 por ciento para su creación personal. Esto no quiere decir, que los ingenieros realicen cañuzas con tal de ganar tiempo. También disponen de herramientas para controlar la efectividad de su trabajo.

El método Google abre la posibilidad de apropiarse de las innovaciones que de otro modo los ingenieros podrían guardarse para ellos mismos. Es una gran estrategia empresarial porque lo que da la empresa por una parte, lo recupera por otra. El tiempo libre que Google ofrece a sus empleados vuelve a la empresa como información, innovaciones y contactos.

Por otro lado, podemos encontrar que dicha regla lleva al desarrollo de prácticas originales dentro de la empresa. En empresas de servicio, por ejemplo una consultora, donde se les pide a los empleados que llenen hojas de imputación o de tiempo dedicado al proyecto, en Google además se les pide con un objetivo específico que escriban en unas cuantas líneas a que dedicaron su tiempo libre la semana anterior. Con este hecho motivan a los empleados a compartir sus proyectos y en avanzar, ya que si un empleado repite las mismas frases durante mucho tiempo es un síntoma de que algo no funciona. Así pues, podemos ver este modelo como un mecanismo sutil de control de actividad. Y además, como un mecanismo para pulir y mantener a los empleados con las competencias necesarias para lograr la misión de la empresa, innovar constantemente; ya que si un empleado no es capaz de dedicar el 20 por ciento de su tiempo a actividades libres tal vez es que no este a la altura de los demás.

---

<sup>15</sup> El mundo Open source, se basa en el compromiso de miles de voluntarios que dan su tiempo para hacer evolucionar y perfeccionar los programas de software. El modelo Google: una revolución del Management. Pág. 76. Bernard Girard.

<sup>16</sup> Considerado por muchos como el mejor navegador para Mac.

Para que este modelo, el cual favorece la creación de ideas, termine de funcionar y por tanto genere riqueza para la empresa mediante la innovación requiere un segundo paso. El ingeniero que haya desarrollado una idea es su tiempo de trabajo y quiera hacerla realidad debe proponer dicha idea a los demás compañeros. Si es capaz de convencer y a sus compañeros les parece viable, la empresa dispone de financiación para poner en marcha el proyecto. Con ello, Google consigue que el empleado se esmere y dedique plenas competencias para llevar a cabo el proyecto con liderazgo ya que pone en juego en su reputación. Al proponer las ideas a los compañeros propicia a que estas estén ligadas con los intereses de la empresa.

Observamos que este modelo requiere un conjunto de motivación tanto intrínseca como motivaciones extrínsecas:

- El reconocimiento; ya que el empleado se siente en deuda con la empresa, ya que le permite dedicar tiempo libre a inventar y desarrollar sus ideas.
- Sistema de autocontrol; ya que si el empleado no se ve capaz de liberar el 20 por ciento de su tiempo libre, considera que no está a la altura de sus compañeros.
- Reputación; al esforzarse por convencer de la originalidad y viabilidad del proyecto a sus compañeros.

Google tiene éxito dentro del contexto económico actual porque sus directivos han sabido construir un entorno favorable para generar innovación y emprendimiento.

La regla de contratar sólo a los más brillantes, ingenieros salidos de las mejores universidades con resultados impecables. La identificación de los colaboradores con la misión de la empresa al ser unos apasionados de la red. Las redes de contactos que cada uno mantiene con Silicon Valley. La cultura del honor que motiva a cada uno de los colaboradores en hacerse un hueco en la galería de inventores de la Red. La rápida circulación de las ideas, gracias a que la organización promueve los contactos entre los diferentes equipos de trabajo, a través de herramientas de comunicación y del diseño de las oficinas. El apoyo institucional para desarrollar proyectos. Todo este conjunto de políticas ha propiciado una plataforma organizacional donde impera la confianza, la ganas de crear, de intercambiar ideas y experiencias para luego trasladarlas al mercado y así lograr un beneficio común.



## Conclusiones

Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre y las turbulencias del mercado actual. Para sobrevivir en dicho contexto, Las organizaciones necesitan innovar constantemente para sobrevivir, evolucionar y crecer. Este enorme reto no puede ser llevado por maquinas si no por el activo maspreciado de la organización, las personas. Actualmente, los empleados son una fuente de talento desaprovechado. En cambio, son las cabezas pensantes que pueden generar el impulso necesario para aumentar la riqueza dentro de la organización mediante la innovación.

Entendemos la figura del intraemprendedor como aquel profesional que trabajando dentro de las fronteras de la organización, utiliza su talento y los recursos de la organización para materializar las oportunidades que existen en el mercado con el objetivo de crear mayor valor al conjunto de la organización. El intrependedor ampliara el horizonte de la organización a través de nuevos mercados, nuevos productos y servicios, nuevos procesos, o la modificación de estos para adaptarlos al mercado.

A través de la gestión por competencias hemos observado que las cualidades básicas del intraemprendedor son la creatividad, autoconfianza, iniciativa, liderazgo, orientación al logro, el compromiso con la compañía. El intraemprendedor no nace, si no se hace. El comportamiento emprendedor puede ser moldeado en función de las necesidades de la organización. Las personas tiene cualidades mas fáciles que otras de potenciar, por ello, la organización primero deberá conocer que competencias son necesarias para lograr su misión empresarial.

Las organizaciones no carecen de intraemprendedores sino de sistemas que favorezcan la aparición. Los directivos deberán esforzarse por desarrollar la figura del intraemprendedor dentro de sus organizaciones a través del liderazgo, del desarrollo de competencias, del refuerzo del compromiso, de sistemas de reconocimiento, y de la disponibilidad de medios. Esta estrategia permitirá retener y canalizar el talento existente entre sus profesionales, en beneficios para la organización.

Las empresas pioneras estan donde el paso, dando la vuelta al sistema organizacional tradicional para adaptarse al nuevo contexto con grandes exito. Tarde o temprano sera el dia en que las demás empresa deban dar el paso con el riesgo

demasiado tarde y sean engullidas por la feroz competencia. Porque lamentar y no empezar ya!

## Bibliografía

### A) Manuales y Obras

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. *Modelo intraempreendedor para la innovación*.

Editorial Universidad del Rosario, Colombia, 2005.

Irizar, Iñazio. *Intraemprendizaje*. España, Díaz de santos, 2008.

Amabile, Teresa M.: <<Cómo matar la creatividad>>, en Harvard Business Review: Creatividad e innovación. Bilbao, Deusto, 2000.

Drucker, Peter F.: <<La disciplina de la innovación>>, en Harvard Business Review: Creatividad e innovación. Bilbao, Deusto, 2000.

Nordström, Kjell; Ridderstrale, Jonas. *Funky Business: el talento mueve el capital*. Madrid, Pearson Educación, 2000.

Girard, Bernard. *El modelo Google: una revolución de Management*. Barcelona, Ediciones Granica, 2007.

González Domínguez, Francisco José. *Creación de empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide, 2006.

### B) Estudios y Artículos

Gestiona Consultora de Empresas. *Definición de metodologías para el desarrollo de intraempreendedores dentro de las organizaciones de Castilla y León*. España. [www.gestiona.es/intraempreendedores/capitulo1-6.pdf](http://www.gestiona.es/intraempreendedores/capitulo1-6.pdf).

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. *El programa intraempreendedor y la búsqueda del cambio de actitudes para impulsar la innovación empresarial*. Colombia, 2002. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Agencia Catalana d'inversions (ACI). *Reseña Desayuno PwC-La Vanguardia con D. Francisco Belil, Consejero delegado de Siemens*. Barcelona, 13.11.08.

Ing. Diana Janneth Varela Londoño, Iñazio Irizar. *Caracterización de los intraemprendimientos en el grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. España, 2008.

Novao, Fabio. *Intra emprender ¿y que es eso?* Universidad Inalde, Colombia.

Gasalla, Jose Maria. *La innovación en la gestión municipal*. Vitoria, 2006.

*Great Intrapreneurs in Business History* by Jake Swearingen, 2008. <http://www.bnet.com>

### C) Documentales

Documentos TV. *El mundo según Google*. Octubre 2007. <http://documentales.tv-on.es/tecnologia/el-mundo-segun-google>

Redes-tve. *Porqué funciona la economía*. Septiembre 2007. <http://documentales.tv-on.es/ciencia/por-que-funciona-la-economia>

