



“Intrapreneurship”, factor dinamizador para las empresas

Luis del Teso,

Director General del Centro de Empresas e Innovación de Álava (CEIA).

Intrapreneurship (“intraemprender”) es un nuevo concepto producto de la evolución generada a través del tiempo, desde Shumpeter (1940) con su aportación sobre la innovación, hasta Pinchot, para quien el intraempresario es una persona voluntaria que introduce innovaciones en el mercado o, más claramente expresado, “el empleado con ideas que sabe explotarlas rápidamente”.

Según este enfoque, la iniciativa de las personas que componen la empresa es el elemento básico que puede hacer viva una organización. Esto exige crear organizaciones que estimulen la iniciativa, no organizaciones jerarquizadas, sino planas, pegadas al terreno, donde haya un flujo continuo de comunicación e información, una responsabilidad compartida y una cultura empresarial en la que no exista el miedo a decidir ni a equivocarse.

CONSTRUIR UNA CULTURA CREATIVA

La cultura creativa es aquella que promueve empleados proactivos, es decir, con iniciativa, creatividad y autonomía. La creatividad no es una actividad reservada para locos o genios, sino una actividad que puede realizar de forma sistemática cualquier persona con la experiencia adecuada, las habilidades creativas necesarias y la motivación suficiente.

La cultura creativa genera seis características fundamentales:

- **Competencia.** La cultura creativa se presenta sólo en las empresas competentes, es decir, las que maximizan eficiencia y unidad.
- **Motivación intrínseca.** Se ha comprobado que la motivación extrínseca (compensación

económica) da lugar a menor creatividad que la motivación intrínseca.

- **Experimentación.** La creatividad es el resultado de muchos intentos fallidos. El fracaso no siempre resulta negativo, ya que puede enseñarnos el camino de soluciones innovadoras.

- **Sensibilidad creativa.** Impulsada por políticas que potencien la atención de los empleados en el mayor número de aspectos posibles, animándoles a sacar resultado de todo lo que hacen.

- **Diversidad de experiencias.** La creatividad se alimenta de experiencias vitales de cada uno.

- **Comunicación externa e interna.** Abierta al mundo exterior para conocer las necesidades de los clientes y las nuevas tendencias.

EL PROCESO EMPRENDEDOR

Las compañías orientadas a la iniciativa emprendedora tienen una característica central que es identificar oportunidades y transformarlas en valor para la organización. Estas empresas siguen seis pasos: desarrollan una visión emprendedora enfocada a un área amplia de innovación; detectan oportunidades de producto/mercado potencial; organizan los recursos técnicos/financieros y humanos; planifican; gestionan el proceso de creación de valor y, por último, gestionan el proceso emprendedor.

La organización emprendedora debe ser horizontal con un mínimo de niveles de dirección, centrada en la detección de oportunidades, flexible a la hora de asignar recursos y fluida en estructura para aprovechar las oportunidades de un entorno que cambia constantemente.

REQUISITOS OPERATIVOS

Las empresas necesitan describir las estrategias y procesos emprendedores y transformadores para impulsar una conducta emprendedora en todos los niveles. Los supuestos básicos de los directivos en las organizaciones emprendedoras son los siguientes:

- Existe una incertidumbre continua en el entorno operativo.
- El tratamiento de la incertidumbre exige un enfoque en las oportunidades.
- Las oportunidades pueden surgir en cualquier lugar del entorno y pueden ser detectadas por cualquiera de la organización.
- La organización debe cambiar dinámicamente para capturar las oportunidades.

En contraste, el modelo tradicional de gestión empresarial trata de controlar la incertidumbre mediante el control de las personas y las acciones en la organización. Implícitamente, la dirección piensa y la organización obedece. En las empresas emprendedoras, la dirección asume de manera consciente que en pocas ocasiones se puede saber dónde surgirán las oportunidades. Esto implica que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y de cambiar a medida que las oportunidades surgen, crecen y desaparecen.

TRANSFORMARSE EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA

Si una organización desea hacerse emprendedora, la dirección debe reconocer que las compañías emprendedoras son, por definición, auto-regeneradoras. El proceso de transformación no sólo debe movilizar a la empresa hacia el objetivo de ser emprendedora, sino que, además, el propio proceso debe transformarse en el objetivo.

La máxima prioridad de las transformaciones regeneradoras es que la dirección debe saber claramente, antes de comenzar a realizar cambios, qué objetivos desea alcanzar. La dirección, por tanto, debe tener una idea clara tanto del objetivo de la transformación como de los mecanismos necesarios para alcanzarlo.

1. Nuevo concepto de intraemprendedor

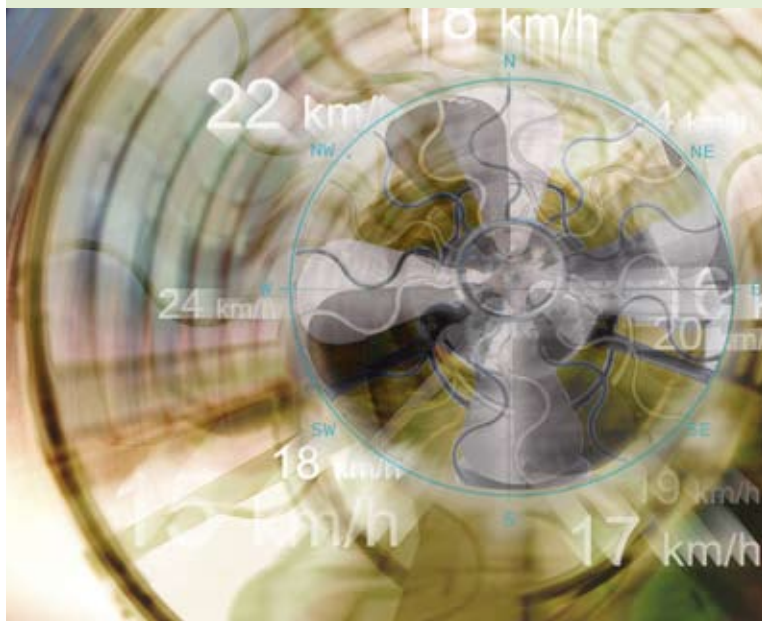
- Implicación de toda la organización > Todos los empleados debe compartir la visión innovadora de la dirección.
- Promover el espíritu emprendedor de todos los empleados para que participen en la innovación.
- Fomentar la creación de grupos de emprendedores frente al concepto tradicional de intraemprendedor individual > Estos equipos gozarían de autonomía, recuperando el espíritu pionero de la pyme en la gran empresa.
- Desarrollar en el interior de la gran empresa el concepto de "intramercado".

La organización emprendedora debe ser horizontal con un mínimo de niveles de dirección, centrada en la detección de oportunidades y flexible al asignar recursos)

Al elaborar su visión de futuro, la dirección debe comprender los tipos de mecanismos y procesos que han de implantarse en una organización emprendedora. Sólo si se reconocen los atributos específicos necesarios, la dirección podrá influir en el desarrollo de capacidades adecuadas, experiencias y procesos que se requieren para la empresa actual y futura. Esto necesita unos mecanismos que incluyen un fuerte enfoque en las oportunidades, desarrollo personal y asignación de recursos, transferencia de información y toma de decisiones.

Una organización emprendedora se caracteriza fundamentalmente por sus procesos, por cómo se consigue que se hagan las cosas, y no tanto por su estructura, productos o tecnologías. Estos procesos comprenden facultar a los individuos para perseguir oportunidades a través de la iniciativa y responsabilidad personal. En la nueva organización, un proceso de transformación bien dirigido utiliza de manera consciente el "cómo" del cambio para arribar al "qué" de una organización mejor. La innovación es la suma de dos factores: innovación e implementación.

Un proceso de transformación bien dirigido utiliza de manera consciente el “cómo” del cambio para arribar al “qué” de una organización mejor)



¿CÓMO PODEMOS PROMOVER EL TALENTO CREATIVO?

No hay recetas concretas para que las organizaciones puedan utilizar todo el potencial de sus talentos creativos, pero algunos principios pueden contribuir a emplear su energía de un modo más rentable contemplando los tres aspectos siguientes:

- Identificar el talento creativo: ¿Quiénes son nuestros empleados creativos y cómo debemos saber que lo son? (Es necesario establecer criterios de identificación); ¿qué oportunidades existen para la gente creativa dentro de la organización?; ¿qué barreras establecen los directivos clave en el cambio de los creadores?

BIBLIOGRAFÍA

- CHURCHILL, N.C. y MUZYKA, D.F. (1995): “Entrepreneurial management: a converging theory for large and small enterprises”, *Frontiers of Entrepreneurship* 1994. Waltham MA: Babson College.
- *Intraemprendedores: Recursos para la Competitividad*. Instituto Universitario Euroforum, Escorial, 1998.
- CARONA.P.: “Cómo estimular la innovación en la empresa”, *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 17.
- DEL TESO, Luis (2000): *Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial*. Factores clave para la creación de empresas. Ed. CEIA, Centros de Empresas e Innovación de Álava.

- Esfuerzo introspectivo de la organización: ¿De qué manera recompensamos la creatividad?; ¿cómo nos comportamos con aquéllos que, dentro de la organización, tienen visiones distintas o experimentan libremente?; ¿de qué manera podemos fomentar o promover la experimentación y el pensamiento independiente?

- Auditoría de las prácticas creativas: ¿Qué oportunidades de resolver problemas existen para los no directivos?; ¿todas las decisiones importantes son generalmente adoptadas por los directivos?; ¿existen restricciones formales para promover las iniciativas en los empleados?

INTRAEMPRENDEDORES: CONCLUSIONES

Según una definición de intraemprendedor manejada por el Fore Sight Group, “el intraemprendedor es un empleado con libertad para funcionar como un emprendedor del libre mercado en el interior de la empresa y dentro de los límites acordados entre él y la empresa”.

A esta definición de carácter generalista se le pueden añadir de forma más pormenorizada los aspectos que recoge el cuadro 1.)

Información elaborada por:

