

TRIBUTO AL INTRAPRENEUR (EMPREENDEDOR INTERNO)

Alejandro Schnarch¹

El emprendimiento está de moda. Se habla y escribe mucho al respecto, se ofrecen cursos, manuales y apoyos privados y públicos. Se estimula en todos los niveles, incluso en los niños desde pequeños. Ser emprendedor se ha transformado en algo loable y positivo, en lo personal y social... Son los nuevos héroes de la sociedad²

Se apoya, facilita y multiplica de creación de nuevas empresas para resolver problemas y necesidades de distintos mercados. El mundo entero se entregó a la máxima de que formar emprendedores para crear nuevas empresas es la mejor plataforma para el desarrollo económico y progreso personal. Tobías Acuña dice acertadamente en relación a esto último ***que "el emprendimiento está tan de moda que hoy es casi una responsabilidad serlo. Se ha creado una caricatura del trabajador de oficina como un esclavo y el emprendedor como el prototipo del hombre perfecto y feliz..."***³.

Andrés Pallaro apunta que "este camino se fue agudizando con el correr de los años llegando a la explosión actual del llamado "emprendedorismo". Programas de formación y entrenamiento para emprendedores de todo tipo, duración y metodologías; proliferación de concursos y certámenes para ideas y proyectos emprendedores; creación de nuevas plataformas de apoyo como incubadoras, aceleradoras, company builders, etc.; nuevas modalidades de inversión de capital de riesgo como distintas configuraciones de inversores ángeles, instrumentos más

¹ Chileno, autor de varios libros sobre creatividad, innovación, emprendimiento y marketing.
<http://www.alejandroschnarch.com> . E. mail alejandroschnarch@hotmail.com

² Ver, por ejemplo, Rubén J. Lapetra: **Los emprendedores son héroes**. 1 de MAYO DE 2012.
<http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012/05/01/los-emprendedores-son-heroes-2212>

³ TOBIÁS ACUÑA: **3 indicios de que no eres un emprendedor**. 1 Diciembre 2015.
<http://www.accionpreferente.com/estilo-de-vida/3-indicios-de-que-no-eres-un-emprendedor/>

sofisticados como letras convertibles, el fenómeno del crowdfunding y la expansión del venture capital; nuevas técnicas y conocimientos de management de inicio (lean startup, business models, etc.); y muchas otras expresiones de esta economía pro startups han invadido nuestras realidades dando forma a los llamados “ecosistemas emprendedores” de cada ciudad, región y país (nucleamiento de todos los actores vinculados al desarrollo emprendedor para potenciar sus interacciones, proyectos y realizaciones) e impulsado verdaderos bacanales del show de los “estarters”. Casi como una sucesión de epifanías, todos corrimos a abrazar con entusiasmo este manantial de creación empresarial”⁴.

“Pero, ¿qué pasa cuando las oportunidades de negocio, riesgos y recursos se identifican dentro de una empresa ya existente? Es ahí donde entra en escena el no tan *hollywoodense intrapreneur*”⁵. Este término es atribuido a Gifford Pinchot III⁶ que define al ejecutivo que no quiere salir de la empresa donde trabaja, pero que es capaz de identificar nuevas oportunidades de negocio e instrumentar una serie de acciones que le permiten innovar en los procesos y productos que se presentan para la misma, convirtiéndolas en nuevos negocios para la organización.

Porque el **desarrollo económico y social** del país requiere de personas emprendedoras, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.

Pero la mayor parte de la literatura e incentivos se refiere a los entrepreneurs, es decir aquellas personas que crean empresas **y se ha descuidado al intrapreneur,**

⁴ Andrés Pallaro: **La hora de los Intrapreneurs**. Junio 14, 2015.
<http://www.andrespallaro.com/2015/06/14/la-hora-de-los-intrapreneurs/>

⁵ José Jiménez: **El intrapreneur, un valor en la empresa**. 23 de agosto de 2015.
<http://www.paginasiete.bo/inversion/2015/8/23/intrapreneur-valor-empresa-67501.html>

⁶ Gifford Pinchot III: **Intrapreneuring**. Ed. Norma, Colombia 1985

o sea las personas que realizan innovaciones en organizaciones establecidas...

Por ejemplo, se cita a menudo, como forma de motivar el emprendimiento externo que Steve Jobs decía: ***Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos...*** pero si él no hubiese tenido equipos de personas creativas e innovadoras, no hubiera logrado los suyos...

En efecto, la empresa misma postula que "en Apple no solo creamos productos. Creamos maravillas que han revolucionado sectores enteros. La diversidad de personas e ideas inspira la innovación que hay en todo lo que hacemos: desde nuestra increíble tecnología al excepcional compromiso que mantenemos con el medio ambiente. Únete a Apple y ayúdanos a mejorar el mundo"⁷. ***El propio Steve Jobs decía nuestros héroes son innovadores. Estamos a favor de la innovación. Si quieres trabajar en Apple, esperamos que innoves.***

Apple, que desde el 2005 ocupa el primer lugar de las empresas innovadoras, ***"tiene una cultura que busca gente apasionada, creativa, que innove en todo lo que lleve a cabo, rompiendo paradigmas e introduciendo los mejores productos, siempre un paso delante de las necesidades del mercado"***⁸

Por eso, las organizaciones tienen que "atraer gente creativa si la empresa espera construir un grupo de innovadores en todos los niveles. Es evidente que, si las empresas quieren ideas innovadoras de los empleados, deberán de buscar el potencial de innovación desde el proceso de contratación" ... "Google también utiliza una técnica innovadora para encontrar candidatos calificados y creativos llamada "Google Code Jam", un torneo de resolución de problemas en el que los participantes

⁷ <http://www.apple.com/jobs/es/>

⁸ Ahmed, Shepherer, Ramos y Ramos: **Administración de la innovación**. Pearson, México 2012. Pág. 172

compiten en línea para resolver los mismos problemas bajo las mismas restricciones de tiempo”⁹.

Por más grande o pequeña que sea la organización, hay que contar con colaboradores que tengan como rasgo distintivo ser innovadores, positivos y atrevidos. “Ellos son los llamados intrapreneurs, y son esos emprendedores internos que no tienen deseos de salir de la organización, pero sí toda la disposición de poner su energía en mejorar el entorno. Los intrapreneurs son capaces de identificar las oportunidades de mejora, así como instrumentar acciones para innovar en procesos y productos en las compañías en donde colaboran, construyendo de este modo nuevas oportunidades de negocio. Intrapreneurs: emprendedores dispuestos a innovar dentro de tu negocio”¹⁰

Por eso, “ha llegado la hora de poner a los intrapreneurs en el centro de la escena. Dejando el glamour o el cartel de lado, los emprendedores internos son los que harán factible que muchas más creaciones sigan existiendo no sólo por repetir a escala lo que han hecho bien desde el inicio sino por asumir el cambio y la innovación como actividad permanente para afrontar la velocidad de los mercados, ideando y ejecutando los nuevos proyectos que cada vez más se necesitan para no fenecer”¹¹.

A veces se postula que además de este tipo de empleados, también se requieren aquellos que siguen órdenes y sólo ejecuten, que muchas veces se peca porque se contrata a gente atrevida en cargos operativos y les va mal (por lado y lado: el empleado se frustra y la empresa también). Ahora bien, esto no quiere decir que siempre exista la posibilidad de proponer cambios y mejoras, es decir aceptar que ***el hombre en la empresa debe trascender de objeto a sujeto. esto es, que***

⁹ Jeff Dyer y Hal Gregersen: **El Secreto de las Empresas Innovadoras: No es la I+D**. noviembre 29, 2015.
<http://www.innovationmanagement.se/2013/05/13/el-secreto-de-las-empresas-innovadoras-no-es-la-id/>

¹⁰ <http://www.univision.com/noticias/dinero/intrapreneurs-emprendedores-dispuestos-a-innovar-dentro-de-tu-negocio> abril 24, 2015

¹¹ Andrés Pallaro: **La hora de los Intrapreneurs**. Junio 14, 2015.
<http://www.andrespallaro.com/2015/06/14/la-hora-de-los-intrapreneurs/>

sea valorado como persona, con capacidad de crear, innovar, resolver problemas, transformar procesos, trabajar en equipo, tomar decisiones y participar en el desarrollo de sus organizaciones.

“¿Cuántas veces se escucha decir a las empresas que su principal activo es su propia gente? Frases como estas pueden parecer vacías de significado hasta que aparecen esos empleados dispuestos a identificar nuevas oportunidades de negocios y desarrollar procesos, productos y servicios innovadores que hacen crecer a la organización. Son esos colaboradores con pasión por lo que hacen, proactividad frente a la incertidumbre, vocación hacia la ejecución de soluciones y la convicción de generar valor agregado en cada objetivo propuesto. Esos empleados llamados intrapreneurs que desarrollan su espíritu emprendedor bajo el paraguas de la organización. En un contexto de cambio e incertidumbre a nivel global, estos emprendedores internos se están convirtiendo en la figurita más buscada por las compañías que necesitan innovar y adaptarse con gran velocidad a las nuevas tecnologías, necesidades y demandas de la sociedad”¹².

Pero eso hay que crear el ***ambiente adecuado***. La gerencia puede ayudar proporcionando un clima en que la gente entienda que cada idea será evaluada cuidadosamente, que se pueden jugar con las ideas, hablar y experimentar, que no serán desairadas con frases al estilo de "no funciona" o de "no está en el presupuesto", que desestimulan la creatividad.

Como decía Mc. Person, *ihace como 30 años atrás!*: "una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente le permite participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa"¹³. Agregando, "la innovación y

¹² Ana Falbo: **En busca del innovador interno**. 22.04.15

<http://www.cronista.com/management/En-busca-del-innovador-interno-20150422-0016.html>

¹³ Joseph Mc Person: **Innovación y creatividad, palabras de advertencias sobre recetas para triunfar**. International management. Enero de 1985. Pág. 47

creatividad empresarial van de la mano si lo que desea es que de manera conjunta la dirección y los colaboradores de la organización atiendan al llamado de urgencia que está haciendo el mundo empresarial. O te adaptas a las nuevas tendencias de mercado y eres innovador o desapareces. Ser parte del mundo moderno es posible si dentro de su quehacer diario trabaja con innovación y creatividad empresarial y lo más importante: lo hace parte de su equipo de trabajo”¹⁴.

Definitivamente, “para enriquecer el flujo de ideas en el interior de las empresas es necesario hacer un esfuerzo para crear un clima de trabajo que favorezca este proceso, apoyando las iniciativas de los empleados, motivándolos, reconociendo, valorando y tomando muy en cuenta sus aportaciones; estableciendo eficientes canales de comunicación horizontal; proporcionándoles los medios indispensables para llevar a cabo esta tarea de identificación de ideas de nuevos productos; instrumentando programas de capacitación que los ayuden a desplegar sus habilidades creativas, el pensamiento creativo, el manejo de técnicas especialmente diseñadas para la generación de ideas, como son las sesiones en grupo de aportación de ideas, y la relación de atributos para mejora de productos”¹⁵

A juicio de María Sanz de Galdeano consultora de Navarra Factori de Cein (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra)¹⁶, la innovación siempre tiene que estar integrada dentro de la estrategia de la empresa. Cuando la gente genera ideas nuevas tiene que saber en qué dirección, hacia dónde tiene que dirigir esas ideas, de lo contrario estaría esforzándose en un sentido contrario al que marca el objetivo de la compañía. "A la hora de generar ideas, hay que conseguir que las personas de las

¹⁴ **Fomentando la innovación y la creatividad empresarial: Dos armas indispensables en el mundo moderno.** Publicado en Estrategia por S y C. febrero-9-2013.
<http://www.serviciosycomercios.com.ar/estrategia/fomentando-la-innovacion-y-la-creatividad-empresarial-dos-armas-indispensables-en-el-mundo-moderno/>

¹⁵ Salvador García e Isabel García: **Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria.** En Administrate Hoy N° 42, México 1999. Pág. 27

¹⁶ <http://www.navarrafactori.cein.es/>

organizaciones sean generosas porque la creatividad requiere de tres aspectos: saber, querer y poder"¹⁷

Añadiendo que, "nada de todo esto es posible sin un liderazgo innovador y transformador en las empresas, que consiga que exista una cultura realmente de innovación. La **figura del líder** es clave para que las personas se sientan libres para generar ideas. Hay que evitar el miedo al fracaso, el temor al error o a hacer el ridículo. Una persona no puede pensar que cuando cuente una idea se la van a machacar, porque entonces no dirá nada y seguirá haciendo lo mismo porque le resultará más cómodo. Por eso es fundamental el ambiente de trabajo para que se dé la innovación, porque en un ambiente rígido, crítico, donde las ideas se matan, donde se castiga el fallo... ahí no va a haber creatividad"¹⁸.

En opinión de la experta en innovación de Cein, "los roles en la empresa son terribles, frustran muchísimo y desmotivan". Por eso, para conseguir que las personas generen ideas hay que crear un clima de colaboración, hay que creer en ellas y darles su espacio propio, hacerles trabajar dentro de lo que a ellos les gusta, en su pasión, y dejarles desarrollar sus inquietudes. El líder debe hacer que se sientan partícipes del proyecto, que sepan que son importantes porque son ellos los que van a generar la creatividad y la innovación."¹⁹.

Los líderes, en consecuencia, juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero líderes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar,

¹⁷ Citada por E. Suberviola Noáin: **Cómo fomentar la creatividad en las empresas y obtener resultados**. Mayo 22, 2013
http://www.diariodenavarra.es/noticias/dn_management/talento/2013/01/10/como_fomentar_creatividad_las_empresas_obtener_resultados_103597_2544.html

¹⁸ Ídem.

¹⁹ Ídem.

Pero, como indican Weismantel y Kisling, "¿de qué vale una idea? ¡De nada! No a menos que Ud. la convierta en algo significativo. Ahí es donde la innovación y la creatividad entran en juego"²⁰. Por eso es importante tener presente que la creatividad no conduce automáticamente a la innovación, y que muchas veces el paso más complicado es precisamente el llevar una idea a la práctica, por eso es tan relevante el clima necesario que debe considerar una administración adecuada del proceso. Peter Drucker ha llegado al extremo de decir que "generalmente lo que escasea no son las ideas, ni siquiera aquellas ideas buenas y bastantes útiles, lo que falta es la voluntad de los administradores para dar la bienvenida a éstas" ²¹

Innovación es la clave del éxito empresarial, señala Sir Ken Robinson. "El clima adecuado en las organizaciones empresariales y el impulso a las ideas que toman riesgos, son las que hacen florecer la innovación en el mundo de hoy. De esta manera, Sir Ken Robinson, considerado uno de los líderes en educación, creatividad e innovación del mundo, resumió el reto en que deben involucrarse naciones y empresas de América Latina para dar el salto hacia más altos niveles de competitividad"²².

Naturalmente hay temas debatibles y conflictivos, pero de eso se trata: provocar una reflexión crítica sobre los intrapreneurship... Después de todo, como decían Les Luthiers "la verdad absoluta no existe y esto es absolutamente cierto..."

²⁰ Wesimantel y Kisling: **Crecimiento empresarial**. Ed. MacGraw-Hill Colombia 1991. Pág. 207

²¹ Peter Drucker: **El poder de las pequeñas ideas**. Aparece en Estrategias de Harvard, Educar Editores Colombia, Volumen VI. Pág. 11

²² Ver El País, Cali, Colombia, mayo 22, 2013.
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/innovacion-clave-exito-empresarial>