

Intraemprendimiento: talento y empleo para el siglo XXI

Goretti Piñeiro López

Licenciada en Derecho. Directora de Recursos Humanos de CEF- UDIMA

Carlos Cid Babarro

Director de Recursos Humanos de Euroforum

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don Luis José AMIGO GÓMEZ, don Jerónimo CORRAL GENICIO, don José Luis RISCO ROJAS y don Miguel Ángel SÁNCHEZ CASTRILLO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

La problemática del empleo y algunas de las amenazas que se ciernen sobre el mismo constituyen el eje central del presente trabajo. Todo ello a la luz de la vorágine de cambios tecnológicos que están haciendo desaparecer determinadas profesiones, al tiempo que obligan a readaptarse a los empleados para su supervivencia en el mercado laboral del siglo XXI. Tenemos que aprender a trabajar y a desarrollar a las personas en un entorno VUCA (*Volatility, Uncertainly, Complexity, Ambiguity*), es decir, variable, incierto, complejo y ambiguo.

La idea central que se defiende en este estudio es la de que el desarrollo del emprendimiento, cualidad no novedosa en las personas, será crucial para cultivar el talento necesario en las empresas. En este sentido, se aborda el intraemprendimiento, o emprendimiento corporativo, como la vía fundamental para hacer crecer el talento emprendedor en el seno de las compañías. Asimismo, se hace hincapié en la necesidad de formación continuada y adaptada a las nuevas circunstancias del mercado laboral de cara a la mejora de la empleabilidad en los nuevos tiempos. A nuevos retos, viejas soluciones. La formación, las universidades corporativas, van a reforzar su papel como elemento dinamizador en este entorno empresarial VUCA del siglo XXI en el que ya estamos inmersos.

En el estudio se aportan algunas experiencias de intraemprendimiento en empresas españolas e internacionales con la intención de poner de manifiesto que esta actividad está teniendo acogida en el tejido empresarial. Finalmente, se aborda el análisis del índice GEM en la medida en que se trata del índice más relevante relativo a la materia objeto de análisis. Todo ello con base en los estudios, informes y consultas que figuran a pie de página.

Palabras clave: emprendimiento corporativo; intraemprendimiento; amenazas al empleo; retos empresariales; gestión de personas.

Fecha de entrada: 03-05-2017 / Fecha de aceptación: 04-07-2017

Intrapreneurship: talent and employment in the 21st century

Goretti Piñeiro López

Carlos Cid Babarro

ABSTRACT

The problem of employment and some of the threats that hover over it constitute the central axis of this work. All this under the light of the whirlwind of technological changes that are making certain professions disappear, while requiring employees to be readjusted for their survival in the 21st century labor market. We have to learn to work and develop people in a VUCA environment, that is, variable, uncertain, complex and ambiguous.

The main idea defended in this study is that the development of entrepreneurship, quality not new in the people, will be crucial to cultivate the necessary talent in companies. In this sense, intrapreneurship, or corporate entrepreneurship, is addressed as the fundamental way to grow entrepreneurial talent within companies. Likewise, it emphasizes the need for continuous training adapted to the new circumstances of the labor market, in order to improve employability in the new times. To new challenges, old solutions. The training, the Corporate Universities, will reinforce their role as a dynamic element in this VUCA business environment of the 21st century in which we are already immersed.

The study provides some experiences of intrapreneurship in Spanish and international companies, with the intention of showing that this activity is taking place in the business sector. Finally, the analysis of the GEM index is addressed, insofar as it is the most relevant index related to the subject matter of analysis. All this based on the studies, reports and queries that appear at the bottom of the page.

Keywords: corporate entrepreneurship; intrapreneurship; threats to employment; business challenges; people management.

Sumario

1. Introducción
2. Empleabilidad en el siglo XXI
 - 2.1. Cuestiones previas
 - 2.2. Tecnología
 - 2.3. Robótica
 - 2.4. Formación de los trabajadores
 - 2.5. Nuevas formas de trabajar
3. El fenómeno del emprendimiento
 - 3.1. Aptitudes del emprendedor
 - 3.2. Las condiciones para emprender
4. El intraemprendimiento corporativo
 - 4.1. Cuestiones previas
 - 4.2. La implantación en la empresa
 - 4.3. Emprendimiento corporativo e innovación
 - 4.4. Características de las empresas intraempreendedoras
 - 4.5. Régimen laboral del intraempreendedor
5. Experiencias de intraemprendimiento en España y en el mundo
 - 5.1. Experiencias internacionales
 - 5.2. Experiencias de intraemprendimiento en España
6. Índices de intraemprendimiento: el índice GEM
 - 6.1. Comparativa mundial
 - 6.2. Comparativa española
7. Principales conclusiones

Referencias bibliográficas

Cómo citar este estudio:

Piñeiro López, G. y Cid Babarro, C. (2018). Intraemprendimiento: talento y empleo para el siglo XXI. *RTSS. CEF*, 420, 177-214.

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de emprender y de emprendimiento es algo frecuente en una sociedad que se encuentra saliendo de una de las mayores crisis económicas del último siglo. A menudo, se aborda el concepto con ligereza y no sin cierta dosis de confusión. Parece razonable, por tanto, comenzar centrandolo que constituye el objeto del presente trabajo, así como la evolución de la terminología a lo largo del tiempo.

El término emprendimiento y la figura asociada del emprendedor han tenido a lo largo de la historia acepciones diversas. Así, en un principio la figura del emprendedor fue asociada a la de un aventurero, reservándose especialmente para los militares. En este sentido, se definió inicialmente como «la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua» (*Diccionario de Autoridades*).

El vocablo tiene una evolución digna de ser atendida en su derivación francesa: *entrepreneur*. Para la acepción gala, la definición se refería inicialmente a los constructores de puentes y caminos y a los arquitectos¹. Más adelante, a partir del siglo XIX, sirvió para referirse a los tomadores de riesgos económicos², perdurando el concepto hasta principios del siglo XX.

Ya entrado el siglo pasado, la evolución etimológica de la acepción emprendedor toma un aspecto nuevo al incluirse en el mismo lo referido a la innovación. Es Schumpeter quien considera que el emprendimiento está directamente relacionado con la invención y la innovación como claves del crecimiento económico de los países. Quienes implementan en la práctica esos cambios son los emprendedores (1957). En opinión de Schumpeter, uno de los economistas más influyentes del siglo XX, la clave está en la capacidad de transformar las innovaciones, desde un invento hasta un producto práctico, lo que implica un alto riesgo económico.

En el ámbito del *management*, Drucker (2002) se refirió también al emprendimiento destacando asimismo que la innovación forma parte esencial de la cultura emprendedora. Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades.

¹ La definición dada en *L'Encyclopedie* indica que «se dice por lo general del que se encarga de una obra: se dice un emprendedor de manufacturas, un emprendedor de construcciones, un manufacturador, un albañil contratista».

² Say (2001) enmarca la figura del emprendedor como el que «dirige una empresa, especialmente un contratista, actuando como intermediario entre el capital y el trabajo».

En la época moderna es cuando se ha desarrollado con más fuerza la idea de que el emprendimiento está unido a la innovación. Grandes hombres de la empresa han dejado testimonio práctico a este respecto. Así, entre los grandes emprendedores del siglo XX, podemos citar a Henry Ford, que marca un nuevo camino en la filosofía de producción en sus fábricas de vehículos, o a Steve Jobs, que creó productos que a lo largo de tres décadas cambiaron industrias enteras.

Sobre la base de lo anteriormente indicado, cabría afirmar que el emprendedor-innovador aporta transformaciones a la sociedad en alguna o varias áreas económicas o sociales. A continuación, es la figura del empresario la que se encarga de adoptar dichas innovaciones para aplicarlas al proceso productivo. Evidentemente, el riesgo que corren uno y otro difiere sensiblemente.

Alguna definición reciente asegura que el emprendedor lo es por personalidad, en cuya configuración confluyen la genética y la educación. Por su parte, el empresario lo es por su experiencia en la gestión. De esta forma, mientras la cultura del emprendimiento es posible que pueda ser fomentada en edades muy tempranas, la formación empresarial se desarrolla con base en las experiencias acumuladas a lo largo del tiempo³.

El presente trabajo pretende abordar aspectos que no son nuevos en el mercado laboral, como la figura del emprendedor, unidos a otros que tienen una entrada más reciente como concepto usado en el mundo empresarial: el intraemprendedor. Todo ello aderezado con una situación de crisis económica y de ruptura con modelos laborales anteriores que nos lleva a valorar la figura del intraemprendimiento como uno de los modos de acometer la empleabilidad en el siglo XXI. Ello permite reforzar las vías de productividad en la empresa, despertando el talento oculto en las organizaciones y haciendo fluir la necesaria innovación como elemento de cambio y progreso en el mundo empresarial.

2. EMPLEABILIDAD EN EL SIGLO XXI

2.1. CUESTIONES PREVIAS

De entrada, para hablar de empleabilidad es importante hacer una breve revisión del concepto y de la acepción comúnmente admitida. Podemos llamar empleabilidad a la facultad que somos capaces de desarrollar las personas para ser empleables. Avanzando más en lo que puede parecer una verdad de Perogrullo, se trata de desarrollar la capacidad de las personas de encontrar empleo o de mejorar el que ya se tiene, si fuera el caso. Todo ello, en las mejores condiciones posibles.

³ La innovación, en el modelo educativo que propone Cacho (2013), se basa en que «lo natural no es que a uno le enseñen, lo natural es que uno aprenda». En su modelo, «los alumnos deberían ser capaces de explorar sus pensamientos, convertirlos en proyectos y que el maestro y el centro educativo sea un espacio que le ayude y le acompañe a convertir esos proyectos en realidad. Y el aprendizaje vendrá implícito en ese proceso».

En los tiempos que corren, la capacidad de ser empleado o de autoemplearse en algún proyecto guarda una relación bastante alta con las competencias digitales que sea capaz de desarrollar el candidato. Mueren antiguas ocupaciones y nacen nuevos empleos que requieren nuevas competencias, como veremos más adelante.

Cualquier programa que trate de luchar contra el desempleo juvenil toma el nuevo escenario de juego buscando atajar los déficits que presentan los historiales profesionales de los candidatos. Las empresas tienen necesidad de ultimar su transformación al mundo digital. Quienes vayan a querer ser actores de ese cambio deben contar con la preparación suficiente⁴.

Algunos observatorios, como el que viene desarrollando desde hace más de 20 años la Universidad Miguel Hernández de Elche, preocupados por la empleabilidad de sus estudiantes, ponen el dedo en la llaga cuando ya en su informe del año 2011 (Gómez, Galiana, López y León, 2011) centran el título en Empleabilidad 2.0. Se afirma en dicho estudio que los cambios más significativos que se están produciendo en el entorno empresarial son los siguientes:

- Desarrollo de la ética empresarial.
- Ruptura de la tradicional estructura piramidal. Gestión horizontal.
- Mayor participación de los trabajadores en los proyectos.
- Aprovechamiento de la energía creativa de los trabajadores.
- Formación continua de los trabajadores.
- Poder basado en la capacidad de las personas, no en jerarquías preestablecidas.
- Respeto absoluto al trabajador.
- Transmisión de información entre la dirección y la plantilla.
- Teletrabajo.
- Reducción en la edad de los directivos.
- Globalización y multiculturalidad.
- Flexibilidad.
- Planes de igualdad.

⁴ Un posible ejemplo lo constituye el programa de la Fundación Caja Rural Castilla-La Mancha para 2017 en relación con el fomento de la empleabilidad para menores de 30 años. Afirma López Casero, directora de la fundación, que «apostamos por aumentar el talento digital de nuestros jóvenes para encontrar empleo y queremos canalizar ese talento a nuestras empresas para ayudarlas en su proceso de transformación digital, uno de los mayores retos que tienen todas las empresas hoy. Gracias a este programa, los alumnos podrán conocer las estrategias digitales necesarias para incrementar las oportunidades comerciales de las empresas e incorporar todos sus conocimientos a las empresas de Castilla-La Mancha, aportándoles mucho valor en un área crítica hoy para ellas» (Vid. <<http://www.toledonews-redes.com/2017/01/caja-rural-estrena-2017-con-campus.html>> –consultado el 30 de abril de 2018–).

- Conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
- Apoyo a las personas con capacidades diferentes favoreciendo la integración en el mundo laboral.
- Responsabilidad social empresarial.
- La deslocalización de las empresas implica la movilidad de los trabajadores.

El escenario empresarial está en permanente evolución y requiere zambullirse en la ola porque solo de esa forma se podrá formar parte del mismo. No sirve, en este caso, permanecer en la orilla observando. Algunos aspectos que están marcando este siglo y que avanzan a velocidad vertiginosa podemos resumirlos a continuación.

2.2. TECNOLOGÍA

Se ha aplicado el calificativo de «nueva revolución industrial» a los avances que la sociedad y el mundo empresarial enfrentan en el siglo XXI, provenientes ya desde mediados del pasado siglo. Sin entrar en la discusión del calificativo correspondiente, es cierto que la sociedad ha dado pasos de gigante en materia de telecomunicaciones, permitiendo que la persona se desempeñe en su vida laboral y personal de un modo más eficiente.

El prestigioso Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) viene publicando cada año la lista de aquellas 10 tecnologías que cambiarán el mundo, tratando así de adelantarse a la vorágine veloz de avances científicos y tecnológicos que están revolucionando nuestra vida en sociedad sin que seamos capaces de aprehender los cambios vertiginosos que se están sucediendo.

Siendo de gran interés tomar cualquiera de las listas de los últimos años, podemos, a modo ejemplificativo, revisar esquemáticamente la lista presentada en 2016 (MIT Technology Review, 2016) en relación con los avances que van a cambiar el mundo que conocemos:

- Innovación en el campo de la genética, avanzando en el estudio de las células madre, que dotará al cuerpo de una capacidad superior para vencer enfermedades mortales.
- Posibilidad de desarrollar variedades de vegetales más resistentes a las plagas y condiciones climáticas gracias a la comprensión de la proteína CRISPR/Cas9.
- Mayor precisión en las tecnologías de reconocimiento de voz. La empresa china Ina Baidu ha desafiado a los gigantes del sector con un sistema que permitirá desplazar a los teclados táctiles.
- La firma SpaceX está logrando ampliar la vida útil de los cohetes que hasta el momento se destruían en su lanzamiento. Esto permitirá ahorros importantes de presupuesto en cada lanzamiento.

- Los robots con capacidad de aprender están revolucionando la vida humana en sus diferentes actividades.
- La empresa Helix trabaja en el diseño de la primera plataforma donde las personas pueden conseguir su información genética, con el objetivo de prevenir enfermedades y lograr un mayor conocimiento de su propio cuerpo.
- La generación de energía es uno de los enfoques principales de las empresas tecnológicas. Se está trabajando para lograr una producción que permita reemplazar a los combustibles fósiles.
- La plataforma Slack, que facilita el trabajo y la comunicación interna, es una solución digital que tiene un gran potencial de futuro, según el MIT.
- El lanzamiento del vehículo eléctrico y su desarrollo sin duda va a revolucionar la industria automovilística y el modo de vida de los usuarios.
- 25.000 millones de dispositivos conectados entre sí no necesitarán estar enchufados a las redes eléctricas tradicionales, sino que se recargarán por medio de las señales de las redes wifi.

Con todo, tal vez la gran revolución ha venido de la mano de la comunicación. Internet es hoy no solo una red, sino una red de redes que permite la transmisión instantánea de información. Es este mundo, el de la información en tiempo real, el que ha supuesto un cambio muy relevante en el paradigma clásico de la transmisión del conocimiento.

Pero internet no es solo un medio de comunicación más en el mundo digital. Es un medio de comunicación múltiple porque incluye varios canales: televisión, radio, telefonía. Lo esencial es haber conseguido convertirse en un motor de la información, moviendo cantidades ingentes de datos que permiten una interconexión global⁵.

2.3. ROBÓTICA

El temor del hombre a las máquinas no es nuevo. La batalla se remonta a más de 200 años atrás. A principios del siglo XIX, un grupo de trabajadores artesanos ingleses se organizó en un movimiento denominado «ludismo» que protestaba contra las nuevas máquinas que destruían empleo y consideraban ser las causantes de los bajos salarios. En 1812, un grupo de trabajadores incendió en Nottingham 60 máquinas de tejer medias.

Sin duda en esta pelea, que tiene mucho de visceral y poco de reflexiva, será importante poner inteligencia por parte de los humanos para, en modo similar al judo, usar la fuerza del contrario a nuestro favor. Debemos hacer lo posible por ver la máquina no como un enemigo, sino como un aliado.

⁵ Vid. el interesante estudio de Rueda-López (2007).

Así lo indican dos investigadores del MIT afirmando que «la raíz de nuestros problemas no es que estamos en una gran recesión, o un gran estancamiento, sino más bien en las primeras etapas de una gran reestructuración. Nuestras tecnologías están avanzando, pero muchas de nuestras habilidades y organizaciones están rezagadas. Por lo tanto, es urgente que entendamos estos fenómenos, discutamos sus implicaciones y presentemos estrategias que permitan a los trabajadores humanos avanzar con las máquinas en vez de competir contra ellas» (Brynjolfsson y McAfee, 2011).

Sin embargo, estos mismos autores no ocultan el impacto que previsiblemente va a tener en el empleo el gran desarrollo de la robótica. Ello es debido a que «las máquinas ya no solo realizan tareas repetitivas y rutinarias, sino que cada vez son más capaces de realizar cosas que antes se nos antojaban imposibles como conducir vehículos, diagnosticar enfermedades u ofrecer asesoría financiera» (Brynjolfsson y McAfee, 2014).

Efectivamente, según cifras del Informe 2016 de la Federación Internacional de Robótica, para el año 2019 el número de robots industriales instalados en el mundo se incrementará en unos 2,6 millones de unidades, lo cual representa alrededor de 1 millón más de unidades de las existentes en 2015, que fue considerado año récord para la industria robótica.

En cuanto a las regiones del mundo que mayor desarrollo presentan en robótica, destaca la Unión Europea. En Europa, según datos del informe citado, nos encontramos con el 65% de los países que poseen una cantidad de robots industriales por cada 10.000 trabajadores que se sitúa por encima de la cifra promedio. Sigue de cerca China, que para 2019 se situará como el país que moverá el 40% del volumen del mercado mundial de la industria robótica.

Cualquier observador que se precie verá en la realidad social actual que no faltan predicciones catastróficas para el empleo y la humanidad en general derivados del avance de la robótica. El propio Foro de Davos, en un informe basado en encuestas a directivos y economistas, advertía de que la automatización pondrá en peligro principalmente puestos de trabajo en las áreas de oficinas, de administración de las empresas, de operarios en las factorías y en la construcción.

No obstante lo anterior, el uso de la robótica presenta muchos puntos de interés para el trabajo de los humanos. Así, puede reducir la necesidad de que las personas realicen tareas arduas, repetitivas o peligrosas. Ello es especialmente relevante en países con una pirámide de población envejecida, donde la población disminuye o donde hay escasez de personal capacitado. Obviamente, permite liberar recursos humanos y económicos para su asignación a sectores que presenten mayor rentabilidad.

Por su parte, la Asociación Española de Robótica y Automatización de Tecnologías de la Producción trata continuamente de incidir en el mensaje positivo de que la robotización crea empleo⁶. Nacida en 1985, la asociación expone en su presentación que:

⁶ Vid. <www.aeratp.com> (consultado el 30 de abril de 2017).

Es una convicción generalizada en la asociación que la proliferación y el correcto uso e implantación de la robótica industrial, así como de todas las tecnologías que tan íntimamente lleva consigo la integración de los diferentes sistemas de producción, son herramientas imprescindibles para la economía de un país y para el mantenimiento de unas adecuadas cotas de competitividad en nuestra industria.

¿Cuál será el modo de enfrentar esta nueva e imparable situación? Pues bien, a nuevos problemas, viejas soluciones. La educación, la formación y en general el entrenamiento continuo se revelan como factores fundamentales para el desarrollo de las necesarias habilidades que deberá acumular el trabajador del siglo XXI, como se indica a continuación.

2.4. FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

El acceso a la educación de calidad y el desarrollo de habilidades desde edades tempranas permitirán contrarrestar el efecto de la robótica en las personas. Todo ello obliga a replantear nuestro sistema educativo y de formación empresarial. Así lo viene afirmando la UNESCO en su Primer Informe Mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos (2010) cuando indica que:

El aprendizaje de adultos cuenta más que nunca en la era de la globalización, caracterizada por el cambio rápido, la integración y los avances tecnológicos. El aprendizaje empodera a los adultos al darles los conocimientos y las competencias para mejorar sus vidas. Pero también beneficia a sus familias, comunidades y sociedades (p. 8).

Además, conviene recordar que la formación genera formación o el aprendizaje genera aprendizaje, como queramos denominarlo. Es decir, la espiral se retroalimenta de tal modo que, como se indica en el citado informe, «cuando tienen la oportunidad de aprender, las personas tienen el potencial para un crecimiento continuo. Por el contrario, pocas o limitadas oportunidades pueden conducir a estancarse, debilitarse, entraparse y aislarse» (p. 71).

Siguiendo con la lectura del informe de la UNESCO, llegamos al capítulo de la implicación en la formación por parte de los gobiernos y las empresas. Se afirma, en este sentido, que:

Los países difieren mucho entre sí en el grado de responsabilidad del Estado sobre la educación de adultos. Los países nórdicos son justamente percibidos como líderes por dar a la educación de adultos una alta prioridad en la acción del Estado. En otras partes, la política pública es vista como algo que tiene poco que ver con la educación de adultos y la responsabilidad principal recae sobre los empleadores y las personas (por ejemplo, en la República Checa, Kirguistán y Polonia). En el Japón y los Estados Unidos, la mejora de las competencias de la fuerza de trabajo se considera una responsabilidad de los empleadores y de las organizaciones de los empleados. Entre los dos extremos de

este amplio espectro hay interesantes tendencias y ejemplos de prácticas idóneas, que tienen importantes implicaciones financieras sobre la educación de adultos (p. 106).

La formación y el entrenamiento de sus trabajadores recaen en buena medida sobre el tejido empresarial. Desde esta óptica, la pequeña empresa es más renuente a la inversión en la capacitación de su población laboral, como se desprende del repetido informe. Sin embargo, la tendencia global se describe indicando que:

Los empleadores invierten cada vez más en la mejora de las competencias de los trabajadores para seguir siendo competitivos en mercados globalizados de productos y servicios. Estas tendencias indican el impacto generalizador de vastos cambios en el mercado de trabajo y las fuerzas que estimulan a las personas a demandar educación de adultos. Algunos estudios sugieren que la educación de adultos está fuertemente asociada con la competencia, la innovación y la globalización (p. 108).

En todo caso, en un entorno globalizado las diferencias en los planteamientos formativos son un hecho derivado de los diferentes niveles de desarrollo de los países. Así se destaca indicando que:

En los países del sur predominan los programas de alfabetización, mientras que los programas relacionados con el trabajo constituyen la segunda modalidad más importante de la oferta. En buena parte del mundo, el sector privado ha devenido un actor más activo en la oferta y en muchos casos las oportunidades de aprendizaje superan las fronteras nacionales. Las ONG figuran fuertemente en los programas de educación de adultos y tratan de fortalecer las capacidades de las comunidades. Esencialmente, la oferta es dinámica y responde a los cambios en el desarrollo económico y social (p. 121).

Así pues, parece razonable convenir en que la vieja solución de la formación y el entrenamiento continuo de las personas es la baza de que disponemos para adaptarnos al mercado laboral, venga este con las características que venga. Si somos capaces de generalizar la formación y el aprendizaje y orientarlo con claridad a las necesidades de las empresas, habremos dado un paso de gigante para el bienestar laboral y particular de las personas.

2.5. NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

Es frecuente escuchar la afirmación de que el trabajo para toda la vida en una misma empresa ha muerto. La situación actual, con un mercado laboral volátil, sometido a los vaivenes de los ciclos económicos empresariales y una competencia feroz en el mercado, hace muy difícilmente sostenible esa vieja aspiración de los trabajadores de mediados del siglo XX de vincularse a una empresa que les permite desarrollar en sus muros toda su vida laboral.

Hace ya algunos años que han ido viendo la luz otros modos de organizar la clásica prestación laboral que tienen su base en la adaptación a las necesidades de la empresa para ser capaz de mantenerse competitiva en el mercado. Pero también ha jugado un papel importante en esta nueva manera de trabajar la tecnología, que ha permitido avances importantes en la actividad laboral. Unido a lo anterior, se ha desarrollado la necesidad de gestionar el tiempo y buscar elementos de conciliación de la vida personal y profesional de los trabajadores.

Algunas características de estas nuevas maneras de trabajar, a modo ejemplificativo y no exhaustivo, podrían ser las siguientes:

- Teletrabajo o trabajo a distancia. Pese a que su regulación legal es aún insuficiente, se ha ido abriendo camino este modo de relacionarse con la empresa, que requiere un ejercicio de confianza por ambas partes. La tecnología actual lo ha facilitado y se ha constituido en elemento importante para la optimización del tiempo de trabajo.
- Flexibilidad horaria. Los horarios de entrada y salida de los lugares de trabajo han dejado de ser considerados un dogma, salvo en determinadas actividades que así lo requieran. En España, recientemente hemos tenido un momento de duda con la temida instrucción de la Inspección de Trabajo que nos hacía volver a los tiempos del control riguroso de la jornada. Finalmente, el Tribunal Supremo ha devuelto las aguas a su cauce.
- Espacios de trabajo flexibles. Los lugares de trabajo, para un buen número de trabajadores, no cuentan con zona exclusiva para uso personal (su mesa y su silla), sino que se trata de espacios abiertos y accesibles para cualquier trabajador en los que cada cual podrá utilizar aquella zona que se encuentre libre y que le permita desarrollar su actividad conforme a sus necesidades.
- Trabajo *freelance* o por proyectos. El contrato laboral indefinido a tiempo completo ha dejado de ser el vínculo fundamental de relación del trabajador por cuenta ajena con su empresa. Ahora, la compañía alberga otras fórmulas de colaboración que de nuevo atienden a la palabra mantra que hemos venido repitiendo: flexibilidad. La empresa necesita variabilizar sus costes laborales en función de las necesidades de su mercado. De ese modo, contrata los servicios de profesionales para atender proyectos concretos que, una vez desarrollados, finalizan su actividad. Estas personas se engloban en el régimen de trabajadores autónomos que no desarrollan su tarea en exclusividad generalmente con ninguna de las empresas que les contratan.
- *Coworking*. Se trata de un espacio de trabajo compartido. Se ha revelado como una excelente solución para *startups*, *freelance*, pequeñas empresas y emprendedores. Presentan la ventaja económica de compartir los gastos del entorno de trabajo además de salir de la soledad y el aislamiento colaborando con otros *coworkers*. Hay muchas formas de *coworking*. La que más defensores tiene es aquella que proclama

la innovación y colaboración que hace del *coworking* algo muy atractivo para este colectivo. Se basan en estudios de comportamientos que muestran que compartir y colaborar pueden facilitar la creatividad y la innovación en el puesto de trabajo.

Todas estas formas de trabajar en la economía del siglo XXI ya están en marcha y requieren necesariamente de un cambio cultural en la mentalidad de los trabajadores. La búsqueda de empleo también cambia sus paradigmas clásicos. La persona debe crear una marca personal que tenga poder en el mercado. Porque será su marca personal la que le habilitará para circular por un mercado laboral que le permitirá emplearse en algunas compañías y autoemplearse en otras ocasiones.

En este entorno flexible, la marca personal surge como un concepto ligado a la búsqueda de empleo. En realidad, opera al modo de cualquier marca comercial de las que cada día luchan por su puesto en el mercado. La persona debe tratar de diferenciarse de los demás, buscar un elemento distintivo que la haga atractiva en el mercado empresarial. Como toda marca, debe ser elaborada, transmitida y protegida de acuerdo con una determinada estrategia en línea con los objetivos perseguidos.

Como afirma Peters (2000):

La unidad fundamental de la economía actual es el individuo. Los trabajos los efectúan redes temporales de personas que se desmantelan cuando el proyecto finaliza. Valemos lo que nuestro último-próximo trabajo. Igual que un pintor de brocha gorda o que Harrison Ford. La nueva economía, basada en el cerebro, es en realidad la vieja economía: nos pide que nos las ingenemos y que improvisemos. Por lo tanto, si queremos triunfar debemos considerarnos una marca. Tratar de ser una persona inteligente, informada, que siempre está aprendiendo y creciendo, que sabe cómo venderse y, por encima de todo, cuya labor despierta interés.

3. EL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO

3.1. APTITUDES DEL EMPRENDEDOR

Todos conocemos a emprendedores que partiendo de un sueño se han decidido a montar su empresa y si nos preguntaran cómo les definiríamos, nos saldrían adjetivos como brillantes, con iniciativa, arriesgados, valientes, apasionados, visionarios, etc. En definitiva, estamos de acuerdo en que son personas especiales que arriesgan su patrimonio y recursos para perseguir un sueño.

Pero dentro de las empresas también nos podemos encontrar personas inquietas e innovadoras que tienen un proyecto o línea de negocio que les gustaría poder desarrollar y que no desean abandonar su empresa sino ponerlo en marcha dentro de la misma: son los intraemprendedores.

A nuestro juicio, no cualquier persona tiene las cualidades de emprendedor, pero si quisiéramos identificarlos en cualquier empresa, deberíamos tratar de buscar a individuos que respondieran a estas características principales que detallamos a continuación:

3.1.1. Iniciativa y proactividad

El intraemprendedor no es una persona que cumpla exclusivamente sus funciones y se limite a las tareas descritas en la descripción de su puesto de trabajo, siempre va más allá de las mismas. Trata de sacar la rentabilidad de su trabajo viendo el valor añadido del mismo, busca la trascendencia, encontrar un sentido a su trabajo, empezar proyectos nuevos, etc.⁷.

El intraemprendedor abre la puerta a nuevos negocios. Permite explorar nuevos campos y genera beneficios a través de la propuesta de productos diferentes. Se interesa por la compañía en su globalidad, asume competencias que no le corresponden y se preocupa y responsabiliza de los resultados de su unidad hasta conseguir alcanzar el fin propuesto.

Se trata, además, de personas proactivas, que no se permiten perder el tiempo, actúan antes de que el problema se presente y son además tan activos que siempre les encontraremos haciendo algo o buscando información sobre el negocio.

3.1.2. Curiosidad

Un intraemprendedor debe tener la capacidad de observar lo que ocurre en su entorno⁸. Debe ser lo suficientemente hábil como para buscar información, relacionarse con otras personas que le pueden guiar o «mentorizar», buscar contactos con los que pueda colaborar y, en definitiva, tener experiencias distintas e innovar.

En esta línea, se trata de un individuo que tiene sed de conocimientos, de aprendizaje, de saltarse los cánones preestablecidos, que identifica las oportunidades de negocio y, por ello, suelen poseer inquietudes culturales y se adaptan muy bien a entornos cambiantes y a los cambios económicos y sociales a los que estamos sometidos. Siempre los encontraremos formándose, experimentando, investigando en las más diversas áreas, no solo las de su especialidad. Se pueden definir como seguidores de la célebre frase de Einstein cuando afirmaba que «si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo».

Nos encontramos ante empleados por cuenta ajena que quieren salir de la rutina. Son lo opuesto a los llamados «empleados zombi» o personas acomodadas o acostumbradas a su rutina

⁷ Vid. Gavín (2015).

⁸ Vid. Gavín (2015) y Camps (2014).

profesional, a los que es complicado sacar de su zona de confort y plantear nuevos retos. Este tipo de perfil, a diferencia de nuestros intraemprendedores, es el que presenta la mayor resistencia en las empresas ante proyectos que implican gestión del cambio. En cambio, el emprendedor corporativo es el impulsor del cambio, es la palanca que desencadena el proceso imparable de la innovación.

3.1.3. Seguridad y confianza

Estos emprendedores son conscientes de que tienen capacidades, conocimientos y habilidades para conseguir sus objetivos⁹. Son personas valientes, que no temen al fracaso, saben que esta es una posibilidad pero no se acobardan por el riesgo, saben que saldrán adelante, no se dejan amedrentar por las dificultades. Saben que si no se arriesgan, no van a conseguir su sueño.

Tienen recursos para salir adelante y se ponen ellos los límites. Conocen sus puntos fuertes y débiles y con este profundo autoconocimiento que tienen de sí mismos toman medidas para mejorar aquellos aspectos que consideran que deben cambiar. Se les puede identificar en esta frase de Paulo Coelho: «Solo una cosa hace un sueño imposible, el miedo a fracasar».

3.1.4. Líderes de equipos

Una disculpa recurrente para no emprender, o intraemprender, es que «no saben de todo». Es cierto que para ser empresario se necesitan conocimientos de diversas áreas pero como es imposible saber de todo, se pueden buscar asesores, consultores que ayuden a tomar la mejor decisión. Otra frase viene aquí a colación, en este caso de Les Luthiers: «Lo importante no es saber, sino tener el teléfono del que sabe».

El intraemprendedor no solo se relaciona bien y sabe dónde encontrar la información que necesita, además también sabe montar un equipo con los mejores, las personas que necesita para su negocio. Tiene capacidad para atraer a aquellas personas talentosas que necesita en su proyecto y no solo las atrae sino que además las motiva y sabe retener.

3.1.5. Pasionales

El intraemprendedor se crece ante los retos y desafíos, sin ellos no pueden desarrollar bien su trabajo y su nivel de rendimiento decae. Ponen toda su energía y pasión en el proyecto en el que creen y centran sus objetivos en ello. Aunque el concepto «pasión» está normalmente relacionado con el sentimiento amoroso, se puede trasladar a la euforia o ilusión que siente un empen-

⁹ Vid. Camps (2014).

dedor al comenzar su negocio y como ejemplo podemos destacar las reflexiones del empresario inmobiliario norteamericano Ken Field:

Tienes que enamorarte de lo que haces porque todo emprendedor se enfrenta a un trabajo duro y muchas adversidades. De ese amor va a surgir la dedicación y lo que te hará saltar de la cama a las 4 de la mañana con esa gran idea hasta las 11 de la noche sin que te sientas cansado.

«No tengo ningún talento en especial, solo soy apasionadamente curioso» decía Albert Einstein. Otro grande entre los emprendedores y líder nato, como Steve Jobs, sostenía:

Tienes que arder con una idea, problema o un mal que quieras arreglar. Si no lo haces al principio, nunca lo harás». En realidad, este elemento es clave en Steve Jobs, lo que le guió y le permitió alcanzar el éxito fue, según sus propias palabras, «la pasión por construir una compañía duradera en la que la gente se sienta motivada para crear grandes productos. Todo lo demás era secundario.

3.1.6. Autónomos

Son espíritus libres, en el sentido de que no soportan que nadie les controle el tiempo ni el proyecto al que se dedican. Necesitan disponer de su tiempo para los proyectos que les interesan y se aburren en entornos burocráticos y anquilosados donde siempre se hace lo mismo¹⁰. Es por ello que el empresario debe tener en cuenta que estas personas necesitan confianza y delegación, no se les deberían imponer unas directrices que resulten asfixiantes para su desarrollo. Para incubar intraemprendedores, el empresario debe educarse especialmente.

3.1.7. Perseverantes y honestos

Normalmente ven el trabajo como una pasión, por lo que dedicarán todo su esfuerzo a conseguir su objetivo. Son también mentes analíticas y tendrán predefinida una estrategia o guión que intentarán cumplir a rajatabla.

Tienen ilusión en lo que hacen y son individuos que tienen unos valores y una ética por encima de su proyecto, que rigen su actuación. También serán muy disciplinados en cuanto a plazos e hitos temporales. Citando de nuevo a personajes relevantes históricos, podríamos decir que no aplican la máxima de Maquiavelo «El fin justifica los medios», sin embargo, se identificarían más con la célebre cita de Mandela: «Siempre parece imposible hasta que se hace».

¹⁰ Vid. Camps (2014).

3.1.8. Tolerantes al riesgo

El intraemprendedor es una persona que no teme al fracaso, sabe convivir con la incertidumbre y sabe que la probabilidad de que su proyecto no llegue a buen fin es alta y probable pero a pesar de ello la ejecuta y se arriesga¹¹.

Son personas que no se arredran ante las dificultades y saben sacar enseñanzas de los fracasos, saben sacar lo bueno de esas experiencias y saben que les servirán para un fin mejor. En este sentido, tenemos el ejemplo de Steve Jobs, que como sabemos fue despedido de Apple en 1985 por el fracaso de Macintosh, volviendo de nuevo a la compañía en 1996¹².

De nuevo, Mandela nos ilustra: «La mayor gloria en la vida no consiste en caer, sino en levantarnos cada vez que nos caemos».

3.1.9. Mentes abiertas

A los intraemprendedores les encanta probar cosas nuevas y romper con lo establecido, son esponjas que absorben todos los conocimientos y sensaciones de su entorno para poner en práctica sus ideas. Además, debido a su curiosidad, se plantean muchos interrogantes sobre la situación actual y necesitan encontrar nuevas explicaciones o formas nuevas de hacer las cosas.

En su mentalidad no cabe aplicar la máxima «Aquí siempre se ha hecho así». Si bien es cierto que deben soportar los intentos de influencia externa para evitar el cambio o la innovación. Siguiendo a Terry Pratchett, «el problema de tener una mente abierta es la que gente insiste en entrar dentro y dejar allí sus cosas».

3.1.10. Relaciones públicas

Los intraemprendedores son individuos que saben relacionarse muy bien, tienen contactos de prestigio y mantienen muchas relaciones ya que saben que son fundamentales para su negocio, no solo para la transferencia de conocimiento sino también para la venta y publicidad de su producto.

Manejan hábilmente las redes sociales ya que conocen que actualmente muchos de sus contactos se van a producir a través de canales como LinkedIn, Twitter o Facebook y hacen del *net-working* una de sus herramientas básicas de trabajo diario. De ahí la importancia de la creación de la marca personal a la que antes nos referíamos. Además, se enfocan en la atención al cliente, en la venta de su producto o en la atracción por el proyecto de un posible inversor.

¹¹ Vid. Camps (2014).

¹² Vid. <<http://www.notablebiographies.com/news/Ge-La/Jobs-Steve.html>> (consultado el 30 de abril de 2017).

3.1.11. Capacidad de ejecución

Deben ser buenos gestores y ejecutores, que no solo tengan la idea sino que sepan ponerla en marcha, que salgan adelante (Vega, 2016). La capacidad de ejecución es el elemento fundamental del liderazgo. Todo líder, y como venimos sosteniendo, el intraemprendedor, lo es, no solo debe tener una visión sino que debe conseguir ejecutarla.

Todos sus actos están orientados a un resultado, a conseguir el fin propuesto: «la misión». Un líder sabe definir bien la estrategia y los objetivos, integrarlos en la estructura empresarial, fijar los plazos y hacer el seguimiento del proyecto hasta conseguir su ejecución.

Una ausencia o deficiencia de esta capacidad es lo que determina que en ocasiones muchos proyectos emprendedores fracasen o no lleguen a materializarse. Puede suceder que a esa visión inicial o idea innovadora, en definitiva, a esa mente creativa a veces no le acompañe la facultad de ejecución, por ello, en estos casos, aconsejamos que se unan a personas o grupos que puedan ayudarles a conseguir esos resultados o ejecutarlos.

Es por ello que proliferan las comunidades de prácticas o incubadoras de ideas con el objeto de ayudar a los incipientes emprendedores: Campus Google o Impact Hub son solo algunos ejemplos.

Como diría Warren Bennis, presidente fundador del Instituto de Liderazgo de la Universidad de California, autor y consultor organizacional: «El liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad».

3.1.12. Comprometidos

Se ponen la camiseta de la empresa donde trabajan y se sienten identificados con la cultura de la misma, en definitiva, hacen suyos los objetivos corporativos¹³. Lo dicho no impide que sean personas críticas con las normas y procedimientos establecidos, porque quieren explorar nuevas formas de trabajar y buscar nuevos productos.

Aunque pueden encontrarse en cualquier orden jerárquico dentro de la organización, normalmente suelen ubicarse en el tramo donde ya conocen bien la empresa y sus procesos, pero todavía no han perdido el entusiasmo ni se encuentran en la situación de querer abandonar la compañía. Además, no temen al cambio y por eso pueden hacer críticas abiertamente, ya que no están cómodos en entornos anquilosados.

¹³ Vid. <<http://pulsosocial.com/2014/12/12/nueve-caracteristicas-que-definen-un-intraemprendedor/>> (consultado el 30 de abril de 2017).

3.1.13. Expertos digitales

Son personas con un yo digital, que tienen en cuenta la realidad digital y que consideran que hoy en día el producto o la venta se producen a través de la red. Como sosteníamos anteriormente, en relación con la marca personal, están al día de las nuevas tendencias digitales y se relacionan a través de las nuevas tecnologías.

En definitiva, el intraemprendedor es ese colaborador que hay en todas las empresas al que hay que retar y ofrecer posibilidades de desarrollo si queremos retenerlo y que no piense en abandonar la empresa. Como señala Gandhi: «Los sueños parecen al principio imposibles, luego improbables y cuando nos comprometemos se convierten en inevitables».

3.2. LAS CONDICIONES PARA EMPRENDER

Tal como establece el catedrático de la UAM y director del equipo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) España, Isidro de Pablo, analizando el Informe GEM España 2015, existen tres tipos de condicionantes del emprendimiento corporativo:

- Nivel Individual

Son las personas las que desarrollan las iniciativas intraemprendedoras. Por una parte, la alta dirección es la que establece las características, valores y creencias de los equipos directivos y, por otra parte, es fundamental su apoyo para poner en marcha las iniciativas intraemprendedoras, entre otras cosas, para el fortalecimiento de las competencias necesarias para ello.

- Nivel organizacional

El tipo de estrategia y el tipo de recursos que tenga la empresa es determinante, así como su tamaño (no es lo mismo una pyme que una multinacional), además de la cultura organizativa y la estructura de la empresa y, por último, la comunicación y control son elementos fundamentales para que se den los condicionantes para intraemprender.

Una empresa excesivamente burocratizada y con sistemas de control muy rígidos, en la que predomina el presentismo, *a priori* no es el ecosistema ideal para intraemprender. Otro elemento fundamental es la política laboral y retributiva de la empresa, ya que si esta es muy rígida no va a permitir la transformación cultural que requiere el intraemprendimiento.

- Nivel entorno

Se ha destacado la importancia del entorno social, económico y político de la organización, sector, nivel de cambio tecnológico, etc.

En empresas grandes con miles de trabajadores y sedes repartidas por todo el mundo, sometidas a distintas legislaciones, es difícil que se den los condicionantes necesarios para intraemprender, si bien cada vez es más complicado que consiga beneficios siguiendo el modelo tradicional. Pero también puede suponer una oportunidad para este tipo de empresas el intraemprendimiento, ya que desarrollar un nuevo producto desde fuera permite liberarse de legislaciones, costumbres e incluso de personal con una forma de proceder y una cultura estancada en el tiempo (Vega, 2016).

En todo caso, no demos por supuesto que el entorno intraemprededor se da solo en las *startups*, ya que proliferan en las grandes empresas porque estas son las que en definitiva tienen los recursos, el dinero y los clientes y pueden atraer a personas dinámicas, brillantes, que quieran innovar y lanzar nuevos productos. En definitiva, son las mejor posicionadas para proporcionar al intraemprededor los medios que necesita.

4. EL INTRAEMPREDIMIENTO CORPORATIVO

4.1. CUESTIONES PREVIAS

En páginas anteriores se ha venido abordando el concepto de emprendimiento uniendo el mismo a la innovación y valorándolo como un aspecto clave para la empleabilidad de las personas durante el siglo XXI. Ese emprendimiento, visto de modo individual, puede ser también contemplado en el plano colectivo, en la empresa. Así entramos en la dimensión del intraemprendimiento corporativo¹⁴.

No debe llevarnos a equívoco el hecho de que para aludir al mismo concepto se hayan utilizado también otras expresiones como «emprendimiento corporativo»¹⁵, «emprededor interno», «emprededor corporativo interno», «*corporate venturing*» (Vesper, 1990), «*corporate venture capital*» u otros similares. Dejando aparte debates doctrinales, que no son el objeto del presente estudio, lo verdaderamente importante es el tratamiento del fondo de la cuestión y no tanto la nomenclatura utilizada para describirla.

Así pues, podemos convenir siguiendo la definición aportada por la Red de Emprendimiento INACAP (Chile) que:

¹⁴ La creación del término «intraemprendimiento» se atribuye a Gifford Pinchot, fundador en 1981 de Pinchot & Company, que ha ayudado a cientos de empresas a hacer realidad el espíritu emprendedor dentro de las mismas. *Vid.* Pinchot (1985).

¹⁵ Robert Burgelman en 1983 describe el término como «aquellas actividades emprendedoras dentro de las empresas ya existentes».

El intraemprendimiento, es el acto de llevar adelante una actividad emprendedora al interior de una organización existente, con el fin de fomentar el empleo y la competitividad. Generalmente, esta acción está relacionada con la innovación en la estrategia de producto o servicio, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio o gama de productos, el desarrollo de nuevos productos o nuevos atributos de este.

Parece evidente que no cualquier organización empresarial pueda encajar dentro de la anterior descripción. Se precisa una determinada cultura interna que permita florecer las iniciativas relacionadas con el intraemprendimiento. En este sentido, algunos aspectos que caracterizan a las organizaciones con perfil emprendedor son los siguientes (Informe GEM España 2015):

- Asunción de riesgos. Cabe aquí, por ejemplo, mencionar la organización para invertir en nuevos negocios.
- Continua apuesta por la innovación. Por ejemplo, desarrollando nuevos productos y servicios o revisando procesos productivos u organizacionales.
- Proactividad. Se aplica a organizaciones que miran al horizonte buscando nuevos mercados. No son organizaciones estáticas sino dinámicas, en un entorno cambiante y competitivo.

Cabe destacar, por otra parte, que las organizaciones no pueden considerarse aisladamente de su entorno, En tal sentido, el énfasis en las iniciativas relacionadas con el emprendimiento ha ido también sufriendo adaptaciones en línea con los cambios producidos en el mercado.

Así, en los años 70 el foco se fijaba en el modo de desarrollar políticas que estimularan el desarrollo de actividades de intraemprendimiento. En los 80 se dio más importancia a los recursos y procesos y políticas necesarios para desarrollar las iniciativas emprendedoras. A finales de los 80, se centró la atención en los resultados y crecimiento de las empresas que desarrollaban actividades de emprendimiento. Esta tendencia se agudizó aún más en los años 90.

A principios del siglo XXI, el interés por el intraemprendimiento se centra en el papel de los gestores, así como en su aplicabilidad a diferentes tipos de organizaciones, sean estas públicas o privadas. En la actualidad, se están analizando los efectos del intraemprendimiento en las empresas así como las diferencias entre el emprendimiento individual y el corporativo (Informe GEM España 2015).

4.2. LA IMPLANTACIÓN EN LA EMPRESA

De entrada, conviene diferenciar la figura del emprendedor de la del intraemprendedor. Mientras el primero responde a la genérica concepción que se ha venido mencionando en páginas anteriores, el segundo comparte con el primero todas las características relativas a la innovación, generación de ideas, inquietud y proactividad, entre otras.

Sin embargo, existe una característica fundamental que diferencia a ambos: el intraempresario no trabaja por cuenta propia, sino que está inmerso en una organización empresarial en cuyo beneficio serán puestas sus ideas; el intraempresario es una persona creativa, con visión estratégica, pero fundamentalmente comprometido con su empresa.

La pregunta que corresponde responder es: ¿cómo conseguimos intraempresarios en la empresa?

Abordando de una manera lógica el proceso, la primera fase podría consistir en elaborar un programa de detección del talento que permita la identificación del potencial empresario de nuestros empleados. Se trata de saber quiénes, de los que ya están en la empresa, pueden formar parte del grupo de intraempresarios. Teniendo en cuenta, como foco orientativo, cuál es el objetivo perseguido: potenciar la figura del intraempresario, que no busca otra cosa que motivar, apoyar y ejecutar proyectos ambiciosos que nacen dentro de las empresas y que pueden convertirse en pequeñas *startups* internas con un modelo de negocio propio.

En ocasiones, puede ocurrir, como se verá más adelante, que la empresa no dispone de un programa elaborado al efecto, ni de procedimiento o política concreta que sustente teóricamente el intraempresario, pero tiene una arraigada cultura no escrita que fomenta la innovación, el desarrollo de nuevas ideas. Se cultiva así un clima en el que se incentivan las posibilidades de que los empleados presenten a la empresa planteamientos de negocio, que pueden ser valorados en un ambiente de intraempresario.

En otro orden de cosas, desde el exterior de la empresa también pueden surgir iniciativas institucionales que apoyen la iniciativa intraempresaria y su implantación en las compañías, buscando mejorar la competitividad del tejido empresarial dentro del ámbito geográfico correspondiente¹⁶.

¹⁶ *Vid.* en este sentido la iniciativa del Gobierno Vasco contenida en el Plan Intersinstitucional de Apoyo a la Actividad Empresaria, que comenzó a desarrollarse a partir del mes de octubre de 2014. Sus líneas básicas para la puesta en marcha eran las siguientes:

La primera fase de la iniciativa está centrada en la sensibilización y capacitación del tejido productivo. Entre otras, está previsto celebrar acciones de difusión y sensibilización específicas para directivos y directivas, y formación ejecutiva sobre la metodología y el pensamiento estratégico necesario para implantar el intraempresario, para lo cual, prestigiosos expertos en este campo y empresas tractoras de Euskadi compartirán sus experiencias con las y los participantes.

La segunda fase contempla el acompañamiento individualizado a las empresas participantes que así lo decidan. Contarán, durante un plazo de entre 4 y 8 meses con el apoyo de expertos para la puesta en marcha de proyectos concretos, desde la definición de los focos de intraempresario hasta la implementación.

La iniciativa está orientada fundamentalmente a empresas industriales de más de 50 trabajadores, y abierta a la incorporación de otras empresas que planteen propuestas de generación de nuevos negocios con un alto potencial de generación de riqueza y empleo.

Ahora bien, el intraemprendimiento corporativo no es sustitutivo de los esfuerzos en I+D. Más bien al contrario, las empresas que han puesto en marcha experiencias de intraemprendimiento han reforzado sus inversiones en I+D, puesto que las *startups* corporativas pueden requerir proyectos de inversión adicionales¹⁷.

Lo que resulta necesario asimilar, citando a Xavier Ferras, es que según un estudio de Boston Consulting Group, a mediados de 2016 ya el 40 % de las grandes empresas, de al menos 7 sectores industriales intensivos en innovación (automoción, química, bienes de consumo, servicios financieros, medios audiovisuales, edición y telecomunicaciones), ha adoptado este enfoque, y el 57 % de las líderes en esos sectores utiliza activamente metodologías de emprendimiento corporativo. En Estados Unidos, las inversiones en *corporate entrepreneurship* crecen a un ritmo del 28 % anual desde 2010. Y en China, el 5 % de las inversiones de capital riesgo ya se ejecutan sobre iniciativas corporativas. Aceleradoras corporativas, incubadoras y laboratorios de innovación (*innovation labs*) se reproducen por doquier. Hoy, el 44 % de las empresas analizadas en ese estudio ya ha implementado instrumentos de este tipo (frente a solo el 2 % en 2010).

4.3. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO E INNOVACIÓN

Se afirma con frecuencia que emprendimiento e innovación van de la mano. En el sentido de que el emprendedor, como se ha afirmado en páginas anteriores, tiene un papel como identificador de negocios innovadores tras una atenta observación del mercado.

Sin embargo, se trata de conceptos diferentes, cuyas acepciones señalan aspectos diversos. De este modo, mientras que el emprendimiento se relaciona con una acción mediante la cual se ponen en marcha nuevas vías de negocio, la innovación se refiere a la implementación de mejoras relevantes. Así pues, cabe afirmar que es posible el emprendimiento sin innovación y, en sentido opuesto, también puede tener lugar la innovación sin emprendimiento. Como ejemplo del primer caso, se puede indicar la creación de una nueva empresa cuya actividad va a estar englobada en un sector ya existente, desarrollando tareas similares a las demás empresas del sector (emprendimiento pero no innovación). En el segundo supuesto, cabe citar la implementación de una mejora en una empresa ya existente (innovación pero no emprendimiento). En todo caso, si confluyeran ambos supuestos, podríamos hablar de emprendimiento innovador.

Si hay algo que una empresa de hoy no puede dejar de lado es la innovación. La era actual es la era del individuo y este es el impulsor de las ideas de cambio en la empresa. Ya hace una década que afirmaba Rodríguez (2008) que «si la riqueza en la sociedad preindustrial era la de los recursos naturales, y en la industrial la del capital manufacturado, la riqueza de la sociedad posindustrial se basa en el conocimiento, en la imaginación, en el capital humano».

¹⁷ Vid. blog @XavierFerras Innovación 6.0.

La empresa que no establece en su seno una dinámica innovadora corre el riesgo de ser superada por la competencia y perecer en el mercado. Cada empresa necesita ofrecer servicios y productos diferenciales en un mercado competitivo. Sin embargo, aunque la innovación no es discutible, sí podemos observar que existen resistencias que hacen difícil su puesta en práctica. Siguiendo a Rosales (2017), podemos destacar algunas de las ataduras que hacen a la empresa conformista y no innovadora:

- Jerarquía. Se espera que sea la dirección la que lo facilite.
- Miedo a fallar. Se considera que se pueden perder puntos en la organización si esto ocurre.
- Sesgo organizacional. Es el clásico «esto siempre se ha hecho así».
- Hábitos adquiridos. Se trata de no salir de la zona de confort asumiendo riesgos.
- El efecto central. Las organizaciones subsidiarias tienden a no complicarse proponiendo algo porque la central no lo permite o por simple comodidad.
- Negocio inflexible. En determinados modelos de negocio se puede considerar que no caben innovaciones porque no se puede mejorar el resultado.
- Estructuras rígidas. No propician la innovación porque no fluye la innovación.
- Falta de capacidades. Sin experiencia en innovación por parte de los equipos, se necesita aportar cualificación a las personas.

En todo caso, buscar un soplo de aire fresco para crear una cultura innovadora es siempre una buena opción. Se puede y se debe innovar en todo tipo de negocios, tanto del siglo XXI como tradicionales. Con todo, los negocios que van bien cumplen cuatro premisas básicas: especialización, buen servicio, buena calidad de producto y todo a un precio adecuado (Alcázar, 2017).

4.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS INTRAEMPREENDEDORAS

En una primera aproximación, si un empresario quiere fomentar el intraemprendimiento en su organización, debe tener en cuenta que para atraer a perfiles emprendedores que pongan en marcha proyectos de prestigio, será bueno que disponga en su empresa de las siguientes características, que no significan una condición *sine qua non*, pero que ayudarán claramente en el desarrollo de la iniciativa.

4.4.1. Estructura horizontal

El emprendimiento funciona mejor en estructuras planas, frente a jerarquías muy verticales se deberán adoptar grupos de trabajo horizontales. En las *startups* no tienen fácil cabida los di-

rectivos ni los subordinados, son pequeños grupos de trabajo colaborativo en los que no existen jerarquías. Puede existir un líder del grupo pero en ningún caso está institucionalizado.

4.4.2. Potenciadoras de la creatividad e innovación

Las empresas que fomentan el intraemprendimiento generan estímulos para que las personas amplíen conocimientos. Hay que dar tiempo a los colaboradores para fomentar proyectos independientes o simplemente que se pongan en marcha iniciativas generadas por los mismos. Se pueden organizar desayunos compartiendo experiencias, charlas sobre temas de interés, etc.

También pueden facilitarles formación específica o bien darles tiempo libre para que puedan aprender nuevas técnicas o nuevos conocimientos que redunden en beneficio del proyecto.

4.4.3. *Open office*

Los despachos no favorecen la innovación y el intraemprendimiento. Los espacios cerrados fomentan el individualismo y lo que se pretende es el trabajo colaborativo. Se deben compartir espacios y recursos y favorecer interacciones. Con las oficinas abiertas se trabaja mejor en equipo y se conoce a los compañeros. Surgen nuevas ideas y se comparten experiencias. Este concepto de oficina se conoce con el nombre de «lugares de trabajo cruzados»¹⁸.

El concepto de *open office* significa también libertad de horarios, de creación, incluso de instalaciones (casa, cafetería, etc.), en definitiva, trabajar con libertad de acción. Además, debe establecerse un lugar de trabajo o cocreación donde las empresas puedan tener espacio o instalaciones independientes o bien acudir a centros de *coworking*.

4.4.4. Cultura del error

En las empresas españolas tradicionales existe la tendencia a penalizar el error de gestión. Se fomenta la eficacia y se premia la misma, al contrario que los países anglosajones, en los que se valora la iniciativa y se aprende del error.

Señalar el error de otro ataca la autoestima y el impulso para experimentar. Debemos ser tolerantes con el error, este puede servir para para aprender y sacar enseñanzas del mismo, no podemos castrar la iniciativa.

¹⁸ En este sentido, Tett (2016) habla de la posibilidad de crear espacios donde confluyan personas de distintos departamentos creando relaciones imprevistas. Es lo que se denomina «polinización cruzada».

4.4.5. Colaboración y diversidad

La innovación busca la cooperación entre los mejores profesionales de nuestra empresa y aquellos talentos externos que pueden colaborar con nosotros por diversas razones (el prestigio, la economía, etc.) pero que no quieren vincularse de manera definitiva con ninguna empresa.

Podemos colaborar con nuestra propia empresa y con todo lo que consideremos lo mejor que nos ofrezca el mercado.

El espíritu de colaboración es una característica de la generación de los nacidos entre 1980 y 1995 (los llamados «*millennials*»). Es una generación que encaja muy bien en la cultura intraempresarial porque prefieren trabajar por proyectos y resultados y están dotados de gran flexibilidad e iniciativa.

4.4.6. Respaldo de la gerencia

La dirección o gerencia de la empresa debe apoyar el proyecto que motive al intraemprendedor a realizarlo. Es necesario que la iniciativa se apruebe desde el órgano más alto de la empresa para dotarla de credibilidad interna y resolver los innumerables problemas operativos que pueden plantearse en el camino. Suele relacionarse este respaldo con el mantenimiento de unas condiciones mínimas de estabilidad financiera, que implican el mantenimiento en ocasiones de un salario fijo.

Se afirma por los expertos que los empleados en nuestro país valoran de modo alto la estabilidad del salario fijo frente a las compensaciones variables, por eso se apuesta por una compensación que aporte seguridad a los intraemprendedores mientras dure el proyecto, ya que además es una de las razones por las que muchas personas no se lanzan al emprendimiento.

Dentro de estas condiciones mínimas es importante que el intraemprendedor se considere dueño del proyecto, es decir, no solo que tenga la autonomía suficiente para la puesta en marcha o creación del producto, sino que le permitan participar en el resultado final. Para ello es fundamental que participe en los beneficios que el nuevo producto pueda generar y que colabore también en su seguimiento y mantenimiento.

Como señala Javier Salcedo, gerente general del Club de Innovación, no todas las empresas tienen espacio para que estos intraemprendedores puedan exponer sus ideas, proyectos o descubrimientos de mejoras. El experto señala que la promoción del intraemprendimiento va a depender de la estructura y foco que tenga la compañía. «En un extremo está Google, que ofrece un 20% del horario laboral a labores relacionadas con el intraemprendimiento y para que sus trabajadores desarrollen proyectos propios. Y en la otra punta están aquellas que se conforman con que la gente haga lo que está mandatada a realizar, sin importarles las propuestas de mejora que puedan emanar del trabajador intraemprendedor. Entre ellos, hay un universo de matices, donde caben todo tipo de empresas» (Andrade, 2012).

Podemos concluir que todas estas características encajan en lo que se viene conociendo como empresa celular, un organismo con células autónomas pero con colaboración entre ellas y sana competencia, es decir, empresas con espíritu *startup*.

4.5. RÉGIMEN LABORAL DEL INTRAEMPRENDEDOR

Como se afirmaba en páginas anteriores, las fórmulas laborales de incorporación de personal a los proyectos que la empresa tenga en marcha o desee iniciar se han tratado de flexibilizar en gran medida. Gracias a la tecnología actual, se ha podido ajustar de un modo más eficiente la prestación de servicios del personal en la empresa, sin perjuicio del cumplimiento de la normativa laboral en vigor.

Así pues, es posible que nos encontremos con una prestación de servicios en régimen de colaboración mercantil por parte de un profesional autónomo. Ahora bien, en esta situación debe tenerse en cuenta que en la relación de trabajo el profesional actúa con total autonomía en la actividad puramente profesional, pero con subordinación a sus obligaciones contractuales (Yzquierdo, 1988).

Es ilustrativa la definición de «trabajador autónomo» para aclarar dudas. Se aplica a:

Las personas físicas que realicen de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. Esta actividad autónoma o por cuenta propia podrá realizarse a tiempo completo o a tiempo parcial (art. 1 Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo).

Así pues, un rasgo característico de la prestación de servicios efectuada por el profesional autónomo es la relación directa de este con los clientes finales destinatarios del servicio ofertado (Sánchez de Lara, 2014).

Lo que debe prevenirse en el ámbito empresarial es tratar de cubrir una posición de trabajador ordinario de plantilla, sometido a relación laboral ordinaria, mediante la contratación de servicios de un profesional autónomo. Porque lo que ocurrirá, en realidad, es que ambas partes podrán estar de acuerdo y formalizar la relación mercantil pero, como tiene dicho reiteradamente la jurisprudencia, «las cosas son lo que son y no lo que las partes quieren que sean».

Si queremos incorporar un trabajador dentro del ámbito de organización de la empresa, sometido a su poder de dirección, no cabe su cobertura mediante la contratación de un trabajador autónomo, cuya esencia es el trabajo no dependiente. El Estatuto de los Trabajadores es claro en su definición al indicar que la norma se aplica a «los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra

persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario» (art. 1 RDLeg. 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores).

Así pues, la flexibilidad que necesita la empresa para la incorporación de personal dispuesto a acometer proyectos de emprendimiento debe hacerse convivir con la imperatividad, por cuanto afecta a nuestro ordenamiento jurídico, de cumplir la normativa legal en evitación de situaciones de riesgo de conflicto entre las partes que deba ser resuelto por los juzgados y tribunales de justicia.

5. EXPERIENCIAS DE INTRAEMPREDIMIENTO EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO

5.1. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

5.1.1. Prada

A Miuccia Prada se la puede considerar una intraemprededora dentro del negocio de la moda. Fue la heredera del negocio de su abuelo, Mario Prada, que en 1913 fundó una empresa manufacturera de artículos como bolsos o maletines para la élite de Milán (Trevinyo-Rodríguez, 2013). En 1978, Miuccia asume los mandos de la empresa y ya en 1985 consigue fama mundial con un bolso de nailon que es éxito de ventas.

En 1989, con su marido Patrizio Bertelli se lanza al diseño de moda del *prêt-à-porter*, diversificando el negocio y creando un estilo combinando sedas con telas ásperas y, en definitiva, opuestas. En una década marcada por el lujo en la moda, ella opta por la sobriedad. En 1992, crea Miu Miu, ropa destinada a un público más joven y con precios asequibles. En el año 2007, el Grupo Prada, con una fama y prestigio mundial, entra en Bolsa.

En definitiva, podemos concluir que partiendo de un negocio pequeño y tradicional y con los recursos que el negocio de su padre le proporcionó, Miuccia emprendió una nueva línea de negocio, las prendas de vestir de *prêt-à-porter*, e innovando, creó un estilo nuevo y una nueva marca de fama mundial.

5.1.2. Microsoft

El gigante de Redmond es una corporación que fomenta la cultura intraemprededora y, aunque no tiene programas específicos de intrainprendimiento, su filosofía como empresa permite una serie de iniciativas de las que aquí hacemos un extracto¹⁹.

¹⁹ Vid. <www.microsoft.com> (consultado el 30 de abril de 2017).

The Garage, consiste en una convocatoria o concurso que atrae a miles de empleados de todo el mundo, programando un evento de 48 horas para reunirse, hackear y poner en marcha un proyecto. Los equipos ganadores tienen la oportunidad de trabajar en sus proyectos durante todo el año. Los proyectos se evalúan teniendo en cuenta el potencial de patentes, la viabilidad y la alineación con el negocio. Las ideas y los prototipos pueden ser seleccionados para su posterior revisión o financiados para continuar el desarrollo.

The Garage es el punto de venta oficial de Microsoft para proyectos experimentales de pequeños equipos para probar un producto, recibir comentarios tempranos de los clientes y determinar el ajuste en el mercado de estos productos. Los equipos de proyectos reciben asesoramiento técnico, además de ayuda en el lanzamiento. También difunden esta posibilidad a estudiantes, a los que ofrecen una beca como plataforma para desarrollar su idea de negocio y que también trabajan en pequeños equipos como los empleados.

5.1.3. Phillips

La multinacional Philips²⁰ tiene su origen en la ciudad de Eindhoven (los Países Bajos), donde los hermanos Gerard y Anton Philips comercializaron en 1891 unas lámparas incandescentes. En 1926, abren sede en España y multiplican sus ventas especialmente con la aparición de la televisión. En la década de los 90, inician una profunda transformación que les lleva a ser referentes en las áreas de cuidado de la salud, consumo, alumbrado y estilo de vida.

Actualmente, uno de sus objetivos estratégicos es la innovación en las áreas antes mencionadas, para las cuales fomentan la innovación no solo dentro de la empresa sino facilitando y promoviendo iniciativas emprendedoras, especialmente en el área de la salud²¹. Surge así Healthlab, iniciativa que nace con el patrocinio de Philips y con la ayuda de un agente social como es Impact Hub²², por la que se financian proyectos innovadores en el área del cuidado de la salud mediante iniciativas de los propios empleados de Philips (personal sanitario) o bien de externos que acuden a la incubadora a presentar ideas con el objeto de que Philips las financie.

A este último caso pertenece Maia, proyecto que fue presentado por una alumna del máster de Innovación de una escuela de negocios española y que consiste en una plataforma *online* que permite a los profesionales sanitarios acceder a los historiales clínicos de pacientes con las mismas patologías e interactuar con los distintos especialistas, así como compartir experiencias, artículos, etc.

²⁰ Vid. <www.philips.es> (consultado el 30 de abril de 2017).

²¹ Vid. <<http://www.comparteinnovacion.philips.es/healthlab>> (consultado el 30 de abril de 2017).

²² Vid. <<http://madrid.impacthub.net/>> (consultado el 30 de abril de 2017).

5.2. EXPERIENCIAS DE INTRAEMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA

5.2.1. DMP

En el informe GEM España 2015, las investigadoras Mariangélica Martínez y Nerea González hacen un interesante análisis en el BOX 3.2 del citado informe (p. 135 y ss.) que titulan «Reflexiones sobre la contribución del ecosistema emprendedor en el desarrollo de iniciativas (intra)emprendedores en organizaciones existentes en el País Vasco» y se refieren, entre otros, al caso de éxito de DMP (Desarrollos Mecánicos de Precisión, SL). Una empresa vasca, creada en 1998, perteneciente al Grupo Egile, que se dedica a la fabricación de los trenes de aterrizaje, turbinas o sistemas de propulsión de los aviones. Uno de sus éxitos empresariales fue el diseño de un novedoso reductor en los motores de los pequeños *jet*.

Su capacidad de innovación ha sido tal que ha recibido el encargo de Clean Sky 2 (programa de innovación del ámbito de la Unión Europea) de conseguir un sistema para reducir el ruido de los motores así como de los contaminantes de los motores. Esta pyme se ha convertido en puntera tecnológicamente, ya que destina gran parte de sus recursos a la innovación e investigación en el campo aeronáutico, lo que le ha proporcionado una gran solidez financiera. De hecho, sus previsiones para 2017 contemplan aumentar sus beneficios en un 12% y en 2018 elevarlos a un 24%.

La estrategia de innovación se lleva a cabo desde el grupo empresarial, se apoyan en el conocimiento y actividad de centros tecnológicos y de las empresas del propio grupo. Una vez que detectan la necesidad de un nuevo producto o servicio, lo destinan a una nueva unidad con autonomía, para lo que generan una *startup* dotada de una estructura mínima. Cuando esta *startup* despegue y genera el producto para el que fue creada, integran esta empresa dentro del grupo, dotándola de más recursos.

5.2.2. Repsol

En esta conocida empresa energética existe un centro de tecnología y un centro de emprendedores, que son los que proporcionan la inversión y los recursos necesarios para que los propios empleados puedan innovar y crear soluciones o nuevas fuentes de energía.

La compañía asume que se debe innovar en nuevas energías y Repsol proporciona las herramientas y los recursos para la validación de estas nuevas energías.

Para ello parte de cuatro premisas:

- Se buscan los focos de negocio que son problemáticos.
- Se busca solución a los retos de innovación.

- Se realiza la propuesta de negocio.
- Se realiza prueba piloto y la puesta en marcha.

Todo ello supone para Repsol una serie de beneficios, como la mejora en el contexto de creación de ideas, medida de alineamiento estratégico, posibilidad de corregir el rumbo al detectar los errores de implementación y una plataforma de comunicación entre los miembros de los equipos.

En Repsol, según datos facilitados por la empresa, gracias a este sistema de intraemprendimiento, se ha generado la puesta en marcha y participación de 200 equipos de trabajo y se ha movilizado a más de 2.000 personas durante el año 2015.

5.2.3. BBVA

Merece ser destacada la iniciativa de BBVA que se conoce con el nombre de *Challenge Day* y que va por su segunda edición. En la misma participan 250 jóvenes de 18 a 29 años que tienen una idea y quieren ponerla en marcha, los cuales se someterán al examen de un jurado que seleccionará 5 proyectos finales. Durante unos 3 meses, los finalistas tienen acceso a una incubación presencial donde seguirán dando forma a su proyecto con la ayuda de un mentor hasta la final, momento en el que solo uno de ellos resultará ganador con un viaje experiencial a Berlín.

En este caso, el Centro de Innovación del BBVA apuesta por la innovación de externos, es decir, jóvenes que quieran desarrollar una iniciativa emprendedora y a los que el banco les facilita los recursos económicos y les asigna un mentor durante los 3 meses de incubación. En la última edición ha resultado ganadora la plataforma *City Thinkers*, plataforma que conecta a los estudiantes para buscar prácticas, buscar alojamientos, información sobre Erasmus, etc.

5.2.4. Otros ejemplos

Existe un buen número de empresas que apuestan por el intraemprendimiento. Entre ellas podemos citar²³:

- Kiro Robotics, dedicada a la automatización de la medicación intravenosa, fue creada en 2009 dentro del Grupo Mondragón. Su base se inspira en la idea de que al «automatizar la medicación se evitan errores médicos y se protege a los trabajadores expuestos a la toxicidad, como la quimioterapia»²⁴.

²³ Vid. <www.spri.eus/es/blog/7-empresas-para-7-casos-de-exito/> (consultado el 30 de abril de 2017).

²⁴ Vid. <<https://www.tulankide.com/es/la-experiencia-de-kiro-robotics-se-presento-como-caso-de-exito-en-basque-industry-4-0>> (consultado el 30 de abril de 2017).

- Ludus, creada dentro de la empresa Pulsar Concept, se dedica a la formación de personas mediante tecnologías de entretenimiento y realidad virtual. Se fundamenta en un sistema de simulación que nos permite aprender²⁵.

Por último, no es menos interesante reseñar el caso de la empresa familiar, en genérico, que puede ser un germen para el emprendimiento corporativo. De los herederos de una empresa familiar se espera que mantengan la empresa y la hagan crecer, pero manteniéndola a salvo de los peligros que la acechan. En este sentido, el intraemprendimiento puede ser una oportunidad para que, ayudados por empleados brillantes y talentosos, experimenten nuevas fórmulas de crecimiento y bajo el paraguas de la empresa principal puedan crear pequeñas unidades de negocio o *startups*²⁶.

6. ÍNDICES DE INTRAEMPRENDIMIENTO: EL ÍNDICE GEM

6.1. COMPARATIVA MUNDIAL

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) es la mayor red global mundial de emprendimiento, cuyo objetivo es realizar el análisis de la actividad emprendedora. En España se ha constituido en la Asociación GEM y está formado por 18 grupos de investigadores, cuyo objeto es la medición de los indicadores de emprendimiento de nuestro país a través de encuestas y de la realización de un análisis sobre este fenómeno. A continuación destacamos las conclusiones de este informe GEM, en concreto sobre los datos obtenidos respecto del emprendimiento corporativo.

En el marco de este último informe GEM del año 2015, se hizo una distinción entre emprendimiento corporativo e individual que contiene datos del emprendimiento corporativo a nivel internacional. Además, se ha utilizado la información del año 2014 comparándolo con las tendencias de la edición de 2011.

Según la metodología GEM, el emprendimiento corporativo se mide a través del porcentaje de la población de entre 18 y 64 años que en los últimos 3 años se ha involucrado en el liderazgo de una iniciativa emprendedora en la organización en que trabaja (se conoce como *Entrepreneurial Employee Activity* –EEA– o índice de emprendimiento corporativo). Se diferencia del TEA (*Total Entrepreneurial Activity*) o índice del emprendimiento individual. Este índice es la suma del emprendimiento individual nuevo (el que se consolida en un periodo entre 3 y 42 meses) con el emprendimiento individual naciente (el que no alcanza los 3 meses de funcionamiento).

²⁵ Vid. <<http://www.ludus-vr.com/>> (consultado el 30 de abril de 2017).

²⁶ Vid. <www.grandespatrimonios.co/> (consultado el 30 de abril de 2017).

Del análisis efectuado por la Asociación GEM España podemos extraer las siguientes conclusiones:

Respecto al año 2011, el porcentaje de intraemprendedores disminuyó en los 3 últimos años, a excepción de países como Suiza, Irlanda, el Reino Unido, Australia. Creemos que el motivo de esta disminución puede ser debido a que la crisis económica afectó al tejido empresarial de manera que no han podido poner en marcha estas iniciativas.

Dinamarca destaca como el país con mayor porcentaje de emprendimiento corporativo (en concreto más del 10% de la población), lo que confirma que las condiciones sociales y económicas pueden favorecer este tipo de iniciativas.

Es llamativo que algunos de los países más desarrollados a nivel económico se sitúen en las primeras posiciones del *ranking* (Australia, Dinamarca, Luxemburgo, etc.). Los países más desarrollados son los que cuentan con mayor porcentaje de intraemprendedores y, en cambio, algunos de los países del sur de Europa, tradicionalmente llamados «la Europa de la segunda velocidad», ocupan posiciones en la parte baja del *ranking*, confirmando la hipótesis señalada en el párrafo anterior.

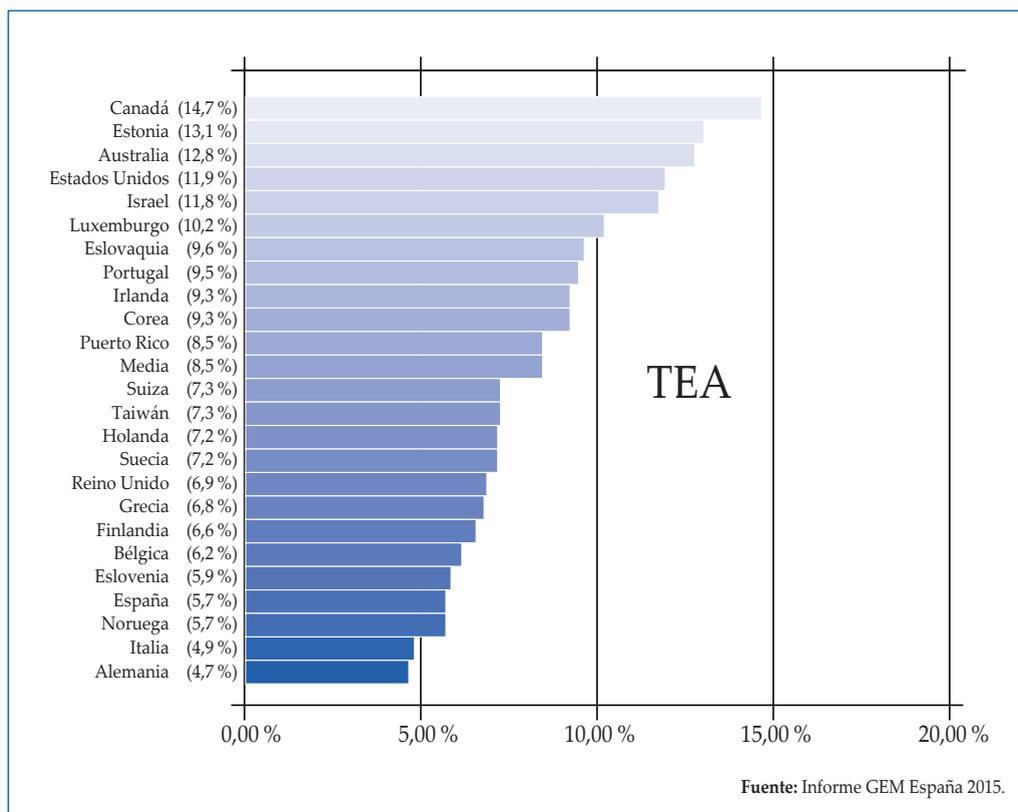
Si comparamos el EEA con el TEA, observamos que a excepción de economías como el Reino Unido, los Países Bajos o Australia, los países que tienen menores tasas de actividad intraemprendedora son los que presentan los porcentajes mayores de creación de nuevas empresas o emprendimiento individual. Una explicación a este fenómeno se basa en que se habían visto obligados a emprender debido a que el índice de desempleo o empleo precario aumentó en esos años y el emprendimiento se vio como una solución a este problema.

Además, también podemos sostener que las iniciativas gubernamentales favoreciendo las actividades emprendedoras pueden haber influido en este aumento. Como ejemplo en esta línea, en España la actividad emprendedora (5,5%) es superior a la intraemprendedora (1,8%), siendo nuestro país uno de los más afectados por la crisis económica.

Según un estudio de Kreiser, Marino & Weaver (2002), la cultura del país influye en la predisposición a emprender. La actividad intraemprendedora tiene su caldo de cultivo en sociedades donde se fomenta la innovación, creatividad e inmovilismo frente a sistemas laborales más rígidos.

Asimismo, se destaca que España se sitúa en el grupo de cola de los países desarrollados en cuanto a emprendimiento corporativo, lejos de países como Dinamarca, Australia o Noruega, con índices superiores, como vemos en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. Evolución del índice intraemprendimiento mundial en los años 2011-2014



6.2. COMPARATIVA ESPAÑOLA

En lo que respecta a España, analizando el informe GEM del año 2015, ya se ha destacado que estamos a la cola internacional en cuanto a iniciativas intraemprededoras, por las razones explicadas anteriormente. Si bien dentro de esta realidad, las distintas comunidades autónomas tienen un comportamiento diferenciado que procedemos a comentar.

Por una parte, destaca la Comunidad de Madrid a la cabeza del intraemprendimiento, ya que un 2,7% de su población se ha involucrado en actividades de intraemprendimiento corporativo, superior al promedio del resto de España, que es del 1,8%. Además, las comunidades de Navarra (2,2%), País Vasco (2,1%) y Cataluña (2,1%) se encuentran por encima del promedio español en intraemprendimiento corporativo.

Hay que resaltar que estas comunidades son las que disponen de un mayor tejido empresarial, mayores recursos económicos y, además, se trata de las que reciben más apoyo gubernamental para fomentar estas iniciativas (creación de viveros empresariales, incubadoras, subvenciones, etc.).

A la cola en emprendimiento corporativo están Extremadura, Cantabria y La Rioja, que son además las comunidades más rurales y con un PIB menor.

Se puede decir que las condiciones del entorno de una región pueden ser relevantes para el desarrollo de una iniciativa emprendedora y corporativa. En este sentido, cobra sentido de nuevo el estudio de Kreiser, Marino & Weaver (2002), anteriormente mencionado, en el que manifestaba que la cultura de cada país influía en la capacidad de emprender.

Respecto a los índices de emprendimiento individual, el *ranking* lo encabezan tanto Madrid (5,8%) como Cataluña (7,5%), que están por encima de la media española en emprendimiento individual (5,5%). Recordamos que el emprendimiento corporativo es del 1,8%, bastante inferior al individual. Estos datos nos pueden parecer, en cierta forma, sorprendentes, ya que los emprendedores corporativos suponen un porcentaje menos elevado respecto a los individuales, cuando en apariencia corren menos riesgos al desarrollar su proyecto dentro de la empresa. No obstante, también hay que considerar que el perfil emprendedor, en ocasiones, por las circunstancias económicas inicia un negocio no por convicción sino por obligación, a diferencia del intraemprendedor, que, como hemos visto, es una persona que persigue convertir su sueño en realidad.

Comparando estos datos del Informe GEM 2015 con la edición de 2011, la mayoría de las comunidades autónomas presentan un nivel de disminución de las tasas de actividad intraemprendedora. El motivo de esta bajada se deriva de que respecto al año 2011 se han producido condicionantes económicos por todos conocidos. Hay que tener en cuenta, además, que este tipo de iniciativas son muy innovadoras y desconocidas por la mayoría de potenciales emprendedores.

Además, en este estudio se analiza el perfil del emprendedor corporativo, que es el de un hombre (65,2%) de unos 41 años, con estudios universitarios (61,6%), con algún tipo de formación vinculada al intraemprendimiento (54,5%) y que cuenta con un nivel de renta superior a 30.000 euros (80,4%).

Interpretamos según estos datos que el perfil intraemprendedor requiere de una trayectoria profesional consolidada y unos conocimientos y formación empresariales normalmente vinculados a grandes empresas o multinacionales que manejan bandas salariales superiores a las pymes.

En cambio, el perfil emprendedor individual es también el de un hombre (58,5%) en la franja de los 40 años pero con un nivel de estudios inferior al de las personas vinculadas al emprendimiento corporativo y, además, solo el 52,7% tienen un nivel de renta superior a los 30.000 euros.

En cuanto a los motivos que frenan al emprendedor, el miedo al fracaso es una de las principales barreras de la actividad emprendedora. Se señala como impedimento en un 42,5% en los casos de emprendimiento corporativo y en un 33,7% en el individual.

Para mejorar estos ratios, creemos que cabrían medidas educativas o didácticas, como programas de innovación y creación de empresas, así como una labor de los medios de comunicación para dar a conocer estas iniciativas junto con un compromiso continuado de los organismos públicos.

7. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Con brevedad telegráfica, cabe destacar lo siguiente:

- Es innegable que las amenazas sobre la forma clásica de entender el trabajo en las empresas cobran carta de naturaleza en el presente siglo.
- Las compañías precisan adaptarse a la nueva situación fomentando nuevas formas de trabajar y utilizando la tecnología como palanca fundamental en su línea de negocio.
- Las personas, la fuerza laboral, debe adaptarse también a los nuevos tiempos. Ello no solo es indiscutible, sino que es extremadamente urgente, porque los cambios se suceden a un ritmo vertiginoso, nunca visto antes en ninguna revolución industrial.
- La formación, adaptada a la nueva situación, se sigue revelando como un elemento central para la empleabilidad y la capacidad individual de defenderse en el mercado laboral competitivo y agresivo en que nos movemos.
- Las empresas siguen necesitando contar con el mejor talento y fomentarlo en el seno de las mismas. La diferencia con los competidores en el mercado la marcan las personas, la parte menos susceptible de ser copiada por la competencia.
- Un modo importante de hacer aflorar el talento en las empresas es creando opciones a las personas para el desarrollo del intraemprendimiento en el interior de las corporaciones. Este vivero de creatividad e innovación cumplirá la doble función de permitir que los mejores puedan ser descubiertos al tiempo que la empresa desarrolla áreas innovadoras con ideas que pueden resultar de gran interés para su estrategia de negocio.

Referencias bibliográficas

- Alcázar, P. (2017). Cómo innovar en negocios tradicionales. <emprendedores.es> (16-01-2017). Recuperado de <<http://www.emprendedores.es/gestion/innovacion-negocios-tradicionales>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Andrade, S. (2012). La importancia de los intraemprendedores en las empresas. <innovacion.cl> (29-08-2012). Recuperado de <<http://www.innovacion.cl/reportaje/la-importancia-de-los-intraemprendedores-en-las-empresas/>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2011). *La carrera contra las máquinas*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014). *La segunda era de las máquinas*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Cacho Vicente, L. (2013). Lo natural no es que a uno le enseñen, lo natural es que uno aprenda. <diariodenavarra.es> (16-06-2013). Recuperado de <http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/2013/06/16/luis_cacho_vicente_quot_natural_que_uno_ensenen_natural_que_uno>

- [aprenda_quot_121029_2061.html](#)> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Camps, X. (2014). 8 características para identificar a un intraemprendedor. <thejazzmusician-xavier.blogspot.com.es> (08-07-2014). Recuperado de <<http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com.es/2014/07/8-caracteristicas-para-identificar-un.html#links>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Diccionario de Autoridades-Tomo III (1732). Recuperado de <<http://web.frl.es/DA.html>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Drucker, P. (2002). *Innovación y emprendimiento*. New York: Harper Business.
- Gavín, A. (2015). 6 características de un buen intraemprendedor. <elmiracielos.com> (05-05-2015). Recuperado de <<http://www.elmiracielos.com/innovacion/6-caracteristicas-de-un-buen-intraemprendedor/>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Gómez, J. M., Galiana, D. R., López, D. y León, D. (2011). *Empleabilidad 2.0. 3ª Guía de Orientación Universitaria para el Empleo*. Elche: Universidad Miguel Hernández de Elche. Recuperado de <<http://observatorio.umh.es/files/2011/06/2011-empleabilidad-20.pdf>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Informe GEM España 2015. Recuperado de <<http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informe-GEM-2015-esafp.pdf>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- MIT Technology Review (2016). MIT Technology Review presenta las 10 Tecnologías Emergentes 2016. Recuperado de <<https://www.technologyreview.es/listas/tecnologias-emergentes/2016>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Peters, T. (2000). *50 claves para hacer de usted una marca*. Bilbao: Deusto.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York: Harper & Row.
- Primer Informe Mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos. (2010). Hamburgo: Instituto de la UNESCO para la educación a lo largo de toda la vida. Recuperado de <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001894/189407s.pdf>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Rodríguez Ibarra, J.C. (2008). ¿Qué significa innovar? <elpais.com> (31-05-2008). Recuperado de <https://elpais.com/diario/2008/05/31/opinion/1212184804_850215.html> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Rosales, P. (2017). Las doce ataduras de la innovación corporativa. <<https://inusual.com/>> (09-02-2017). Recuperado de <<https://inusual.com/blog/las-12-ataduras-la-innovacion-corporativa>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Rueda-López, J.J. (2007). La tecnología en la sociedad del siglo XXI. Albores de una nueva revolución industrial. *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, 32. Recuperado de <<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/jjrueda.pdf>> (consultado el 30 de abril de 2017).
- Sánchez de Lara Sorzano, C. (2014). *Freelance y Colaboradores, Relación Laboral*. Valladolid: Lex Nova.
- Say, J.B. (2001). *Tratado de economía política*. Madrid: Fondo de cultura económica de España.
- Schumpeter, J. A. (1957). *Teoría del Desarrollo Económico*. Madrid: Fondo de cultura económica

de España.

Tett, G. (2016). *Silo effect*. Virago Press Ltd.

Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2013). Poderosas INTRAEMPRENDEDORAS & Líderes Intergeneracionales. <rntrevinyo.wordpress.com> (26-08-2013). Recuperado de <<https://rntrevinyo.wordpress.com/2013/08/26/poderosas-intraemprendedoras-lideres-intergeneracionales/>> (consultado el 30 de abril de 2017).

Vega, J.M. (2016). *Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu start-up*. Barcelona:Libros de Cabecera. Recuperado de <<https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/94/capitulo-gratis-intraemprendedores-reinventa-tu-empresa-con-espiritu-start-up.pdf>> (consultado el 30 de abril de 2017).

Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies*. Londres: Prentice-Hall.

Yzquierdo Tolsada, M. (1988). *La responsabilidad civil del profesional liberal*. Madrid: Reus.