

## TRIBUNAS

### RR.HH. AL DÍA

#### 08 *Los empleados influyentes.*

José Manuel Casado.

#### 10 *E3: Energía en tu Empresa y en tu Existencia.*

María Graciani.

#### 11 *¿Hapiness at Work?*

Carlos González.

#### 12 *Manager Quality Index.*

Antonio Peñalver.

#### 14 *HR Data Scientist: Nuevo rol del psicólogo del trabajo.*

Javier Cantera.



#### 16 *Cómo influye el grupo en la toma de decisiones de un individuo.*

Amparo Mas.

#### 18 *Contratar a jóvenes con discapacidad, su mejor inversión.*

Jorge Castillejo..

#### 22 *Expatriados: Nina Heidrichs, Country Manager Spain de BBi Communication.*

Mª Teresa de Luis.

## SECCIONES

### GESTIÓN DEL TALENTO

#### 24 *Gestión del Cambio*

¿Deberían las empresas pagar a sus empleados en función de la satisfacción de los clientes?



Susana Marcos y Javier Pérez-Navarro.

#### 28 *Innovación*

La maldición de Maier.

Juan Carrión.

#### 32 *Sports & Management*

¿Juegas al ajedrez o a las expectativas?



Alfonso Alonso

#### 34 *CH Emprendedor*

Intraemprender, una opción menos comentada.

Flor Cid.

### EL CONSULTOR

#### 108 *Consultorio Laboral*

Cese por IT / Despidos por cierre.



Miguel Ángel Morcillo

#### 110 *Seguridad Social*

El accidente de trabajo 'in itinere' y los trabajadores con trabajo itinerante y autónomos



Daniel Toscani.



Mi colaboración de este mes va dedicada al intraemprendimiento, una opción que considero que se contempla y comenta menos, pero que es igual o más importante que el emprendimiento propiamente dicho. Es más, creo que muchas veces es más factible practicarlo, y por un mayor número de trabajadores, ya sea por su propia iniciativa o ya sea como consecuencia de la metodología de trabajo que se promueva en la compañía donde prestan sus servicios.

En primer lugar; ¿qué es intraemprendimiento? Según la Red Emprendimiento INACAP ([www.redemprendimientoinacap.cl](http://www.redemprendimientoinacap.cl)), 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; está fuertemente relacionado 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, etc.

Tal y como continúa describiendo este portal, el concepto intraemprendedor fue introducido en 1985 por el investigador Gifford Pinchot, y lo definió como aquel trabajador capaz de desarrollar un comportamiento emprendedor bajo el respaldo de la empresa, a través del descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades de negocio.

Como comentaba en la introducción de este artículo, no es lo mismo emprender que intraemprender. Sin embargo, ambas modalidades, por decirlo así, comparten rasgos en común: la capacidad de asumir riesgos, la orientación al logro, la autoconfianza, el enfoque en objetivos, el trabajo en equipo y bajo presión, el olfato para las oportunidades, el compromiso con un objetivo común, la perseverancia y la organización.

## CH Emprendedor



Lo que es evidente es que en el caso de un emprendedor “puro y duro”, éste parte de cero a la hora de fundar su compañía; y en el caso del intraemprendedor, el mismo parte de una plataforma existente y el objetivo es hacer crecer a la compañía.

### LOS INTRAEMPRENDEDORES AUMENTAN LA INNOVACIÓN

Se han publicado multitud de artículos y noticias referentes a esta temática, muchos de ellos muy interesantes. Gran parte de ellos vienen a decirnos que las empresas que apuestan por los intraemprendedores aumentan su



## Intraemprender, una opción menos comentada

capacidad de innovación. No puedo estar más de acuerdo con esta afirmación. Generalmente, se dice que son las grandes empresas las que se han convertido en importantes incubadoras de emprendedores y que algunas de las compañías con mayor potencial innovador han convertido a sus propios empleados en agentes de crecimiento, permitiendo que desarrollen ideas y proyectos que sitúen a la empresa en la vanguardia.

Ha quedado claro que el perfil de un intraemprendedor se corresponde con aquella persona que, siendo empleado de la compañía, se comporta como lo haría un emprendedor y, además, cuenta con la capacidad y el entorno necesario para desarrollar sus iniciativas innovadoras.

Tal y como afirma Raúl del Pozo, fundador de Cink Emprende, en un artículo publicado por *El Economista*, “algunas de las grandes empresas lo han entendido perfectamente”. Él destaca el caso de Google, que anima a sus empleados a que dediquen el 20% de su tiempo de trabajo a desarrollar proyectos propios y, a nivel nacional, destaca Telefónica, que dice que ha apostado de manera importante por adoptar un modelo de innovación abierta que fomenta el intraemprendimiento.

También es una realidad que para que las empresas puedan favorecer el intraemprendimiento, es preciso que desde la propia dirección se facilite su labor, tanto aportando las herramientas de la propia empresa, como especialmente

incentivando el desarrollo de las ideas y su puesta en marcha al servicio de la compañía.

Raúl del Pozo también argumenta que se aprecia que este tipo de empresas actúan como una incubadora, ya que no solo se dedican a su actividad principal de producción de bienes y servicios, sino que también trabajan para que sus empleados cuenten con los medios, la motivación, la formación y los incentivos necesarios para que puedan llevar a cabo esas ideas que pueden ayudar a crecer a la empresa para la que trabajan. Por lo tanto, es una relación en la que ambas partes salen beneficiadas.

## ¿CÓMO SE FOMENTA EL INTRAEMPENDIMIENTO?

Según un reportaje publicado en el portal [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com), hay cuatro elementos clave para fomentar el intraemprendimiento en la empresa. Dice que impulsar el emprendimiento dentro de las organizaciones es algo relativamente reciente y que antes era propia de grandes empresas, tal y como hemos comentado en el apartado anterior. No obstante, cada vez más organizaciones están adoptando este sistema. Los cuatro elementos clave que toda organización que quiera fomentar el intraemprendimiento tiene que tener en cuenta, según este portal, son:

- **1. Autonomía:** De este modo, el empleado se entusiasmará y propondrá proyectos novedosos, gozando de tiempo e independencia.
- **2. Liderazgo:** Debe existir un líder, o la propia dirección general, como comentábamos, que motive al empleado corporativo.
- **3. Sueldo fijo más variable:** Es positivo compensar al empleado con algún sistema de bonus, además del salario fijo propiamente dicho, que le dé seguridad.

- **4. Responsabilidad en el proyecto:** Uno de los mayores incentivos para un intraemprendedor es que disponga de capacidad para controlar el proyecto. Para los trabajadores es clave participar del negocio que apoyan y, en cierta manera, sentir que les pertenece. Esto puede ir acompañado de la participación en acciones. Todo esto permite que el empleado se sienta comprometido con la empresa.

## ¿UN FALLO? LA CULTURA DE INTRAEMPENDIMIENTO

Hay una noticia reciente que publica la Agencia EFE, que dice que las grandes empresas avanzan en innovación, pero falla la cultura de intraemprendimiento. Dice que las grandes compañías de nuestro país están dando pasos para acoger procesos de innovación abierta y atraer ideas y proyectos de startups, con procesos

de aceleración y colaboración con nuevas iniciativas, pero que la cultura de emprendimiento dentro de la propia compañía es un deber en la cuenta innovadora de las empresas. Esta conclusión procede de la Jornada de Emprendimiento Corporativo sobre intraemprendimiento e innovación abierta

### Google anima a sus empleados a que dediquen el 20% de su tiempo de trabajo para desarrollar proyectos propios, lo mismo que Telefónica a nivel nacional

ta, organizada por la consultora Cink Emprende y el Foro de Innovación, el pasado mes de febrero en Madrid.

Concretamente, el director del Fondo de Emprendedores de la Fundación Repsol, Eduardo Romero, reconoce que las compañías no están “preparadas para el despegue del emprendimiento”, y que “dentro de veinte años dejaremos de hablar de esto, porque será parte de la cultura”.

Ojalá esta afirmación se haga realidad, pero no dentro de dos décadas, sino en un futuro más próximo. Tanto nuestro país, como el entorno internacional, precisan de un fomento y mejora de la cultura intraemprendedora, por el beneficio mutuo de la economía y la sociedad. ■