



SINERGIA PARA INNOVAR

LOS INTRAEMPRENDEDORES Y LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

AUTORES

STELLA CRISTOBAL (1)
 ANDRÉS OLIVERA (1)
 CAROLA SAAVEDRA (2)

(1) DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EN GESTIÓN, LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY, LATU

(2) CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, CÁMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY, CIU

Los especialistas en selección de recursos humanos suelen coincidir en afirmar que las empresas uruguayas manifiestan un interés creciente por contratar personas con perfil emprendedor, buscando ser más competitivas por medio de la identificación de nuevas oportunidades de negocios. Asimismo, se ha generalizado el uso del término intraemprendedores para identificar a aquellas personas que impulsan su iniciativa desde dentro de las empresas en las que trabajan.



El término intraemprendimiento, en inglés *intrapreneurship*, fue usado por primera vez por Norman Macrae, periodista de *The Economist*, en 1976, en un artículo titulado *The Coming Entrepreneurial Revolution: a Survey*.

Las características individuales, comunes a los intraemprendedores, suelen resumirse en seis grandes grupos: proactividad; tolerancia al riesgo; capacidad imaginativa, de creación; dedicación, constancia, persistencia, tenacidad; flexibilidad y adaptación al cambio, y destreza para organizar y trabajar en equipo.

El desafío de una empresa debe ser generar un modelo organizativo y de gestión que impulse las oportunidades identificadas por sus emprendedores internos, posibilitando un efectivo desarrollo de las ideas que aportan valor a la empresa.

El término intraemprender ha sido definido por Gálvez y García (2011) como “el proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y/o mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan”. Los autores identifican cuatro posibles caminos que las organizaciones pueden transitar a los efectos de promover el desarrollo de los intraemprendedores: modelo espontáneo, modelo planificado, modelo de preasignación de recursos y modelo formalizado.

En el modelo espontáneo, la organización no implementa ninguna iniciativa específica para el fomento del intraemprendedurismo. Sin un apoyo explícito a nivel organizacional, los intraemprendedores deben enfrentar una fuerte inercia generada por el *statu quo* existente y por la resistencia al cambio. Concretar la idea depende por completo del intraemprendedor y del apoyo que reciba de un directivo de la organización.

En el modelo planificado, la organización define un programa sistemático para convertir las ideas en proyectos, apoyando al intraemprendedor en el camino de convertir su idea en un plan de negocios que evidencie los futuros beneficios. Los recursos económicos son asignados a posteriori de su aprobación.

En el modelo de preasignación de recursos, la organización asigna una cierta cantidad de recursos y de tiempo a los colaboradores para desarrollar sus ideas del negocio. Empresas consideradas innovadoras como Google y 3M aplican este modelo y facilitan a sus colaboradores entre el 20% y el 25% de su tiempo para desarrollar sus ideas. Además, les brindan financiamiento.

En el modelo formalizado, la organización cuenta con una estructura organizativa específica para dar soporte a los nuevos emprendimientos. Generalmente se asigna un área que centraliza, coordina y desarrolla

los proyectos innovadores, dando soporte a los intraemprendedores en relación a conocimientos, recursos y tiempos. Empresas como IBM o Motorola emplean este tipo de modelo.

Por lo general, los intraemprendedores exitosos pertenecen a empresas con una clara cultura de innovación.

El concepto innovación cuenta con numerosas definiciones académicas y normativas que confluyen en cuatro grandes características. Las innovaciones deben ser introducidas –ya sea en el mercado o en las operaciones de la empresa–, genuinas –implican el logro de ventajas competitivas–, sustentables –no suponen la degradación de los recursos naturales y/o el deterioro ambiental– y acumulativas –generan externalidades (OECD, 2006).

Algunos autores simplifican el concepto apelando a la siguiente ecuación:

INNOVACIÓN = OPORTUNIDAD + CREATIVIDAD + EJECUCIÓN

Aquellos que promovemos la innovación y colaboramos con las empresas para que identifiquen oportunidades e implementen las nuevas ideas somos conscientes de que el espíritu emprendedor es condición necesaria pero no suficiente para afianzar una cultura de cambio.

El espíritu emprendedor ayuda a detectar las oportunidades y generar ideas creativas para abordarlas, pero para concretar una innovación se requiere más.

Para que una empresa innove en forma sistemática no solo es necesario que tenga personal intraemprendedor, también requiere brindarle un entorno interno sinérgico, una estructura organizacional que le ayude a incrementar su potencial y que colabore con concretar la innovación.

La empresa necesita haber generado una cultura innovadora donde se fomenten la creatividad, el aprendizaje, las interacciones abiertas, la diversidad y la tolerancia al fracaso (aceptar que innovar implica un riesgo y que el fracaso es fuente de aprendizaje).

¿Cuántas empresas conoce que incorporen en la evaluación del desempeño de su personal atributos como la habilidad para asumir riesgos, el crecimiento a partir del fracaso, la creatividad, la curiosidad, la pasión en el hacer o el inconformismo?

Y más: ¿Las acciones anteriores serían suficientes para considerar que somos “exitosos” en gestionar nuestras innovaciones? Seguramente no.

La empresa debe generar una visión y una estrategia de innovación. La primera daría a conocer a todo su personal lo que la empresa desea lograr en términos

de innovación; la segunda operaría como plan general para alcanzar la primera.

La empresa debe evidenciar el liderazgo y el compromiso de su dirección con la innovación. También necesita definir una política de recursos humanos a medida, de activos intangibles, de propiedad intelectual, de colaboración con terceros y de aporte de ideas externas a la empresa.

Pero aun así no sería suficiente, porque debe establecer un proceso de innovación y explicitar sus etapas más relevantes, desde la obtención de información acerca de un problema u oportunidad hasta el lanzamiento con éxito de la innovación. Estas etapas deberán estar intrínsecamente ligadas al tipo de empresa, a su estructura organizacional y al tipo de innovación, entre otros factores.

Sin embargo, pueden identificarse algunas etapas comunes a todas las empresas, lo cual suele definirse como "el embudo de la innovación": la estructura y generación de información, la gestión de ideas, el desarrollo del proyecto de innovación, la protección y la explotación de los resultados y el lanzamiento al mercado. Para que una innovación se considere exitosa es preciso introducir los resultados en el mercado o implementarlos en un proceso y producir un retorno para la empresa, una característica fundamental de toda innovación, como ya se ha indicado.

La gestión eficaz y eficiente de una empresa implica evaluar los resultados de sus procesos respecto a indicadores previamente definidos. Para evaluar los resultados logrados a partir del proceso de innovación establecido, la empresa debe definir indicadores financieros y no financieros. La evaluación debe proporcionar información

acerca del éxito o fracaso de las innovaciones y ser fuente de aprendizaje para la mejora del sistema de gestión.

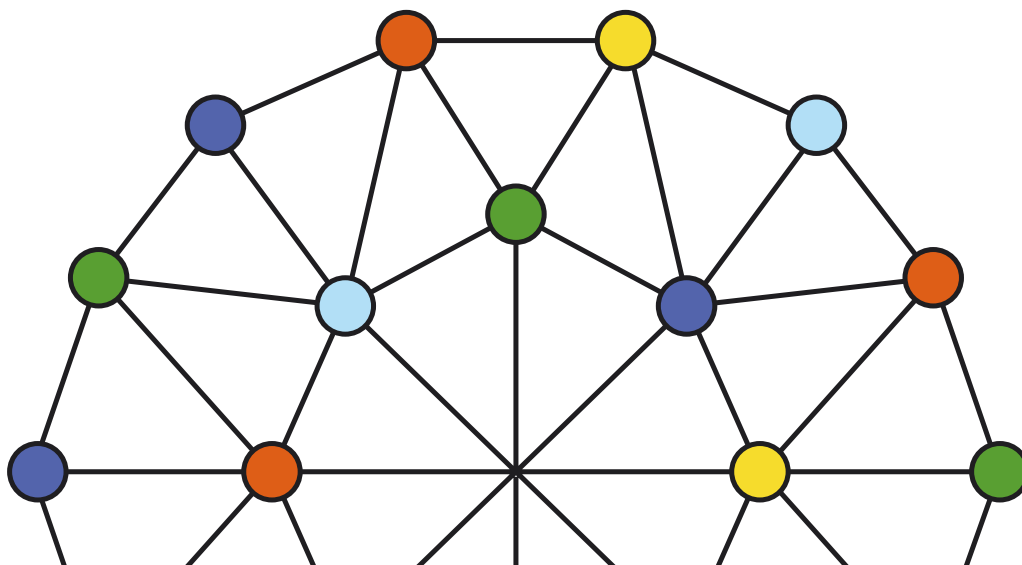
Entre los indicadores financieros es posible agrupar la tasa de crecimiento de los beneficios, la tasa de crecimiento de los ingresos, el ahorro de los costes para la empresa y los clientes, el crecimiento del margen operativo y el retorno de la inversión en innovación.

Entre los indicadores no financieros se pueden incluir, por ejemplo, la cantidad de ideas incorporadas al proceso de innovación, la cuota del mercado, la eficiencia de los procesos, el reconocimiento y reputación de la marca, el impacto en el número de empleados, los activos intangibles (propiedad intelectual, *know how*, relaciones) y la sostenibilidad ecológica y social como resultado de la innovación (reducción de emisiones, eficiencia energética, mejora del entorno).

Pero incluso así sería necesario evaluar el funcionamiento del sistema de gestión de la innovación en su globalidad.

Además de analizar el proceso de innovación y sus resultados, se deben revisar la visión y las políticas, la estrategia de innovación definida y la implantación de los demás factores facilitadores de la innovación: la estructura y cultura organizacional, los roles y responsabilidades, las competencias, los recursos humanos estratégicos y la comunicación, entre otros elementos.

Esta evaluación global debe realizarse regularmente con el fin de garantizar una profunda comprensión de las diferentes dimensiones de la gestión de la innovación y la mejora continua del desempeño del sistema. La frecuencia dependerá de la dinámica del entorno en el cual opera la empresa y de su predisposición a incorporar mejoras para el desarrollo de su gestión.



Resulta conveniente asimismo efectuar una verificación interna a intervalos definidos, para comprobar el funcionamiento del sistema de gestión de la innovación implementado. Si la empresa ha implementado otros sistemas de gestión, como aquellos relacionados con las normas ISO, esta verificación interna se puede integrar a las auditorías internas ya existentes.

En definitiva, la empresa necesita generar un sistema de gestión de la innovación a su medida, a partir de las buenas prácticas existentes, tanto a nivel nacional (una alternativa es el Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación, del Instituto Nacional de la Calidad, INACAL) como internacional (la norma europea UNE-CEN/TS 16555).

El objetivo primario del sistema de gestión de la innovación debe ser el estímulo de las oportunidades detectadas por sus intraemprendedores, que hace posible que la organización sea más innovadora y optimice su desarrollo en la actual economía globalizada y del conocimiento.

Es por ello que la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) han aunado esfuerzos para generar un programa de asistencia que colabora con las empresas industriales en la implementación de estos sistemas, apoyando en la implementación de herramientas que ayuden a los emprendedores internos a concretar las ideas que aporten valor a la empresa.

Mediante su Departamento de Innovación y Desarrollo en Gestión el LATU colabora con las empresas no industriales y las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, con ese mismo fin.

Referencias

- Almansa, Mónica, Blasina, Gonzalo, Cristobal, Stella, De Giuda, Mariela, González, Alberto, López Miguez, Viterbo, Miles, John y Sorondo, Álvaro, 2012. *Modelo uruguayo de gestión de la innovación* [En línea]. 2a versión. Montevideo: INACAL, LATU, UCU, ANII, CIU. [Consulta mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/mugi-weblibro1-areas.pdf>
- Asociación Española de Normalización y Certificación, 2013. UNE-CEN/TS 16555-1: *Gestión de la innovación. Parte 1: sistema de gestión de la innovación*. Madrid: AENOR.
- Coral, Eliza, Ogliari, André y Abreu, Aline França de, 2013. *Gestao integrada da innovaçao*. Sao Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gálvez, E.J. y García D., 2011. Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano. Un estudio empírico. En: *Universidad y Ciencia*, 52, pp.27-36.
- Garzón, M., 2005. *Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables*. Bogotá: Facultad de Administración.
- Novoa, F., 2008. Intraemprender. En: *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 6, pp.41-50.
- Medina, J. 2011. *El intra-empendedor: la innovación desde adentro*. [En línea]. México: América Economía. [Consulta mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-intra-empendedor-la-innovacion-desde-adentro-oecd>.
- OECD, 2006. *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Paris: OECD.



INNOVACIÓN

