



► 29 Noviembre, 2015

MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

# Cómo identificar nuevas oportunidades de negocio

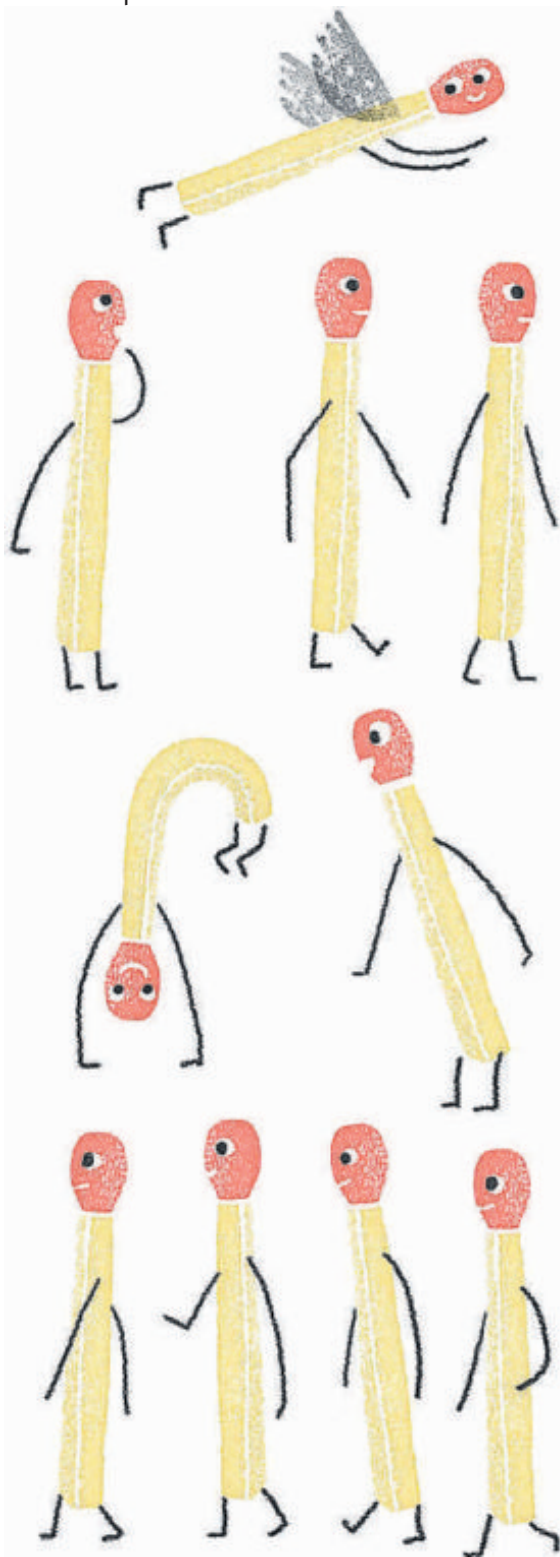
La figura del intraempreendedor tiene cada día más fuerza en la propia organización para desarrollar la innovación desde la base



JORDI GOULA

¿Qué pasa con la intraemprendeduría? ¿Ha oído hablar de ella? Tener gente con mentalidad emprendedora como motor dentro de la empresa hoy es crucial. Hay potencial en todas las organizaciones. Pero, ¿cómo reconocerlo? Estas y otras preguntas se las están haciendo las empresas punteras en un momento en que se sacan de encima el peso de años de crisis y buscan dar pasos adelante con seguridad y bajo la bandera de la innovación. “Sí, recientemente ha resurgido con fuerza esta idea, tanto que se considera uno de los principales retos de las organizaciones. Una cultura de intraemprendeduría no sólo repercute en la organización, sino que también aumenta la motivación y el compromiso de los trabajadores. Si la organización no apoya la intraemprendeduría, en muchos casos hay personas que se van y fundan sus propias empresas”, explica Anna Fornés, directora de la Fundació Factor Humà. A pesar de ello, apunta rápidamente, “pero es un reto que cuesta mucho de ver desde los departamentos de Recursos Humanos”.

“Lo preocupante es que no se hayan dado cuenta antes”, dice Cathy Paredes, socia fundadora de Human Software. “Ahora se plantea porque ya es una necesidad crecer y crear valor añadido. Las organizaciones precisan personas que sean capaces de identificar nuevas oportunidades de negocio y directores que sepan armonizar estas nuevas oportunidades con el core business para ser más competitivos”. Lo cierto es que hasta ahora se había medido la emprendeduría interna en términos de rotación no deseada. Para Fran Chuan, socio fundador de la consultora Dicere, los números son definitivos. “Las estadísticas dicen que un 5% de la población mundial es emprendedora. Así pues, quien tiene cien empleados, tiene cinco potenciales talentos en su plantilla a los que o se les da cancha o se irán. De lo que se trata es de crear un ecosistema



## Rittal o cómo crear una dinámica innovadora

Manuel Jiménez se hizo cargo hace cinco años de la dirección general de la filial española de Rittal, una multinacional alemana líder mundial en envoltorios metálicos para la industria. “Mi primera preocupación fue ver que la compañía estaba muy jerarquizada. Siempre había pensado que si el equipo abre su iniciativa y participa, el rendimiento es mejor. Por ello, lo primero que me planteé, fue cómo hacer un cambio cultural en la casa. Uno de los proyectos por los que empezamos fue la innovación en procesos. Me gustó el planteamiento que hizo Fran Chuan en una Jornada a la que asistí y recabamos su apoyo para cambiar de cultura interna”.

Empezaron por formar tres grupos de voluntarios. En cada uno de ellos salió un líder. Los grupos estaban formados por gente laboralmente implicada en el proyecto que trataba de buscar una innovación. Cuenta Jiménez que muy pronto empezaron a salir ideas, pasaron los filtros correspondientes y se plasmaron. “Eso tuvo tres efectos importantes”, cuenta. Por un lado, hubo un ‘efecto llamada’, en personas que no hubieran pensado en presentarse como voluntarios. Por otro, los líderes fueron acumulando experiencia y transmitiendo su saber hacer. Y, por último, los empleados ejecutaban estos proyectos con mayor aceptación que si les venían impuestos por la dirección general o por un consultor externo.

Hoy, en la empresa hay una dinámica innovadora. Jiménez explica que “se ha perdido la vergüenza a dar ideas, aunque puedan parecer tontas” y que la gente está implicada en proyectos que pueden durar de 6 a 12 meses. Su papel de director, explica, es el de hacer el seguimiento cada tres meses de los proyectos. “Procuro no imponer nada, simplemente acompañarlos en las ideas”.

Se muestra muy satisfecho del cambio operado. El clima laboral que tenemos es óptimo. “No se si será porque casi coincidió el cambio interno con la crisis, pero lo cierto es que, mientras el sector ha caído un 60% entre 2007 y 2014, nosotros desde el 2010, cada año hemos crecido. No puedo cuantificar qué porcentaje aporta el cambio interno, pero, haberlo, seguro que lo hay”.

innovador en la empresa”.

Cuando Fornés dice que es un reto que no siempre se ve desde RRHH, no es algo gratuito. Habitualmente, una persona emprendedora no se adapta fácilmente en un entorno tradicional de trabajo. Puede que para muchos incluso se trate de un perfil incómodo – “sobre todo para jefes mediocres”, tercia Paredes– porque cuestiona siempre lo que se está haciendo. “De todos modos, si triunfa, todos los mediocres tratarán de hacerse una selfie con él”, apunta Chuan.

Ciertamente, un líder tradicional que busque la eficiencia solo en el corto plazo, difícilmente aceptará planteamientos que entrañen cierta ruptura. Y las propuestas que presentan los intraemprendedores, habitualmente son rompedoras. La clave pasa por un cambio en la percepción de su propio papel, que esté dispuesto, por ejemplo, a ser permeable y a replantearse las cosas, que vincule a la gente al negocio y que contrate personas que le digan qué puede hacer, que le hagan propuestas. Que la idea vaya de abajo a arriba, vamos. “Los directores deben aprender a fichar. Habitualmente se contrata por aptitudes y se despide por actitudes...”, dice Chuan.

“En las plantillas, además del 5% de potenciales emprendedores, hay un 12-15% de personas a las que les gustaría serlo, pero que no se ven con capacidad de liderar. Son empleados que también pueden dar el salto. Cuando empieza el proceso de cambio y búsqueda en la organización, muchos de estos se autodescubren. Por ello el entorno es muy impor-

### Son momentos en que estamos obligados a buscar nuevas formas de hacer las cosas en las organizaciones

tante”, comenta Paredes.

Se parte del supuesto de que el intraempreendedor tiene una parte genética y otra de aprendizaje. Es decir, que se le puede ayudar a crecer. Paredes cuenta como no es extraño en EE.UU. ver a un directivo acudir a un consultor porque quiere tener un liderazgo intraempreendedor. “Se le evalúa y se le dice lo que le falta en su perfil y la metodología. Normalmente pide un coach y acaba cambiando”. Al respecto cuenta que en Human Software han creado una herramienta –Maverick– que permite medir el talento intraempreendedor de las personas y hacer un diagnóstico de desarrollo.

En definitiva, “las empresas deben encontrar este potencial intraempreendedor en su seno y ser capaces de lograr que su gente sea disruptiva. Lo que ya no tiene sentido es que un empresario te diga que ‘siempre lo he hecho así y me ha funcionado’. Quien no vea que se ha de transformar, está condenado. Hoy estamos obligados a buscar, ante todo, nuevas formas de hacer las cosas”, concluye Anna Fornés.