

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

**FACULTAD DE DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN DE LA LICENCIATURA
EN ECONOMÍA**

**ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES
EMPRENDEDORAS AL INTERIOR DE LAS
ORGANIZACIONES: EL CASO DE LOS
GRADUADOS UNIVERSITARIOS**

AUTOR: FELIPE BARILARI (MAT: 15.529)

MAR DEL PLATA, OCTUBRE DE 2006

**ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES
EMPRENDEDORAS AL INTERIOR DE LAS
ORGANIZACIONES: EL CASO DE LOS
GRADUADOS UNIVERSITARIOS**

AUTOR: FELIPE BARILARI (MAT: 15.529)

DIRECTORA: MG. ANA GENNERO DE REARTE

INTEGRANTES DEL COMITÉ EVALUADOR:

- MG. ANA GENNERO DE REARTE
- LIC. FRANCISCO MOREA
- LIC. FERNANDO GRAÑA

RESUMEN:

En el presente trabajo de graduación se estudia el fenómeno del emprendedorismo corporativo entre los graduados universitarios de distintas carreras de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

En primer lugar, se examinan algunos aportes teóricos en la temática con el objeto de profundizar este concepto, rescatar las características que reúne un emprendedor y examinar la importancia de este fenómeno.

En segundo lugar se evalúan las razones por las cuales los graduados deciden involucrarse en proyectos desarrollados al interior de la empresa en la que prestan sus servicios. A tal fin, se realiza una investigación exploratoria-descriptiva sobre los emprendimientos llevados a cabo por graduados universitarios intrapreneurs en las empresas en las que trabajan en relación de dependencia. A través de una encuesta realizada a los intrapreneurs, así como mediante la realización de análisis de casos, se ha podido reunir información referente a las características propias de los individuos intrapreneurs como así también las características compartidas por las organizaciones que fomentan el emprendedorismo al interior de las mismas.

Adicionalmente, se presentan los resultados obtenidos, los cuales permiten un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. Los mismos muestran que con el fin de propiciar las prácticas intrapreneurs, deben coexistir por un lado una empresa con un clima organizacional que propicie el emprendedorismo y por el otro individuos con una notable necesidad de realización personal y profesional.

Por último, se analiza el importante rol que cumple el sistema universitario en cuanto al fomento de las capacidades emprendedoras en sus estudiantes.

PALABRAS CLAVES:

- Intrapreneur.
- Emprendedor corporativo.
- Graduados universitarios intrapreneurs.
- Capacidades emprendedoras.
- Clima organizacional.
- Organizaciones emprendedoras.

ABSTRACT:

In the following graduation work it is studied the corporate entrepreneurship phenomenon among the graduates of different careers from the National University of Mar del Plata.

Firstly, are examined some theoretical contributions about the subject under study with the purpose to deepen this concept, to rescue the characteristics that fulfill an entrepreneur and to examine the importance of this issue.

In the second place, are evaluated the reasons by which graduates decide to involved themselves in projects developed inside of the companies in which they work for. In such a way, it is done an exploratory-descriptive research of the corporate ventures carried out by university graduates intrapreneurs, in the companies in which they work under a given relationship. Through a survey carried out among the intrapreneurs, and by means of description of real cases, information could be achieved regarding the characteristics of the intrapreneurs and those shared by the organizations that promote entrepreneurship inside their own structures.

Additionally the results obtained are presented, in such a way to permit a better understanding of the phenomenon under study. They show that in order to favor intrapreneur activities, it should coexist, on one hand, a company with a proper enviroment, and on the other hand, individuals with a notable need of personal and professional achievement.

Finally, it is analyzed the important role that complies the university system referring to the promotion of the enterprising capacities among its students.

KEY WORDS:

- Intrapreneur
- Corporative Entrepreneur
- University graduates intrapreneurs.
- Enterprising capacities.
- Organization enviroment.
- Enterprising companies.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| <u>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</u> | 1 |
| Problemática..... | 1 |
| Guía de Lectura | 2 |
| Preguntas de Investigación..... | 2 |
| <u>CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL MARCO CONCEPTUAL.....</u> | 3 |
| - Emprendimientos Corporativos e Independientes..... | 4 |
| - Ventajas – Desventajas del Intrapreneurship..... | 5 |
| - Cuadro de Relaciones..... | 8 |
| - Individuo Emprendedor..... | 9 |
| - Características Personales..... | 9 |
| Postura frente al riesgo..... | 11 |
| Forma de trabajo del intrapreneur..... | 11 |
| - Organizaciones incubadoras de capacidades emprendedoras..... | 13 |
| - Redes del Intrapreneur..... | 13 |
| - La Universidad..... | 14 |
| - La empresa..... | 15 |
| - Clima Organizacional..... | 15 |
| - Propositiones..... | 20 |
| <u>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</u> | 22 |
| - Diseño de la investigación..... | 24 |
| <u>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</u> | 28 |
| - Características generales de las organizaciones incubadoras de intrapreneurs | 28 |
| - Presentación de los casos de estudio..... | 34 |
| - Características de los intrapreneurs analizados..... | 34 |
| - Características de la organización emprendedora..... | 35 |
| - Análisis de los comportamientos de los intrapreneurs y de las organizaciones emprendedoras..... | 37 |
| - Análisis de las Propositiones..... | 37 |
| <u>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....</u> | 53 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 55 |

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: EL CASO DE LOS GRADUADOS UNIVERSITARIOS

Capítulo I: INTRODUCCIÓN

Problemática:

En la actualidad, la introducción de constantes cambios tecnológicos junto con la creciente competencia, han creado un nuevo entorno para las organizaciones. La utilización de la creatividad y la innovación permiten a las empresas mantener o ganar una posición reconocida en el mercado. Requieren por lo tanto, de agentes emprendedores con capacidad de gestionar la innovación de manera permanente dentro de la organización.

Sin embargo, no siempre las empresas fomentan el espíritu emprendedor ni crean un clima adecuado que permita sacar provecho de las habilidades innovadoras que los empleados puedan tener. Es habitual encontrar la pérdida de empleados con mentalidad emprendedora, los cuales se ven desmotivados por las organizaciones burocráticas, así como una desvalorización de los aportes, sugerencias o proyectos presentados por los agentes de la organización.

En este sentido, es dable mencionar que la Escuela Intrapreneur ha surgido como respuesta a la falta de innovación y competitividad dentro de las organizaciones (Dehter, 2001). Ella sugiere que si bien los individuos poseen limitada libertad de acción en las organizaciones, pueden comportarse y actuar como entrepreneurs dentro de las mismas, implementando sus ideas sin que necesariamente sean los dueños de la empresa. Se trata entonces de individuos proactivos y con alta necesidad de realización. Por lo tanto, la apertura hacia nuevas oportunidades es una de las dimensiones de la actividad intrapreneur. Este comportamiento estratégico permite generar nuevos negocios dentro de la misma organización.

Si bien hay un número elevado y creciente de investigaciones en la temática de la capacidad emprendedora de los individuos, poco se ha avanzado en el estudio del intrapreneur o emprendedor corporativo.

Por tal motivo, esta tesis está orientada a conocer los elementos y mecanismos que puede utilizar la empresa, para generar en su interior un clima que propicie la innovación. Se analiza un grupo poblacional constituido por graduados universitarios, dado que el elevado nivel educativo permitiría pensar que ellos poseen las herramientas necesarias para la generación de propuestas innovadoras en una organización y la gestión profesionalizada de las mismas. Por tal motivo, se trabaja sobre una muestra de graduados universitarios, egresados de la Universidad Nacional de Mar del Plata, intentando detectar en ellos su potencial como generadores de innovación y crecimiento en las organizaciones.

Se lleva a cabo una investigación exploratoria-descriptiva entre los emprendimientos corporativos desarrollados por graduados universitarios, con la finalidad de identificar las características y actitudes de los intrapreneurs como también analizar el modo en el que la empresa fomenta el espíritu emprendedor entre sus empleados. Asimismo, se prestará especial atención al rol de la Universidad como organización incubadora de competencias emprendedoras.

La tesis está organizada de la siguiente manera: en el Capítulo I se analizan diferentes conceptos que resultan necesarios para el estudio del tema, en el Capítulo II se hace una breve reseña de algunos aportes teóricos sobre emprendimientos corporativos, características del intrapreneur y la organización emprendedora, en el Capítulo III se explica la metodología utilizada, en el Capítulo IV se presentarán los resultados de la investigación, y finalmente en el Capítulo V se exponen las conclusiones del presente estudio.

Objetivos:

Los objetivos del trabajo son:

- 1- Analizar las características y actitudes de los emprendedores que innovan dentro de la empresa, así como las de las organizaciones que promueven el intrapreneurship.
- 2- Conocer los elementos y mecanismos que puede utilizar la empresa para generar en su interior un clima que propicie la innovación.
- 3- Evaluar en que medida la Universidad y las distintas redes sociales del individuo influyen en su voluntad de emprender dentro de la empresa.

Preguntas para orientar la investigación:

- 1- ¿Cual es el perfil de los egresados universitarios que innovan dentro de la empresa?
- 2- ¿En que medida la empresa fomenta la innovación en su interior?
 - 2-1. ¿Qué consecuencias tiene el fracaso de un emprendimiento?
 - 2-2. ¿Cual es el sistema de premios y castigos implementado en la empresa?
 - 2-3. ¿Qué apoyo reciben los emprendimientos de parte de los directivos de la compañía?
- 3- ¿Que hace la Universidad para propiciar el emprendedorismo entre sus estudiantes?

Capítulo II: MARCO CONCEPTUAL

El término innovación comienza a tomar trascendencia por su rol central como motor del desarrollo económico a partir de los avances teóricos presentados por Shumpeter al comienzo del siglo pasado. Así, la innovación es definida como “*la realización de nuevas combinaciones de los medios de producción*”. Esto puede deberse a la introducción de un nuevo producto o a una nueva calidad de producto, como también a la introducción de un nuevo método de producción. (Shumpeter, 1936)

La innovación recorre un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. El empresario innovador ve el cambio como una norma saludable aunque no necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. (Drucker, 1986)

Las innovaciones pueden dividirse en dos grandes grupos: las innovaciones *incrementales* y las innovaciones *radicales*. En el caso de las innovaciones incrementales, los productos, servicios o diversos sistemas son mejorados en menor escala. En el segundo caso, las transformaciones son de gran magnitud y suponen un cambio de paradigma o una discontinuidad en los sistemas o productos fabricados. Sin embargo, en las organizaciones las innovaciones radicales suelen encontrar gran resistencia, ya que amenazan las formas tradicionales de operación. (Belausteguigoitia, 2001)

La necesidad de lograr un comportamiento emprendedor parece sumamente importante en un mundo en constante evolución y competencia creciente, convirtiéndose de esta forma en un bien de alto valor para todo tipo de empresas. Esto se debe a que las organizaciones que han perdido el espíritu emprendedor tarde o temprano se estancan, ya que son superadas por empresas más dinámicas. La inercia y el conformismo pueden ser perjudiciales, por lo que es necesario que se reavive el espíritu emprendedor al interior de la organización y se fomente la aparición de un verdadero empresario interno, con alta proactividad frente a los escenarios nuevos que vive la empresa (Veciana Verges, 1993).

La creatividad y la búsqueda permanente de “lo nuevo”, contribuye al proceso de cambio tecnológico que en los últimos años se ha acelerado en forma vertiginosa. Esta situación genera el acortamiento de los plazos entre la fase inicial y final del proceso de innovación. Asimismo, se apoya en la creciente importancia que le asignan los centros estatales y universidades a la Investigación y Desarrollo, especialmente de los países desarrollados. De allí la importancia que tienen los graduados universitarios como agentes de cambio, pues pueden contribuir a generar conocimiento, a transformarlo en tecnología y a introducir dichos cambios en el mercado como emprendedores independientes o dentro de una organización.

El estado actual del estudio del emprendedorismo indica que no existe una teoría universal consistente en el tema. Su estudio comprende un conjunto diverso de enfoques incluyendo los puntos de vista de la psicología, las ciencias sociales y la economía, entre otros. En este contexto, los enfoques contemporáneos consideran una diversidad de factores, niveles, dimensiones y perspectivas involucradas en su estudio.

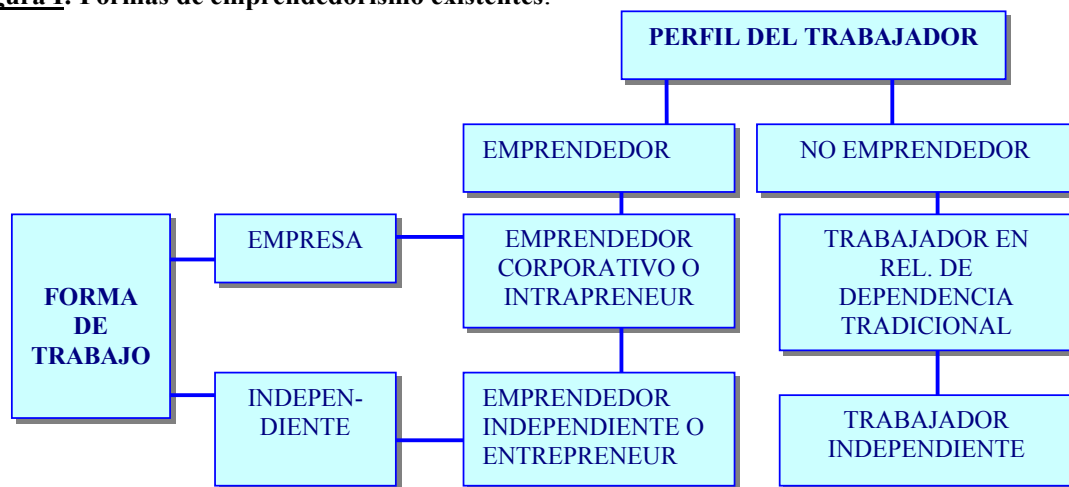
De esta forma se puede definir al emprendedor como aquella persona que percibe una oportunidad y crea toda una organización para alcanzarla. (Gordon, 1999) Este autor manifiesta que el proceso emprendedor involucra todas las funciones y actividades asociadas con la percepción de la oportunidad y las acciones para lograrla. En la actualidad, la literatura del entrepreneurship plantea definiciones más amplias del emprendedor, englobando tanto a aquel que inicia una organización **-el entrepreneur-** así como al individuo que se desenvuelve en las empresas como empleado **-el intrapreneur-**. De este modo, estas definiciones abarcan distintas perspectivas para caracterizar al emprendedor, manteniendo el foco en la introducción de innovaciones, en la toma de riesgos y en la búsqueda de oportunidades.

Emprendedores corporativos y emprendedores independientes:

El término emprendedorismo engloba y describe comportamientos y procesos tanto individuales como corporativos (Figura I):

1. El proceso independiente es aquel donde el emprendedor genera valor en forma externa a cualquier tipo de organización. El agente que participa en el mismo se conoce como *entrepreneur*, siendo éste aquella persona que crea valor por medio de nuevas ideas, productos o servicios, dedicando tiempo y esfuerzo, asumiendo los riesgos financieros, psíquicos y sociales como así también el reconocimiento por los logros (Martinez Novello, 2002).
2. El proceso corporativo, también conocido como venture-management, es la actividad que tiene por objeto generar nuevos negocios para la empresa que la realiza mediante el desarrollo de nuevos proyectos empresariales innovadores en el interior de la misma. Es generado por un emprendedor dentro del marco de una organización, conocido como *intrapreneur*. Él es la persona que asume responsabilidad personal para la organización a la cual pertenece, por medio de la innovación de conceptos, productos o servicios, ya sea mediante la renovación de las estructuras existentes, la formación de otras nuevas o la creación de nuevos productos o procesos de producción o gestión (Kundell, 2001).1-

Figura I: Formas de emprendedorismo existentes.



Haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, existen diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos. Básicamente los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa (Stevenson, 2000).

La cultura administrativa tiene que ver con un estado más estático y la emprendedora con un estado más dinámico. En la primera el empleado arma su estrategia en función de los recursos que controla, mientras que en la segunda, el emprendedor arma su estrategia según la percepción de la oportunidad. Por ello el emprendedor acepta riesgos razonables y actúa revolucionariamente en el corto plazo, desafía la jerarquía y destaca a la coordinación como más importante que la propiedad de los recursos, la dirección se forma mediante redes. En cambio, para el empleado la jerarquía es primordial, necesita una clara definición de la responsabilidad y la autoridad.

Entre las dificultades que presenta el intrapreneurship, algunos autores manifiestan que es un sistema en el que las grandes empresas son las que escogen la idea, la financian, eligen a la persona que la va a realizar y luego se quedan con la propiedad (Shulman, 2003). Otros consideran que un emprendedor independiente tiene otra estructura de costos y otra mentalidad. Es agresivo y muy proactivo. Sin embargo, si alguien está pagando un sueldo estable entonces se restringe el incentivo para emprender. Adicionalmente, argumentan que las grandes empresas, generalmente no atraen empleados innovadores porque a ellos no les interesa estar ahí. En este sistema no hay una estructura de incentivos y opera la lógica de si funciona bien, y si no, no importa porque aún tengo mi trabajo y mi sueldo fijo (Millar, 2004).

Por ello, el emprendedorismo al interior de una organización generaría una situación paradójica, donde se enfrentan la independencia, los desafíos y la toma de riesgos con la jerarquía y la seguridad laboral.

Sin embargo, aún cuando se sabe poco del intrapreneurship, el interés sobre el tema ha ido creciendo en los últimos años. El término intrapreneurship se utiliza para referirse al espíritu empresarial y hacer referencia a los emprendedores dentro de las empresas. Éste espíritu es el que hace que existan iniciativas de proyectos y negocios en las mismas.

Asimismo, el emprendedor que trabaja en la empresa desempeña un importante rol. Él es quien puede hacer realmente que una idea se desarrolle comercialmente, ya que muchas empresas logran crear ideas, pero no llevarlas a cabo. Los intrapreneurs aportan su visión empresarial, su compromiso, su esfuerzo y su investigación en pos de la empresa. (Pinchot, 1999). Sin embargo, en este proyecto la empresa tiene un rol fundamental como generadora de un clima acorde a la promoción de una cultura emprendedora a su interior.

Ventajas- Desventajas del Intrapreneurship:

Las innovaciones pueden beneficiar a cierta industria y al mismo tiempo amenazarla, ya que rediseñan las reglas de competencia en un entorno transformado. Estos cambios suelen ser propiciados por nuevos agentes y traen como resultado la pérdida de la supremacía de compañías existentes. No obstante, existen empresas que

han sido capaces de reinventarse como mecanismo de adaptación, situación que se facilita al poseer un espíritu emprendedor. Los conocimientos generados en esta disciplina, Intrapreneurship, proporcionan a estas organizaciones los elementos necesarios para mantener o recuperar el espíritu emprendedor, variable esencial que explica la permanencia de las empresas.

La adopción de cambios tecnológicos por parte de empresas existentes puede fracasar por causas asociadas con la misma organización. Entre ellas se puede mencionar una estructura burocrática, la complacencia y el sentimiento de invulnerabilidad, la falta de previsión, las inversiones anteriores basadas en tecnología tradicional que acumulan costos hundidos y crean renuencia a abandonar la visión conservadora del negocio. A su vez los éxitos pasados combinados con la intolerancia al fracaso, refuerzan la forma tradicional en que se opera (Belasteguigoitia, 2002).

El proceso emprendedor es en sí complejo y un tanto riesgoso. En este sentido, las empresas no dejan de tener en cuenta que si bien el poder del fenómeno emprendedor radica en la visualización de una oportunidad, éste incluye no sólo la generación de nuevos productos sino también la utilización de nuevos paradigmas en el manejo del personal, los cuales casi siempre conducen a instituciones menos jerárquicas con líderes capaces de dirigir y motivar a sus colaboradores.

En este sentido, los emprendimientos que tienen lugar dentro de las organizaciones se enfrentan a un conjunto distinto de obstáculos referidos al contexto en el que se desarrollan ya que deben adaptarse a la cultura, a los procesos y a los sistemas de la empresa que les da origen. Este no es el caso de empresarios independientes que crean una organización propia.

Es decir que mientras que el entrepreneur crea nuevas empresas, el intrapreneur busca generar los cambios estratégicos exigidos por el entorno, necesarios para la supervivencia y perpetuidad de la organización. El hecho de tener que trabajar dentro de una empresa presenta una complicación ya que el emprendedor corporativo debe involucrar a otros en el desarrollo del nuevo proyecto y generar un “liderazgo estratégico” que oriente la transformación dentro de una empresa que ya está en marcha.

Es dable destacar, que si bien las empresas esperan mejorar el rendimiento y los resultados financieros, asimismo pueden obtener grandes beneficios al estimular la orientación emprendedora. Entre éstos se destacan los siguientes. (Veciana Verges, 1999).

- Tener una ventana hacia las nuevas tecnologías.
- Asegurar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.
- Adaptar la empresa a los cambios del entorno.
- Asegurar la supervivencia de la empresa.
- Retener a personas con talento.
- Crear un clima propicio a los nuevos negocios.
- Innovar.
- Investigación y Desarrollo.
- Incrementar la flexibilidad general de la empresa.

En este sentido, los emprendimientos corporativos resultan de gran interés tanto para gerentes como para investigadores como una manera alternativa de alcanzar el

éxito en los negocios; sugiriendo que las empresas con mayor orientación emprendedora tendrán mayores posibilidades de crecimiento que sus competidores. Asimismo, es correcto afirmar que las empresas con un comportamiento emprendedor se enriquecen, ya que incrementan la voluntad para tomar riesgos y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios (Sarriá, 2002).

No obstante, si bien las organizaciones pueden obtener beneficios del intrapreneurship, también es cierto que los emprendimientos corporativos no tienen garantía de éxito. La experiencia muestra que los resultados pueden ser muy variados. Las posibilidades de éxito no son muy alentadoras, si se considera que cada nuevo emprendimiento está relacionado con un nuevo producto, un nuevo mercado, nuevas tecnologías, o una combinación de estos tres elementos (Roberts, 1997).

El problema reside en que los emprendimientos tienen lugar en un territorio desconocido para la organización donde la incertidumbre impera. Sin embargo, no hay que dejar de tener en cuenta, que incluso cuando las posibilidades de éxito no fuesen muy estimulantes, ninguna organización puede ser competitiva de manera sustentable sin alguna clase de nuevo emprendimiento. Esto es así porque tal como se manifestó anteriormente, la adopción de un comportamiento emprendedor en las organizaciones las rejuvenece y las obliga a satisfacer, en formas novedosas, las demandas de los consumidores.

Por otro lado, la Universidad también desempeña un papel fundamental como generadora de competencias tecnológicas y emprendedoras en sus estudiantes y graduados. El entorno o el ambiente empresarial en el territorio, los amigos, los familiares, los compañeros de estudios, los docentes, las instituciones locales son todos impulsores de conductas emprendedoras en los individuos. Por ello se analizarán tanto las características y actitudes emprendedoras individuales como de las organizaciones que contribuyen a crearlas.

La Figura II sintetiza los elementos conceptuales planteados. El círculo virtuoso es el siguiente: si la empresa implementa las medidas tendientes a generar un clima organizacional en el que se propicie el emprendedorismo, por medio de políticas de motivación, sistema de premios e incentivos, mejor comunicación entre otras, se logra aumentar la posibilidad de que el individuo participe en proyectos emprendedores. Por otro lado si el trabajador en relación de dependencia cumple con determinados patrones de conducta, entre los que se pueden citar: búsqueda de seguridad económica, de reconocimiento y realización profesional y si además su red de relaciones ha fomentado en él actitudes emprendedoras, se está ante un potencial emprendedor corporativo. En caso de contar con un escenario propicio para el emprendedorismo, podría participar en un proyecto emprendedor.

En síntesis, si coexiste por un lado un clima organizacional que favorece el emprendedorismo y por el otro un trabajador en relación de dependencia con capacidades emprendedoras, hay elevada probabilidad que éste se involucre en proyectos corporativos. En este caso, la persona que los lleva a cabo (Intrapreneur), adquirirá a través de la ejecución de los mismos el know how, el cual podrá ser aplicado en el futuro en nuevos proyectos corporativos o bien en la creación de un emprendimiento propio.

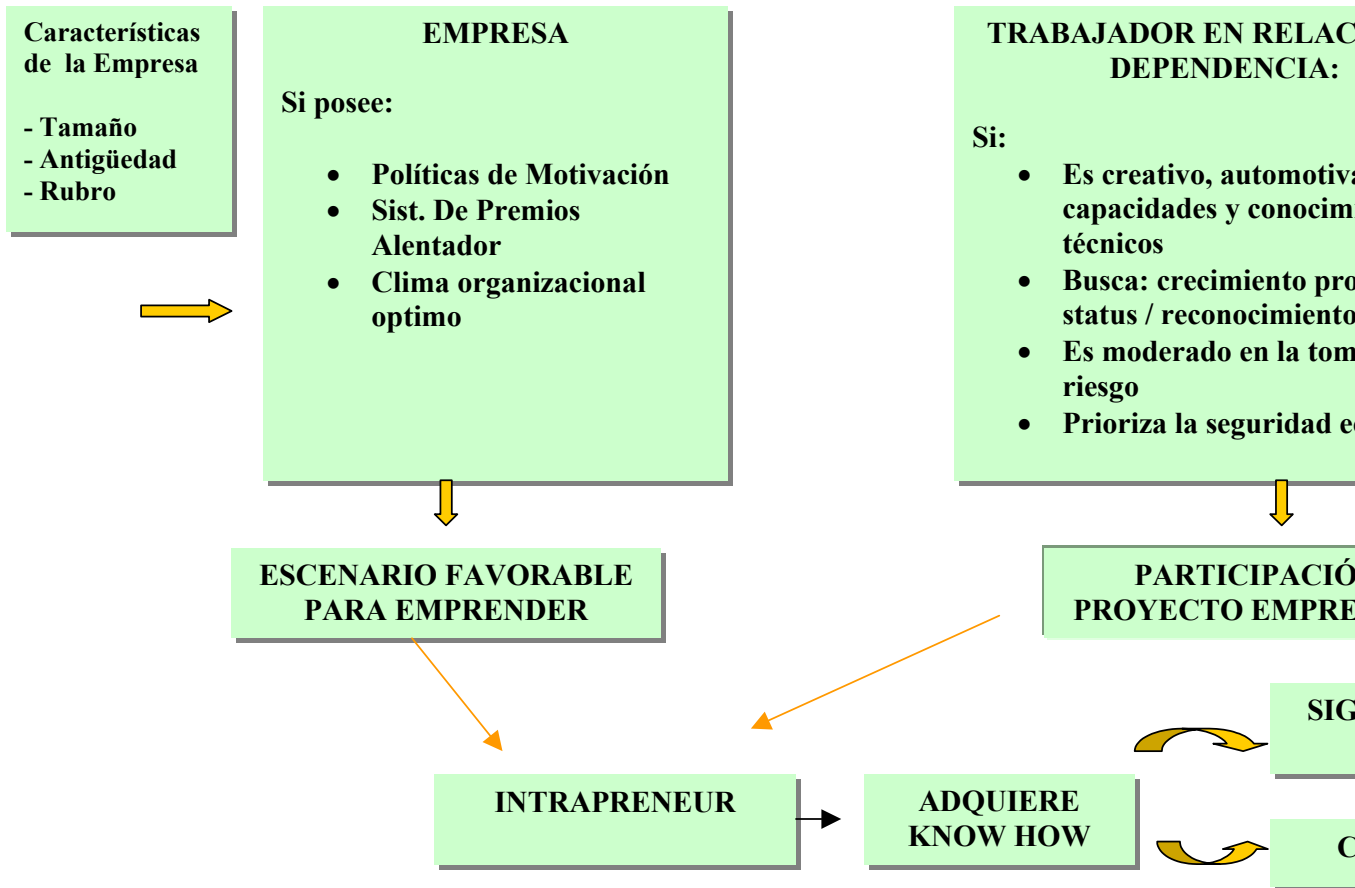


Figura II: Cuadro de Relaciones

1- INDIVIDUO EMPRENDEDOR

1-1 Características Personales del Intrapreneur

Los emprendedores poseen determinados rasgos de personalidad y características particulares, tales como pasión, libertad, tenacidad, creatividad, etc. (Allen, 1999 & Bygrave ,1997). No obstante, existen claras diferencias entre las características personales de intrapreneurs y entrepreneurs.

En este sentido, Morris & Jones (1999), analizan las principales diferencias existentes entre estos dos tipos de emprendedores. Los resultados se exponen en la siguiente tabla.

Cuadro III: Diferencias existentes entre emprendedores independientes y corporativos.

| | Emprendedores Independientes (Entrepreneurs) | Emprendedores Corporativos (Intrapreneurs) |
|----------------------------------|---|--|
| Motivo Principal | Quiere libertad de acción y tiene alta confianza en sí mismo. | Quiere libertad de acción y acceso a los recursos corporativos; orientado hacia logros y auto motivado. Recibe las recompensas corporativas y el reconocimiento. |
| Riesgos y Fracasos | Asume riesgos considerables en el área financiera y personal. Identifica claramente los factores y claves del riesgo y los minimiza; ve el fracaso como una experiencia de aprendizaje. | Le gusta el riesgo moderado y evita situaciones que presenten incertidumbre. |
| Foco | Externo, mercado y tecnología. | “Interno” y externo, construye redes internas y encuentra mentores y sponsors. |
| Actitud frente al Sistema | Frustrado por el sistema, lo rechaza y empieza su propio negocio. | No le agrada el sistema, pero aprende a trabajar con el y a manipularlo. |
| Habilidades | Conoce el negocio profundamente; perspicaz para los negocios, más que para el management y la práctica. | Fuerte en habilidades y técnicas y conocimiento acerca de productos: buenas habilidades de management. |

Fuente: Morris & Jones (1999), adaptación Martínez Novello (2003)

Todo emprendedor se caracteriza por tener alta autoestima, confianza en sí mismo, tener una gran necesidad de logro, trabajar duramente, ser eficiente, y darse la oportunidad de pensar diferente. En general, es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, por lo que muchas características actitudinales son compartidas entre los dos grupos de emprendedores (Mindel, 2001).

Asimismo, los intrapreneurs tienen:

- Potencialidad para estar constantemente actualizándose.
- Competencias para trabajar en grupos de carácter interdisciplinarios, incluyendo el manejo de herramientas informáticas y el dominio tanto del idioma materno como de otros idiomas universales.
- Habilidades para identificar, acceder y utilizar información relevante en el momento oportuno.

Por un lado, para los entrepreneurs “alcanzar un sueño” es una motivación fundamental. No esperan que otros, por ejemplo una empresa, les sirvan de vehículo para alcanzar una meta. Ellos necesitan ser ese medio. Mientras que los intrapreneurs, utilizan la compañía como medio para cumplir el objetivo planteado (Lopez Guiñazu, 2001).

Asimismo, la búsqueda de independencia distingue a estos tipos de emprendedores. Los entrepreneurs aman la independencia, no pueden atenerse a horarios fijados por otros o a reglas impuestas por organizaciones. Quieren en todo momento tener el control de su destino. No muestran disconformidad en dedicarle a la conducción de su proyecto la semana laboral y los fines de semana. Ello no sucede en general con aquellos que innovan dentro de la empresa. Éstos últimos se caracterizan por cumplir horarios más estrictos en cuanto a horas dedicadas a sus tareas laborales (Morris, 1999).

La necesidad de logro o de realización es un valor mantenido por los distintos emprendedores. El individuo que ha aprendido el valor de la diligencia en el proceso de crecimiento está más comprometido con la necesidad de trabajar duro y alcanzar objetivos significativos. En la mayoría de los casos, el innovador es motivado por la necesidad de satisfacción personal y algunas veces tiene una pequeña mirada por el interés de la sociedad y de la organización (Aragon 2003).

Con respecto a la experimentación, los emprendedores tienen este rasgo muy arraigado. Prueban, fracasan y vuelven a intentar. En el inicio de cualquier proyecto o negocio se encuentra implícita la voluntad de aceptar el fracaso. Se considera un aprendizaje, un avance. Para tener éxito seguramente, deben fracasar primero: el miedo al fracaso es el mayor freno para desarrollar capacidades que permitan manejar la incertidumbre. Pero si se quiere maximizar el aprendizaje hay que reorientarse para asumir riesgos y cometer errores o quizás crearlos (Hogson & White, 1981).

Pero en este sentido, la experiencia muestra que el principal criterio de selección del responsable del emprendimiento no solo es el *know how*, sino también el *know who*. Se prioriza de esta manera el conocimiento de los actores claves de la empresa y la experiencia dentro de la misma. De esta forma, no sólo se estaría seleccionando a una persona de confianza para la empresa, sino que también se asegura que el responsable logre superar las barreras burocráticas que pueden presentarse. En la actualidad las empresas consideran esto último como un requisito de suma trascendencia, pues permite que el emprendimiento pueda desarrollarse fluidamente (Thomhilly Amit 2000).

Otros atributos necesarios del intrapreneur son el “*know-what*” o habilidades en diferentes áreas críticas como finanzas, marketing, negociación. También debe considerarse su experiencia emprendedora previa.

Es importante para el responsable de un emprendimiento conocer la estructura informal de la empresa y tener confianza en la alta gerencia para contar con todos los recursos necesarios que le permitan resolver con urgencia los inconvenientes que se le presenten. De esta manera se evita que el funcionamiento de la propia organización se transforme en un obstáculo para la realización del emprendimiento.

1-2 Postura del Intrapreneur frente al riesgo:

Un tema que merece especial atención es la toma de riesgo del emprendedor. La posición del emprendedor ante el riesgo, constituye un rasgo diferenciable entre los intrapreneurs y los entrepreneurs (Mill, 1984).

En concordancia con lo expresado anteriormente, es correcto afirmar que el entrepreneur acepta riesgos razonables y actúa en el corto plazo, mientras que el intrapreneur trata de minimizar los riesgos y actúa en el tiempo. Por otra parte, puede observarse como el emprendedor independiente desafía la jerarquía y destaca a la coordinación como más importante que la propiedad de los recursos. En cambio para el intrapreneur, en razón de ser un trabajador en relación de dependencia, la jerarquía es primordial, necesita una clara definición de la responsabilidad y de la autoridad (Stevenson, 2000).

Los intrapreneurs prefieren involucrarse en situaciones donde tienen algún grado de control o habilidad en obtener un beneficio. Es decir que ellos no prefieren situaciones que involucren ningún extremo, ni máximo riesgo ni certeza. Quienes son intrapreneurs asumen riesgos moderados; no son ni aventureros, ni demasiado cautelosos y calculan bien los riesgos (Aragón, 2002).

Un tema que guarda estrecha relación con la toma de riesgo es la edad del emprendedor. La experiencia demuestra que mientras mayor sea la persona en edad, más le teme a los riesgos. Iniciar un negocio propio cuando se es joven es en realidad más fácil. Uno es más flexible, tiene mayor capacidad de recuperación y tiene menos que perder. Si una persona joven tiene una muy buena idea tiende a concretarla lo más pronto posible. Si llega a fracasar, podrá recuperarse fácilmente, conseguir otro empleo o iniciar otra empresa. Si espera a tener más edad y estar más establecido, es posible que nunca reúna el valor necesario para hacerlo, es decir no tiene la suficiente capacidad de riesgo para iniciar una aventura empresarial (L. Guiñazu, 2001).

En este sentido, es de esperar lo mismo suceda al interior de la empresa. Es decir, que los intrapreneurs sean los más jóvenes. El incremento de la edad del trabajador y de la estabilidad en su puesto parecen contraponerse a su decisión de emprender en la organización.

Forma de Trabajo del Intrapreneur:

La gestión interna de nuevos proyectos empresariales se puede presentar de las siguientes formas:

- Forma Unipersonal – Jefe de Proyecto: defensor e impulsor del proyecto a lo largo de la organización. La persona decide comprometerse con la idea porque cree que existe la posibilidad que la misma tenga éxito, aún ante la resistencia interna. Son los líderes emprendedores. En este caso los emprendimientos están desarrollados exclusivamente por una sola persona encargada de la realización completa del proyecto.
- Forma Colectiva – Equipo de Innovación: equipos que tienen como objetivo la innovación y desarrollo constante de nuevos productos y servicios. Este caso de equipos emprendedores, es más común en las grandes organizaciones, ya que consiste en reunir un equipo de personas para que se haga cargo del emprendimiento y lo lleve a cabo.

Los equipos por el “carácter racional” que tienen y los espacios de interacción que crean, permiten intercambiar las experiencias y opiniones. Posibilitan difundir el conocimiento tácito entre individuos a través de la observación, imitación y experiencias empíricas. Para los intrapreneurs el rol que cumple el equipo es de suma importancia. Le otorgan trascendencia y comparten la visión y la estrategia con una comunicación clara y precisa. En este sentido los emprendedores dentro de la organización se sienten cómodos trabajando en equipo, participando a sus colaboradores cercanos en las decisiones importantes y relacionándose con ellos (Novick, 1999; Ruano, 2002; Severi, 2002)

El intrapreneurship requiere de individuos que trabajen en equipos con otros, quizás mucho más que lo que lo hacen los entrepreneurs. Cuando las personas trabajan en grupos, existe mayor disposición a reconocer la importancia de las necesidades organizacionales y a entender como implementar sus ideas. En este sentido, este tipo de emprendedorismo es un modelo de “equipo”. En él los individuos son alentados a trabajar juntos para resolver problemas y crear nuevas oportunidades.

Construir un equipo balanceado requiere la habilidad de utilizar a las personas efectivamente en grupos, donde los objetivos son definidos en base a *inputs* de otros equipos. Para algunos objetivos las actividades intrapreneurs pueden requerir el *input* de profesionales, mientras que para otros, la asistencia y el soporte deber provenir de grupos de operaciones. (Eckert, 1997)

La pieza principal del equipo es el líder. Contar con un líder que guíe un equipo cohesivo, que tenga habilidades complementarias, conformado por elementos capaces y comprometidos es un privilegio para las empresas de hoy (Timons & Spinelli, 2003).

2-ORGANIZACIONES INCUBADORAS DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

2-1 Redes del Intrapreneur:

El intrapreneur es afectado por un conjunto de relaciones que dan cuenta de un proceso conjunto en el cual se destacan las necesidades de adquisición de nuevos conocimientos por parte de los productores y usuarios de tecnologías novedosas. Es decir que la producción de una innovación no queda en manos de un solo agente sino que depende del buen funcionamiento del sistema. En este sentido, se vislumbra la ventaja de contar con un esquema coordinando, que implique un funcionamiento en equipo o en red por parte de los actores del proceso de innovación.

Es de destacar, que en esta investigación al ser la unidad de análisis los egresados universitarios, adquirirán mayor importancia las redes formales del individuo: la Universidad, las redes tecnológicas que el individuo haya podido forjar con otras empresas y Centros de Investigación y Tecnología, como así también las redes del emprendedor en la organización en la que trabaja. Estas muestran su posicionamiento en la misma, así como el grado de apoyo que la gerencia le brindará ante un eventual emprendimiento.

Las personas con redes sociales más ricas también serán más aptas para desarrollar proyectos innovadores, teniendo de esta forma mayor probabilidad de éxito en los mismos. La interacción de los emprendedores corporativos con sus redes personales les permiten ampliar su acceso a la información sobre oportunidades. En suma, las redes operan como puentes entre la estructura de oportunidades y el emprendedor y de éste con los recursos necesarios (Birley, 1985, Aldrich, 1987).

En este sentido, el entorno es importante y es más factible que un individuo pueda comenzar a tener actitudes emprendedoras si actúa en un contexto en el que se facilita el reconocimiento de la oportunidad y su persecución. Las cualidades de los individuos se van formando a lo largo de su vida. Del mismo modo, las características que el individuo posee en forma innata se van potenciando, atrofiando, o complementando, a medida que el individuo se va socializando. Por ello, es de esperar que el ser humano desarrolle un espíritu emprendedor en la medida que su proceso de socialización lo acompañe en ese camino. De esta manera cobra vital importancia la educación, junto con el ambiente “emprendedor” que puede inculcarle tanto la empresa al empleado, como la sociedad en la que se desenvuelve el individuo. (Stevenson, 2000).

No será igual el comportamiento de un individuo que en su proceso de socialización no haya tenido ejemplos de espíritu emprendedor, al de aquel que ha podido observar y aprender actitudes tales como la búsqueda de caminos alternativos, la toma de riesgos, el aprovechamiento de las oportunidades, el pensar ideas innovadoras, el ser perceptivo y tener motivación. Es importante destacar que en dicho proceso de socialización están incluidas todas las interacciones que la persona realice con otras personas o instituciones de la sociedad.

Puede ocurrir que haya muchos emprendedores potenciales, pero todos necesitan aprender y capacitarse como tales. Es decir, que los individuos son capaces de desarrollar nuevas actitudes y aprender a ser emprendedores (Pierce, 1998). Si se acepta que un emprendedor no nace, es posible que las redes permitan potenciar en él su espíritu emprendedor.

El proceso de generación de capacidades y actitudes emprendedoras es complejo y multidimensional. Por tal motivo, es necesario avanzar hacia enfoques capaces de integrar los aportes efectuados desde diferentes perspectivas y niveles de análisis. En este sentido, el emprendedorismo es un proceso en el cual interactúan las características individuales del emprendedor y del ambiente en el que opera y la peculiaridad del ambiente influye sobre estas mismas características personales (Baume, 1992).

La presente investigación adopta una perspectiva conceptual amplia que incluye los principales factores socio-culturales y económicos que, en base a la revisión de la literatura, definen el ambiente que influye sobre el desarrollo de capacidades y actitudes de los intrapreneurs. En tal sentido, se consideran relevantes en esta investigación las siguientes organizaciones incubadoras: la Universidad y la empresa.

2-2 La Universidad

En los últimos tiempos la formación profesional en el nivel superior es motivo de constantes reflexiones. Particularmente por avances tecnológicos que han puesto en evidencia la necesidad de desarrollar competencias diferentes a las tradicionales en los egresados de grado. Nuevos escenarios se han incorporado en el sistema laboral, el sistema productivo, en la cultura de las organizaciones sociales y en los valores y actitudes de las personas. Esto ha llevado a plantearse continuamente las demandas que el mundo del trabajo le hace al sistema educativo, formador de sus futuros empleados.

Los procesos de formación empresarial se inician desde el colegio y en las universidades desde los primeros cuatrimestres. En ese período el estudiante es más permeable, con lo cual se logra una mejor formación para llevarlo a una carrera empresarial. Se espera entonces que la Universidad cumpla un rol motivacional, generando el gusto en el estudiante por ser empresario, destacándose la función que realiza el profesor para lograr en el estudiante su decisión de seguir una carrera empresarial. Asimismo, la Universidad puede impulsar el desarrollo de la creatividad en sus jóvenes estudiantes para que estos sean innovadores (Peres Urso, 2001).

En este contexto, los estudiantes y egresados universitarios pasan a constituirse en destinatarios de primer orden de importancia para una política de fomento a la creación de empresas. Esta afirmación surge a partir de la literatura internacional que explora la relación entre educación y creación de firmas. De esta forma, se destaca la aparición de aquellos estudios que sobre la base de muestras de la población general, encuentran una relación positiva entre el nivel educativo de los individuos y su propensión a emprender (Borjas y Bronars, 1989; Cowling y Taylor, 2001; Delmar y Davidsson, 2000; Gill, 1988; Karcher, 1998; Lafuente y Salas, 1989; Rees y Shah, 1986; Robinson y Sexton, 1994; Gennero, et al., 2003).

La educación en emprendedorismo puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades

psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la auto confianza, la autoestima, la auto eficacia y la necesidad de logro (Howard Rasheed, 2000).

Al compararse el comportamiento de graduados con materias empresariales con relación a otros graduados se observan diferencias. Se ha detectado que los graduados con una educación entrepreneur son más propensos a comenzar nuevos negocios y poseen a su vez mayores actitudes empresariales que otros graduados (Kolvereid, 1997). A nivel internacional son numerosas las universidades que comenzaron a desarrollar e incluir en sus programas de grado y post-grado, contenidos e iniciativas orientados a promover un cambio cultural entre sus alumnos, valorar la opción empresarial como una alternativa de desarrollo personal y profesional y estimular un mayor acercamiento con los sectores productivos (Fayolle, 1998 y Flinke y Deeds, 2001).

En los últimos años, tal como sucede también en buena parte del mundo, se ha observado por parte de las universidades argentinas una incorporación creciente de actividades para fomentar entre sus estudiantes las vocaciones emprendedoras (Braidot, 2001; Postigo y Tamborini, 2002; Ussman y Postigo, 2000, Kantis y otros 2002).

Sin embargo, las posiciones acerca del rol de la Universidad son dispares. Algunos autores consideran que el sistema educativo actual muy poco estimula el desarrollo del espíritu emprendedor, y de hecho, enseña el conformismo y la disposición al trabajo en relación de dependencia. Se desalientan o no se toman en cuenta las habilidades creativas de las personas, aun cuando la creatividad es el componente fundamental para la mayoría de los empresarios exitosos (Shulman & Garcarena, 2001).

Otros autores manifiestan que las universidades se han concentrado en la enseñanza de habilidades. Esto permite que el alumno logre acercarse al conocimiento, pero principalmente en un contexto teórico y generalmente actúa en forma pasiva. "...El alumno necesita complementar lo que recibe con su intuición o con otras herramientas como para salvar las diferencias entre los conocimientos adquiridos y la realidad..." (Dehter, 2004)

De este modo, se presenta el desafío de contar con una política prioritaria de formación de capital humano, a fin de que éste se convierta en el gran disparador de la productividad en un contexto cada día más competitivo, que acelere el crecimiento y el desarrollo económico.

2-3 La empresa en su rol de fomento de las capacidades emprendedoras

El espíritu emprendedor de las organizaciones no sólo requiere de una buena actitud de parte de los miembros de la misma, sino también de una cultura y estructura organizacional que la fomenten.

En este sentido, el concepto de Intrapreneurship se extiende más allá del individuo, abarcando un segundo nivel, el de la cultura organizacional y el de la organización denominada emprendedora. Esta presenta un conjunto de programas que promueven la participación de los empleados para aumentar la habilidad de la firma de producir o adquirir nuevos bienes y servicios y administrar el proceso innovativo.

Clima Organizacional:

Para conocer como es la organización en la cual el emprendedor innova, es menester conocer las características del **clima organizacional**. El mismo es el telón de fondo en el que se dan los procesos de selección y formación, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo; ya que en este marco de referencia compartido se establecen las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. El clima nos habla acerca de cómo se vive en esa empresa, y además nos dice qué características deben tener las personas para poder incorporarse a ellas (Redondo, 1994).

Al analizar el clima organizacional, coexisten factores tales como el tratamiento que da al empleado la organización para la cual trabaja. El tipo de normas o valores que operan en ella, los tipos de autoridad o ejercicio del poder afectan las acciones y el tipo de motivación que hace funcionar a los trabajadores.

En este sentido, el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las distintas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Likert (1967) tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

- 1) Sistema autoritario: se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducta regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. En este tipo de organización el clima es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- 2) Sistema paternalista: en esta categoría organizacional, las decisiones son también tomadas por los escalafones superiores de la organización.
- 3) Sistema consultivo: este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene, un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- 4) Sistema participativo: en este sistema la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en distintos lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose de esta forma una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la empresa. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los distintos niveles de la organización.

La empresa que intenta fomentar en ella la aparición de potenciales intrapreneurs, cuenta habitualmente con un sistema de liderazgo participativo y/o consultivo, donde el empleado siente que es reconocido y que cuenta con respaldo de los directivos para involucrarse en actividades innovadoras (Arando, 2001).

Muchas empresas que fomentan el emprendedorismo se caracterizan por ejercer demasiada presión sobre el emprendedor. Es muy común que la misma espere

resultados exitosos en el corto plazo. Aún cuando es importante tener objetivos concretos que sean pactados de común acuerdo y que estén atados a metas financieras, es importante que el equipo emprendedor tenga libertad de acción y que actúe bajo relaciones de confianza pues, una cultura organizacional alienada al trabajo, genera trabajadores temerosos e inmóviles (Larrea, 1997).

Existen distintas variables de las que puede disponer la organización para crear un clima organizacional, en el cual se propicie la innovación. Entre ellas se destacan: la motivación, el sistema de premios e incentivos, la comunicación inter-organizacional, el sistema de liderazgo utilizado, entre otros.

Un aspecto de suma importancia al analizar las características de la empresa en la cual el intrapreneur innova, es la **motivación**. La organización despliega distintas estrategias para poder estimular a sus trabajadores en forma permanente, dado que las necesidades difieren con el tiempo (Redondo, 1998). Por lo tanto, el desafío de la organización consiste en poder saber cuáles son las necesidades a ser satisfechas que motivan a cada empleado con relación a su permanencia en la empresa. Si la organización no satisface las necesidades básicas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, este puede alienarse y sentirse inseguro, lo que impedirá su involucramiento en nuevos proyectos (García, 1997).

Sin embargo, esta no es una misión fácil para la empresa: el gran desafío para el management corporativo es fomentar en sus empleados el compromiso personal necesario para generar actitudes emprendedoras. Se busca que los empleados sientan que los beneficios de la experimentación exceden los costos. De otra manera no participarán. Esto crea un desafío difícil para los gerentes. Ellos quedan atrapados entre dos extremos: mantener responsabilidad y control sobre las experimentaciones sin sofocar la creatividad y el involucramiento. (M. Novello, 2002; Birkishaw, 1999)

Con el objeto de fomentar el espíritu emprendedor, las empresas tienen en cuenta la facilidad y rapidez para aportar la inversión comprometida. Ello sería conveniente para aprovechar oportunidades que pueden presentarse gracias a un cambio en el contexto. Asimismo, son importantes las señales que la empresa da al empleado. Es decir, para que el emprendedor innove dentro de la empresa sería importante saber si la empresa se compromete al máximo con el proyecto. Ello implicaría que al comenzar un emprendimiento se asignen los responsables, se definan los recursos necesarios y se evite competir con otros proyectos.

Asimismo, el individuo disfruta de su trabajo cuando el nivel de responsabilidad asignado coincide con su capacidad. Todo empleado tiene la oportunidad de progresar según los niveles de trabajo y con una retribución acorde con el desarrollo de su capacidad. Esto se debe a que aquellos que estén equitativamente pagados se verán satisfechos; mientras quienes estén por debajo se sentirán poco valorados y quienes lo estén por encima se sentirán incómodamente favorecidos y por ende inseguros (Redondo, 1998).

Sin embargo, no todas las organizaciones entienden la importancia del rol motivacional. Hay indicadores que permiten observar que las grandes organizaciones han fallado en crear un clima entrepreneur dentro de las mismas. Algunos gerentes

involucrados en ventures intrapreneurs, a menudo dejan la compañía, a veces frustrados, para comenzar su propio emprendimiento fuera de la organización. (Knight 1988)

El éxito del modelo intrapreneur parece depender entonces de las habilidades operacionales de los directivos de promover la búsqueda de nuevas oportunidades. Sin embargo, también depende de la capacidad de los managers y empleados de explotar estas nuevas oportunidades. Es decir que el éxito del proyecto dependerá de que tanto el intrapreneur como el cuerpo directivo trabajen en conjunto y reconozcan en todo momento el beneficio mutuo del eventual proyecto.

Asimismo es menester conocer el **grado de satisfacción del empleado** en la organización. A tal fin, se define insatisfacción como la ausencia de gratificaciones acorde al nivel de aspiraciones. En este sentido un importante sector de la población trabajadora vive y produce en un clima de incertidumbre, arrastrando un descreimiento crónico sin poder proyectarse más allá de la inmediatez del presente (Gialluca, 1995).

Al trabajar entran en juego varios elementos que hacen a la conformación de la imagen de sí mismo. El éxito o fracaso en un trabajo socialmente reconocido o en uno no reconocido no tienen el mismo impacto sobre el empleado. Cualquier trabajo donde se desconozca el significado mismo de la tarea con respecto al conjunto de la actividad de la organización, parece que careciera de significación humana.

Con relación a ello, si se considera una empresa organizada rígidamente, ninguna adaptación del trabajo a la personalidad del trabajador es posible. Es decir, que cuanto más rígida sea la organización, mayor la división del trabajo, menor el contenido significativo del mismo, mucho menores las posibilidades de rediseñarlo y correlativamente la insatisfacción laboral irá en aumento.

Existen diversos motivos de insatisfacción laboral que le son impuestos externamente al individuo. Entre estos se puede mencionar: no ser promovido, la falta de reconocimiento de logros, la frustración creativa o técnica que se produce cuando una propuesta hecha al empleador es rechazada, y/o ser transferido a una ciudad o a una posición no deseada. (Sokol & Shappero, 1982). En este sentido la insatisfacción es un importante factor de desplazamiento hacia una actividad independiente (Noorderhaven, 1999).

Con respecto a este tema, los mecanismos de incitación de la empresa constituyen otro importante punto que merece ser tenido en cuenta. Por un lado, la versión clásica consiste en celebrar contratos simples y establecer formas de incitación de tipo financiero, tales como otorgar gratificaciones a los buenos managers, y dar bonos por rendimientos.

Según la hipótesis evolucionista el problema de la incitación es muy diferente. En este esquema no se teme a las asimetrías de la información, las que implican que los individuos no se comporten exactamente igual a como lo desearía la jerarquía. En el límite, no estaría mal que los individuos no se comporten de acuerdo a lo que espera la jerarquía, buscando encontrar nuevas soluciones, a condición de que una vez halladas estas nuevas ideas sea posible con el conjunto. Inversamente, el hecho de que los individuos se vuelvan demasiado conservadores y se encierren dentro de rutinas ya conocidas constituye un riesgo.

Esto último hace hincapié en la necesidad de que la empresa, motive, respalde y genere al empleado el ambiente de trabajo propicio para la innovación. Caso contrario, el empleado decidirá no desarrollar su idea innovadora en la organización.

Dentro de las políticas motivacionales, reviste especial importancia el sistema de **premios e incentivos**. Es habitual que el equipo emprendedor suela ser recompensado con premios económicos, siendo la suba de salario el instrumento más utilizado para premiar a los emprendimientos exitosos. Asimismo, y además de las recompensas económicas, cobran importancia el reconocimiento, la promoción, la posibilidad de ascenso, la continua capacitación y entrenamiento.

La experiencia muestra que los empleados tienen un mayor involucramiento en proyectos innovadores, si las empresas implementan una postura “flexible” ante un eventual fracaso.

Las empresas que fomentan el emprendedorismo, se caracterizan por brindar una red de contención para los miembros del equipo emprendedor, reconociendo y valorando a los empleados dispuestos a asumir mayores riesgos y desafíos que los demandados por su trabajo habitual. No solo se trata de lograr procesos innovativos que afecten el desempeño de la organización, sino que la gente pueda mostrar un logro personal y ser reconocidos por sus grupos.

Las empresas más innovadoras se destacan por comprender que los RRHH son los que hacen la diferencia en el éxito de los negocios. Las investigaciones efectuadas permiten observar una relación positiva entre los resultados del negocio y la motivación del personal, mediante la aplicación de un sistema de premios. Al premiar a la gente, y por ende motivarla laboralmente, se crea un círculo virtuoso, se logra el alineamiento y el compromiso que redundan en beneficios para todos. Entre los alicientes más valorados por los empleados se destacan los aumentos de salarios, los beneficios sociales, las oportunidades de progreso, el reconocimiento y fundamentalmente en razón de la inestabilidad laboral existente, la estabilidad en el puesto

Los potenciales emprendedores esperan que la empresa deje en claro que todo aquel que quiera innovar cuenta con total libertad y apoyo para hacerlo. Asimismo, debe transmitirse el mensaje que pueden tener éxito dentro de la organización, aún cuando el resultado no sea el más satisfactorio. (Dehter, 2001)

Por lo tanto, el nivel de **comunicación** en la organización constituye otra variable que permite inferir el clima de la organización. Con el objeto de conocer la capacidad de la empresa para crear un ambiente de trabajo que comprometa intelectual y emocionalmente a sus empleados, es importante escuchar la opinión de los trabajadores. (Viturro, 2005)

La clave del éxito en la organización reside en la comunicación. Las empresas emprendedoras se caracterizan por tener una política de puertas abiertas. En ellas se prioriza el diálogo y el saber escuchar a los empleados, lo que permite conocer las necesidades de los mismos y poder subsanar los inconvenientes (Mieth, 2005).

En el mismo sentido, el esfuerzo de propagación de la cultura emprendedora queda determinado por la calidad de los canales de comunicación interna. Si los directivos sólo quieren escuchar lo que les gusta oír y no toleran aquello que contradice sus criterios se generará una situación tensa. En este caso, se puede seguir argumentando que el intento de desarrollar el intrapreneurship es un despilfarro de recursos.

Si bien es cierto que el simple hecho de que una empresa reconozca la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones y tenga interés en implementar algo en la materia, ya es un gran logro en sí mismo para la comunicación, también lo es el hecho de que si no se lleva a la práctica de la mejor manera, podría aportarle a la empresa más desventajas que beneficios.

Por sí sola una acción de comunicación no garantiza la satisfacción de las necesidades comunicativas de las organizaciones. Editar una publicación periódica, por ejemplo, o tener un tablero de avisos, no es garantía de que la empresa se esté comunicando con sus empleados o que esté satisfaciendo la necesidad comunicativa que tiene y, mucho menos, que lo esté haciendo de la mejor manera. Muchas empresas se abocan en el armado de un boletín interno, y creen que con eso ya está cubierta la comunicación en la empresa, lo cual suele ser un importante error. Es decir, si la tarea de comunicación no está hecha de manera responsable, el esfuerzo es infructuoso y se convierte en un gasto (Herrera Martínez, 2002).

La existencia de una adecuada comunicación inter-organizacional, puede permitir a los directivos aprovechar la amplia gama de talentos existente en el mundo pluricultural de las empresas. La mayor cantidad de tiempo que los directivos dediquen a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, permitirá que estos se sientan valorados y participen en la operatoria empresarial. La experiencia muestra que sin una comunicación abierta y frecuente entre las partes, el objetivo de contar con un clima organizacional que propicie el emprendedorismo será difícil de alcanzar.

Lo ideal sería que cada empresa contara con un especialista en comunicación organizacional –pero no todas han llegado a esa etapa de madurez todavía–, que estableciera un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa de manera global (al igual que lo son las funciones administrativas, operativas y de ventas, ante las que ninguna empresa tiene reserva en cuanto a su importancia, necesidad y utilidad), de tal modo que dicho plan administrara y ejerciera la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

Proposiciones:

A continuación se presentan las proposiciones del trabajo, las cuales se desprenden de las preguntas de investigación y de la revisión bibliográfica efectuada.

P1) *“Los intrapreneurs se caracterizan por ser individuos que poseen rasgos de personalidad típicos de los emprendedores independientes, pero también presentan comportamientos particulares del trabajador en relación de dependencia”.*

La primera proposición supone que las características de personalidad de algunos empleados, influyen notablemente en la decisión o no de innovar al interior de la empresa. Por ejemplo, empleados con elevada necesidad de logro y realización, decidirán involucrarse en proyectos innovadores.

P2) *“Las características de la empresa en cuanto a: motivación, comunicación, sistema de premios y castigos, entre otros; influye en que el profesional en relación de dependencia decida innovar al interior de la empresa”.*

La segunda proposición plantea que la empresa, mediante el uso de distintas estrategias puede propiciar las actitudes innovativas en sus empleados, y de esta forma generar un ambiente que propicie el emprendedorismo.

P3) *“El intrapreneur decidirá innovar siempre que no exista riesgo en la continuidad laboral ante un eventual fracaso del proyecto emprendedor”.*

La tercera proposición supone que el emprendedor se comprometerá con un nuevo proyecto, siempre y cuando no vislumbre un “castigo” ante un eventual fracaso.

P4) *“La Universidad contribuye a la obtención de conocimientos técnicos en los estudiantes. Sin embargo, no desarrolla las capacidades emprendedoras en los mismos”.*

La cuarta proposición pone en discusión la capacidad de la Universidad para fomentar en sus estudiantes las conductas innovadoras.

P5) *“Los empleados deciden innovar dentro de la empresa, con el fin de ganar experiencia, adquirir los conocimientos técnicos y trabajar algunos años en empresas que le permitan contactarse con el mundo de los negocios, y luego fundar su propia empresa.”*

La quinta proposición guarda relación con lo expresado por Kantis (2003), quien manifiesta que la mayoría de los fundadores de empresas, en nuestro país, son jóvenes de clase media o media-alta, que pasan por la universidad, adquieren conocimientos técnicos, trabajan algunos años en empresas que le permiten contactarse con el mundo de los negocios, y posteriormente fundan su primera empresa.

Capítulo III: METODOLOGÍA

En la presente tesis se utiliza como trabajo de referencia y marco comparativo la investigación realizada por el grupo de Economía Industrial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP, referida a las Capacidades Empresariales en los Graduados Universitarios (Gennero, et. al, 2005).

Dicho estudio tiene como objetivo general evaluar las capacidades emprendedoras de los graduados universitarios, tratando de identificar a quienes tienen un proyecto emprendedor, propio o dentro de la organización en la cual se desempeñan. La población objetivo esta constituida por los graduados entre los años 1994 y 2004 de las carreras de Ciencias Económicas, Arquitectura, Diseño e Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Cuadro IV: Población y respuestas por carrera.

| Carrera | Total de graduados 1994/2004 | Graduados con cuenta de correo electrónico | Encuestas respondidas | % de respuestas sobre individuos contactados por mail |
|---|-------------------------------------|---|------------------------------|--|
| Lic. en Economía | 108 | 91 | 59 | 65 |
| Lic. en Administración | 66 | 34 | 18 | 53 |
| Contador Público | 631 | 305 | 169 | 55 |
| Contador Público + Lic. en Administración | 412 | 324 | 139 | 43 |
| Ing. Electrónico / Eléctrico | 278 | 1442 | 47 | 33 |
| Ing. Electromecánico / Mecánico | 133 | 78 | 46 | 59 |
| Ing. en Alimentos | 73 | 58 | 26 | 45 |
| Ing. en Materiales | 62 | 20 | 14 | 70 |
| Ing. Química | 120 | 78 | 47 | 60 |
| Diseñador Industrial | 292 | 149 | 66 | 44 |
| Arquitecto | 975 | 380 | 83 | 22 |
| Total | 3.150 | 1.659 | 714 | 43% |

Se trabaja sobre una muestra de 1.659 graduados universitarios que poseen cuenta de correo electrónico, a los cuales se les envía una encuesta, habiendo respondido la misma 714 de ellos, obteniéndose de esta forma un 43% de respuestas positivas.

A partir de la investigación de referencia, se obtiene una submuestra de graduados universitarios, que si bien no crearon su propia empresa, se encuentran trabajando en relación de dependencia y han desarrollado proyectos emprendedores para su empleador. Estos últimos, son aquellos individuos definidos a lo largo de esta tesis como intrapreneurs o emprendedores corporativos.

En este sentido, la encuesta citada permite indagar si los graduados que trabajan en relación de dependencia desarrollaron alguna vez proyectos emprendedores para su empleador. Tal como se muestra en el Cuadro V, el porcentaje de respuestas afirmativas asciende al 41% lo cual es evidencia del potencial emprendedor de los graduados universitarios al interior de las organizaciones.

Se evidencia además, que de los Licenciados en Administración que han desarrollado algún proyecto emprendedor, el 75% lo ha hecho para su empleador, habiendo el 25% restante emprendido independientemente (Cuadro V).

También resulta importante el desarrollo de proyectos emprendedores en relación de dependencia por parte de los ingenieros en Electromecánica (59%), Electrónica (56%), Materiales (55%) y Alimentos (52%). Por contraste, es bajo el porcentaje de economistas que han desarrollado emprendimientos de este tipo (17%).

Cuadro V: Graduados universitarios (GU) que desarrollan proyectos emprendedores para su empleador, sobre el total de GU emprendedores.

| Carrera | Total de GU emprendedores | Alguna vez desarrollaron proyectos emprendedores para su empleador | Casos |
|------------------------|---------------------------|--|------------|
| Lic. en Economía | 41 | 17% | 7 |
| Lic. en Administración | 12 | 75% | 9 |
| Contador Público (CP) | 89 | 37% | 33 |
| CP-LA | 97 | 38% | 37 |
| Ing. Electrónica | 34 | 56% | 19 |
| Ing. Electromecánica | 41 | 59% | 24 |
| Ing. en Alimentos | 23 | 52% | 12 |
| Ing. en Materiales | 11 | 55% | 6 |
| Ing. Química | 41 | 39% | 16 |
| Diseño Industrial | 14 | 43% | 6 |
| Arquitectura | 32 | 34% | 11 |
| Total | 435 | 41% | 180 |

El haber observado que en general, un importante número de graduados universitarios se ha desempeñado como intrapreneurs, ha generado un particular interés por analizar el fenómeno del emprendedorismo corporativo.

El presente estudio, consiste en una investigación exploratoria - descriptiva sobre los emprendimientos corporativos, con una estrategia de abordaje metodológica cuanti-cualitativa.

Con el fin de cumplimentar los objetivos del estudio, en primera instancia se desarrolla una investigación estructurada. La misma se realiza mediante la formulación de una serie de preguntas a una muestra de graduados universitarios intrapreneurs, con la finalidad de identificar las principales características de los mismos. Complementariamente, también se utilizan herramientas cualitativas. Se han seleccionado varios casos de estudio y se realizan entrevistas, habiéndose presentado de esta forma situaciones no estructuradas de libre flujo, diseñadas para estimular ideas y comprender una situación a través de la interacción con el entrevistado, aun cuando se parte de ciertas proposiciones conceptuales.

En otras palabras, la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables. Además permite incorporar los pensamientos y reflexiones, las experiencias, actitudes y creencias de los entrevistados.

Sin embargo, este tipo de investigación no admite la posibilidad de generalizar los resultados. De este modo, es posible desarrollar supuestos de trabajo en un tiempo y espacio determinados, no pudiéndose realizar inferencias hacia el total de la población.

Diseño de la Investigación:

De los 180 intrapreneurs detectados en el estudio original (Gennero, et al., 2005), 13 de ellos no se incluyen en el análisis ya que, o bien no se cuenta con la dirección actualizada de correo electrónico o no se los puede contactar telefónicamente. Es por ello que se trabaja con una muestra de *167 graduados*.

El primer contacto se realiza mediante el envío de correos electrónicos, durante los meses de marzo y abril de 2006. Una ventaja que permite este método de recolección de datos, reside en que es de bajo costo, de respuesta rápida y de fácil implementación. De esta forma, permite contactar a individuos que viven en la ciudad, en otro punto del país o en el extranjero. Esto último es de vital importancia en la presente investigación, pues un número importante de los graduados analizados trabaja para empresas radicadas fuera de la ciudad.

Los mensajes son enviados, en promedio en cuatro instancias a cada destinatario con una frecuencia semanal. Cuando la dirección de correo disponible en el padrón de graduados resulta ser inexistente, se intenta contactar a los graduados por teléfono a los fines de solicitarles una cuenta válida a la cual enviar la encuesta. Si quién responde la llamada es la persona buscada se le ofrece la posibilidad de responder la encuesta por este medio.

Se envía un primer correo electrónico de contacto en el cual se recaba información sobre el proyecto emprendedor desarrollado al interior de la empresa y sobre las características de la organización emprendedora. Responden de modo afirmativo 17 personas. Luego es enviado un segundo mail a los que no respondieron inicialmente, resultando otras 24 respuestas positivas. Posteriormente, en un tercer envío de mails se obtienen 20 nuevas respuestas. El envío del último mail genera 28 respuestas adicionales. De esta forma se obtiene información sobre 89 emprendimientos corporativos.

Cuadro VI: Población y respuestas por carrera.

| Carrera | Mails enviados a graduados | Respuestas | % de respuestas sobre mail enviados |
|--|----------------------------|------------|-------------------------------------|
| Lic. en Economía | 7 | 4 | 57.14 |
| Lic. en Administración. | 7 | 5 | 71.43 |
| Contador Público | 29 | 12 | 41.38 |
| Contador Público + Lic. en Administración. | 35 | 18 | 51.43 |
| Ing. Electrónico / Eléctrico | 19 | 11 | 57.84 |
| Ing. Electromecánico / Mecánico | 23 | 12 | 52.17 |
| Ing. en Alimentos | 12 | 5 | 41.66 |
| Ing. en Materiales | 6 | 3 | 50 |
| Ing. Química | 16 | 11 | 68.75 |
| Diseñador Industrial | 4 | 4 | 100 |
| Arquitecto | 9 | 4 | 44.44 |
| TOTAL | 167 | 89 | 53.29 |

Con el fin de lograr una mejor lectura de la información y para evitar la excesiva fragmentación, se decide unificar las distintas carreras dictadas al interior de cada una de las facultades de Ciencias Económicas, Arquitectura y Diseño e Ingeniería. De esta forma se obtienen las siguientes respuestas.

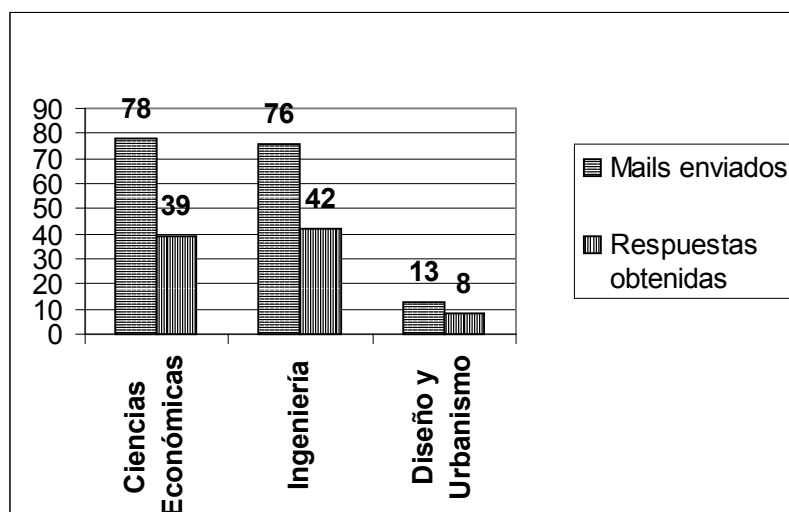
Cuadro VII: Población y respuestas por facultad.

| Facultad | Mails enviados | Respuestas | % de Respuestas sobre mail enviados |
|---------------------|----------------|------------|-------------------------------------|
| Ciencias Económicas | 78 | 39 | 50% |
| Ingeniería | 76 | 42 | 55.26% |
| Diseño y Urbanismo | 13 | 8 | 61.54% |
| TOTAL | 167 | 89 | 53.29% |

Es importante destacar, que de las 89 respuestas obtenidas se han descartado 9 de ellas debido a no contarse con información completa. Asimismo 3 encuestas no se utilizan ya que los emprendedores efectúan tareas de consultor o asesor, sin haber sido generadores y/o gestores del proyecto emprendedor, y sin estar empleado en relación de dependencia. Por lo tanto no son de utilidad para la presente investigación. Es decir,

que desde este momento los resultados expuestos harán referencia a 77 emprendimientos corporativos.

Figura VIII: Número de respuestas obtenidas por facultad.



La encuesta que se envía a los emprendedores corporativos detectados, y cuyo objetivo es identificar las características de los emprendimientos desarrollados por graduados universitarios y de las empresas en las que se desempeñan. Está estructurada sobre una serie de variables a evaluar de acuerdo a los elementos conceptuales planteados.

Las preguntas efectuadas a los emprendedores corporativos son las siguientes:

1- *Describe el proyecto emprendedor más importante desarrollado en la empresa que trabaja actualmente.*

Objetivo de la pregunta: Esta pregunta permite observar el “tipo de emprendimiento” llevado a cabo en la organización, en lo referido al grado de innovación, complejidad e importancia para la organización.

2- *¿Qué modo de contratación tiene con dicha empresa?*

- *relación de dependencia*
- *asesor-consultor*
- *otro (especificar)*

Objetivo de la pregunta: Ya que los intrapreneurs son definidos como aquellos empleados que aportan un proyecto innovador en la empresa para la cual trabajan, se intenta con esta pregunta identificar a los intrapreneurs (quienes estarán contratados bajo relación de dependencia) de quienes no lo son, es decir a los emprendedores que son contratados por la organización para realizar una consultaría o asesoría sobre una necesidad específica de la empresa. De esta manera se puede contar con una muestra de emprendedores corporativos acorde a la definición conceptual.

3- *En relación a la empresa en que usted trabaja:*

- *¿En qué rama de actividad industrial se encuentra la misma?*
- *¿Cuál es el producto principal que la misma produce / servicio que presta?*

- *¿Qué cantidad de empleados tiene la misma?*
- *¿Cuál es la antigüedad de la misma?*

Objetivo de la pregunta: se intenta obtener información de la organización emprendedora, con el fin de poder inferir las características comunes de las empresas que fomentan el emprendedorismo al interior de las mismas.

4 - *¿Cuál es su antigüedad en el cargo?*

Objetivo de la pregunta: Con esta pregunta se intenta conocer si la empresa confía los nuevos emprendimientos a empleados con trayectoria en la organización o si la empresa apoya a empleados sin antigüedad. En otras palabras, se buscará identificar si la experiencia al interior de la organización es un factor común en los emprendedores corporativos.

Una vez obtenidos los resultados preliminares se realizan entrevistas en profundidad a tres graduados universitarios. Se indaga sobre diferentes aspectos relacionados con los emprendimientos, permitiendo de esta forma reunir información acerca de: financiamiento, sistema de premios e incentivos, administración de los recursos humanos, características de la organización emprendedora, entre otros aspectos.

El criterio de selección de los mismos, está en relación con los egresados de las carreras que detentan los porcentajes más altos de graduados intrapreneurs: (Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público Nacional e Ingeniería Electromecánica).

Se seleccionan personas que ocupan un cargo de responsabilidad dentro de la organización. Las mismas cuentan con más de dos años de experiencia dentro de la empresa, período de tiempo suficiente para que el empleado haya participado en algún proyecto emprendedor de trascendencia para la organización.

La información que aportan estos profesionales, es de gran utilidad para definir el perfil y comportamiento de los mismos, y permite testear las proposiciones y exponer las conclusiones obtenidas en los resultados de la investigación. Los informantes entrevistados son:

- 1- Un (1) Contador Público, quien trabaja en el principal holding empresario de la ciudad.
- 2- Un (1) Ingeniero Mecánico, quien presta sus servicios en una fábrica de harina de pescado, de reconocida trayectoria en el sector portuario.
- 3- Una (1) Licenciada en Administración de Empresas, quién trabaja en una empresa pequeña en su ramo. La misma se dedica a la instalación y monitoreo de alarmas.

Es dable destacar, que todos los emprendimientos estudiados en la presente investigación están activos y vigentes al momento que se realiza la entrevista. De este modo, quedan excluidos los emprendimientos que aún están en gestación. Finalmente es importante mencionar que la realización de entrevistas reviste una dificultad adicional, ya que la mayoría de los emprendedores corporativos no se encuentran trabajando en empresas de Mar del Plata.

Capítulo IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Características generales de las organizaciones incubadoras de intrapreneurs:

En esta primera parte se analizan los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a los emprendedores corporativos, con el objetivo de identificar las características de las organizaciones emprendedoras que facilitan la incubación de proyectos innovadores en su interior.

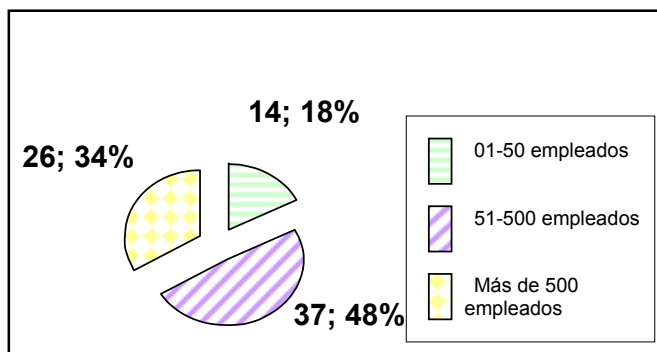
➤ Tamaño de las organizaciones:

Estudios previos en la temática muestran que las grandes organizaciones son las que en general, generan a su interior proyectos innovativos (Pereira, 2001).

Uno de los aspectos analizados en la presente investigación hace referencia a las características compartidas por las organizaciones que propician el emprendedorismo al interior de las mismas. Por lo tanto, para analizar dicha variable se han clasificado a las empresas según el número de trabajadores:

- Pequeña entre 1 y 50 trabajadores.
- Mediana entre 50 y 500 trabajadores.
- Grande más de 500 trabajadores.

Figura IX: Clasificación de las empresas por tamaño.



En la presente investigación el tamaño medio por estrato ha sido el siguiente:

- Promedio de empleados en empresas pequeñas: **21 EMPLEADOS**
- Promedio de empleados en empresas medianas: **196 EMPLEADOS**
- Promedio de empleados en empresas grandes: **740 EMPLEADOS**

Se observa, que la mayoría de los emprendimientos corporativos son llevados a cabo en empresas medianas y grandes. Ambas representan un 82% del total de las organizaciones en las cuales trabajan los graduados universitarios intrapreneurs relevados.

Esto último se relaciona con lo expresado por Shumpeter (1946), quien manifiesta que con relación a la decisión de innovar en las empresas, el equilibrio

clásico sería obstaculizado por las acciones de los emprendedores, en pos de obtener un lugar monopolístico en el mercado, a través de la introducción de alguna innovación. Ellos estarían incentivados a involucrarse en una actividad de riesgo, a causa de las rentas monopolísticas que podrían obtener. Y estas ganancias monopolísticas permitirían la creación de otras innovaciones, ya que las anteriores habrían sido difundidas, y de esta manera se generaría un proceso de retroalimentación que propiciaría el crecimiento económico. Según este autor, este círculo virtuoso podrá ser sostenido en las grandes empresas, las cuales están en condiciones de efectuar cuantiosas erogaciones en I+D, y por ende apropiarse de las innovaciones.

Además, es posible observar el emprendedorismo en mayor medida en las grandes empresas, pues las condiciones de crédito más favorables y la generación de economías de escala les otorgan una mayor oportunidad de “dominar” una industria.

Por el contrario las PYMEs tienen condiciones de acceso al crédito menos favorables que las firmas grandes, siendo por tanto más sensibles a los ciclos económicos. Por un lado no tienen los medios necesarios que les permitan llevar las innovaciones al mercado y apropiarse de ellas, y por otro lado no están en condiciones financieras de realizar inversiones para afrontar el proceso innovativo. En estos casos, se presenta habitualmente la imposibilidad de afrontar el peso financiero para mantener un equipo de I&D.

Sin embargo, tanto las PYMEs como las grandes empresas tienen ventajas específicas relacionadas con su tamaño para adoptar y generar innovaciones. Las grandes empresas tienen ventajas materiales relacionadas con su mayor capacidad de inversión en I+D, mientras que las PYMEs tienen ventajas relacionadas con su flexibilidad. La mayoría de éstas últimas, tienen actividades diversificadas y estructuras flexibles que favorecen el desarrollo de una capacidad de respuesta rápida a los cambios registrados por el mercado.

El debate sobre la capacidad innovadora de las PYMEs surge del hecho de que las firmas son diferentes en cuanto a la capacidad de innovar, ya que esta capacidad no es fácilmente adquirida, debido al carácter tácito y localizado del conocimiento técnico. La construcción del conocimiento se realiza en las empresas a través de la experiencia técnica de los trabajadores, del desarrollo sistemático de las tecnologías y del know-what, y a través de las relaciones con universidades, centros de investigación, proveedores y clientes.

A pesar de que para la mayoría de las PYMEs no es necesario que el esfuerzo de renovación tecnológica sea permanente, se plantea una creciente necesidad de desarrollar innovaciones menores o incrementales asociadas a un proceso normal de producción a fin de asegurar su permanencia en el mercado. Si bien, este proceso suele darse en las empresas pequeñas que operan en red y en interacción con su entorno, las mismas requieren contar con asignaciones presupuestarias extraordinarias, lo cual no siempre es posible de lograr en las empresas pequeñas.

Las diferencias señaladas en cuanto a la realidad que enfrentan tanto las PYMEs como las grandes empresas para llevar a cabo innovaciones, permite entender la razón

por la que las grandes empresas son las que cuentan con las condiciones más propicias para la innovación

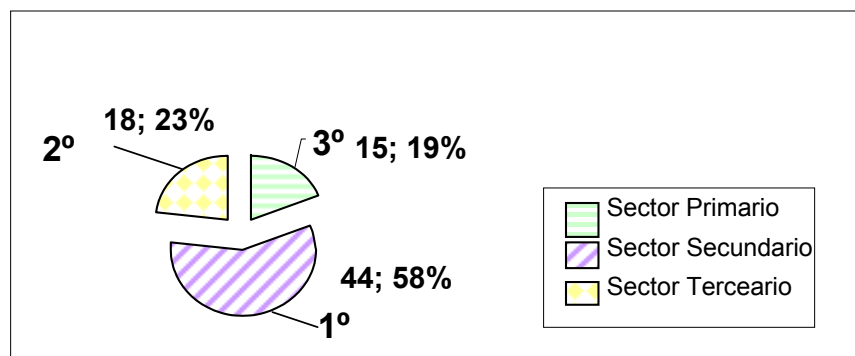
Por otro lado, las encuestas realizadas a los emprendimientos corporativos han permitido relevar información acerca de las organizaciones emprendedoras. A tal fin, se ha podido clasificar a las empresas de la muestra, en función del sector económico en el que están encuadradas:

A) Sector primario: En este grupo de empresas se incluyen las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).

B) Sector secundario: En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos (conservas, maquinaria, metalurgia, entre otras).

C) Sector terciario: En este sector se incluyen las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

Figura X: Clasificación de las empresas relevadas según el sector económico.



De la investigación se desprende que:

- ✓ Un 19% de las empresas analizadas pertenecen al sector primario, destacándose en el mismo las empresas dedicadas a la extracción de gas, petróleo y aquellas empresas extractivas dedicadas a la pesca. Este sector, por las características del producto, es uno de los que más ha incorporado en los últimos años nuevas tecnologías e innovaciones que han modificado y eficientizado los procesos de producción, especialmente en las grandes empresas integradas.
- ✓ El 58% de las empresas relevadas están incluidas en el sector secundario, destacándose en este sector la industria metalúrgica y la alimenticia. Estas industrias, han aprovechado el período de tipo de cambio real elevado existente a partir del año 2002 para innovar y generar fuertes ganancias de productividad. Esto les ha permitido competir en un escenario favorable. A su vez, se debe destacar que las industrias incluidas en este rubro, son las que históricamente han adoptado procesos innovadores. Ellas cuentan con vasta trayectoria en la incorporación y adopción de nuevas tecnologías.

En los últimos años se han incrementado en nuestro país las inversiones en el sector de la alimentación. Las empresas se tecnificaron y adoptaron los procesos innovativos disponibles en el mercado. El crecimiento de este rubro se debe principalmente a la expansión de la demanda, tanto interna como externa, lo que impulsa el crecimiento de la producción sobre todo en lácteos, aceites, vitivinicultura carnes. Esto último, permite retomar el dinamismo innovador, fundamentalmente a través de la incorporación de bienes de capital.

En el mismo sentido, la industria metalúrgica ha experimentado un importante crecimiento en este tiempo. En las principales empresas del sector, el logro es posible gracias a la capacitación de los recursos humanos en innovación tecnológica, la vinculación con institutos tecnológicos y todo el aporte de empresas de primer nivel, en ensayos de laboratorio, desarrollos de mercados y asesoramiento en patentes y transferencia de tecnología.

- ✓ Por último, el 23% de las empresas se encuentran comprendidas en el sector Servicios, destacándose el turismo. El crecimiento de este sector, que vuelve a recuperar los niveles anteriores a la crisis de 2001, ha sido acompañado de un entorno positivo, con nuevos planes de infraestructura y una legislación que ofrece ventajas competitivas para la inversión. Las políticas económicas han apuntado al turismo como fuente de desarrollo económico, por ser la actividad un factor de inclusión y generador de ingresos. Ello provoca que las empresas del sector se involucraran en proyectos emprendedores. Más allá de la importancia de las pymes en este sector, son en general las medianas y grandes las que generan nuevos proyectos a su interior.

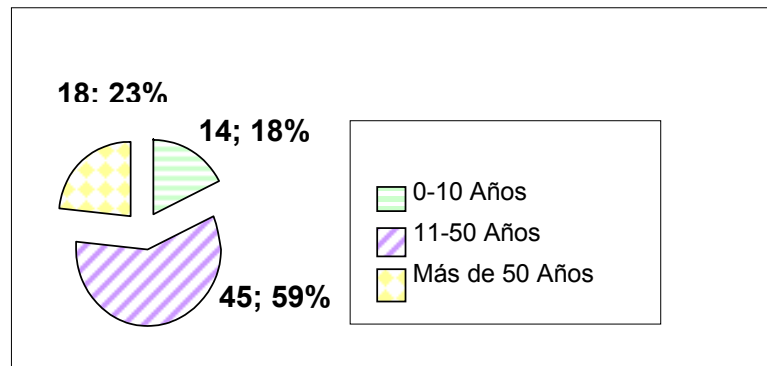
➤ **Antigüedad de las empresas:**

La experiencia demuestra que las empresas que cuentan con trayectoria en el mercado, han entendido en mayor medida que deben “reinventarse” y adaptarse para sobrevivir en un contexto económico cambiante. Ello implica que las compañías han tenido que afrontar los constantes cambios y modificaciones en el entorno, y que por lo tanto, necesitan de emprendedores al interior de la organización.

En la muestra analizada, se observa que solo el 18% de los emprendimientos se desarrolla en *nuevas empresas*. De esta forma la mayor parte de los emprendimientos (82 %), tiene lugar en empresas con vasta experiencia en el sector al cual pertenecen. Se trata de empresas en las que se observa una creciente preocupación por la necesidad de innovar a los fines de mantener su posición en el mercado. En este sentido, mantenerse al margen del proceso innovativo permitiría que la competencia crezca y adquiera de esta forma una mayor porción de mercado.

El hecho de que una importante proporción de los emprendimientos corporativos desarrollados, se lleven a cabo en empresas con antigüedad, guarda relación con *la teoría evolutiva de la empresa* según la cual las empresas que hayan innovado, están diferenciadas tecnológicamente, con distintas habilidades, con trayectorias tecnológicas específicas y diferentes capacidades de aprendizaje. Estas “ventajas” muestran la razón por la que empresas con mayor antigüedad en el mercado se aventuran en proyectos innovadores, pues la empresa es en definitiva lo que ha podido realizar en el pasado. Y eso vale particularmente para su potencialidad tecnológica. Así el cambio tecnológico es, en gran medida una actividad acumulativa y localizada.

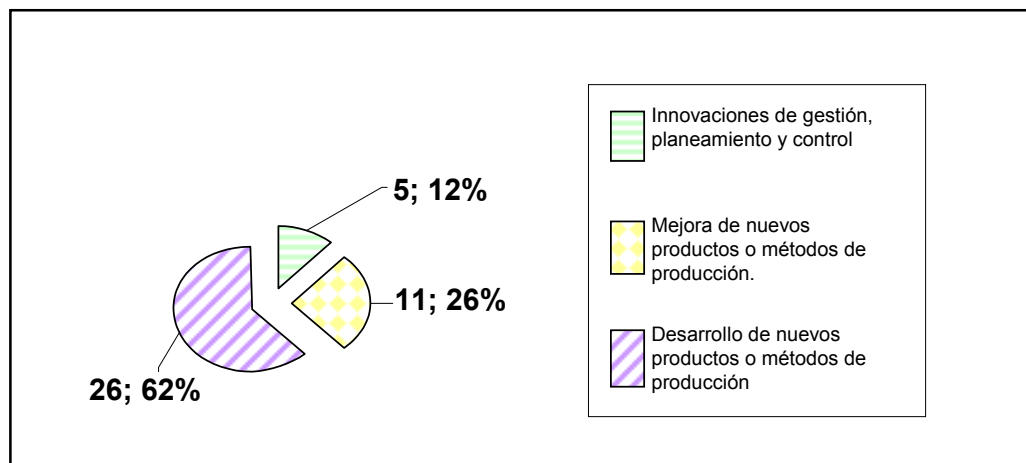
Figura XI : Antigüedad de la empresa emprendedora.



En el formulario enviado a más de 80 emprendedores corporativos, se detecta que son los alumnos de Ingeniería aquellos que han iniciado un mayor número de emprendimientos con contenido innovador, mientras que en los alumnos de Económicas existe gran cantidad de emprendimientos con un bajo o nulo contenido innovador. Habiendo analizado el caso de los emprendedores corporativos graduados de las carreras de Ingeniería, se observa que ellos han desarrollado los emprendimientos más innovadores, creativos y complejos, en relación al resto de los emprendimientos de la muestra. Al respecto, los 42 emprendimientos corporativos llevados a cabo por los mismos se relacionan a algún tipo de innovación:

1. Desarrollo de nuevos productos o métodos de producción.
2. Mejora de productos o métodos de producción.
3. Innovaciones de gestión, planeamiento y control.

Figura XII: Tipos de Innovación.



En los emprendimientos realizados por este tipo de graduados se observa que para estas empresas la creatividad y la búsqueda permanente de lo nuevo, constituye

una herramienta que les permite actualizarse continuamente. De esta forma, evitan caer en la obsolescencia tecnológica y perder por ende competitividad.

Asimismo, se detecta en los emprendedores graduados de las carreras de Ingeniería la misma tendencia observada en toda la muestra, en cuanto al tamaño y antigüedad de la empresa emprendedora. Es decir, los emprendimientos tienen lugar mayoritariamente en medianas y grandes empresas según la siguiente distribución: en medianas empresas, 20 emprendimientos (47.62%); en grandes empresas, 14 emprendimientos (33.33 %) y en las pequeñas empresas 8 emprendimientos (19.05%). Por otro lado en relación a la antigüedad de las mismas se observa también que la mayoría de los emprendimientos se desarrollan en empresas posicionadas desde muchos años en el mercado:

- Empresas de 1-10 años de antigüedad: 6 emprendimientos (14.29%)
- Empresas de 11-50 años de antigüedad: 29 emprendimientos (69.05%)
- Empresas de más de 50 años de antigüedad: 7 emprendimientos (16.66%)

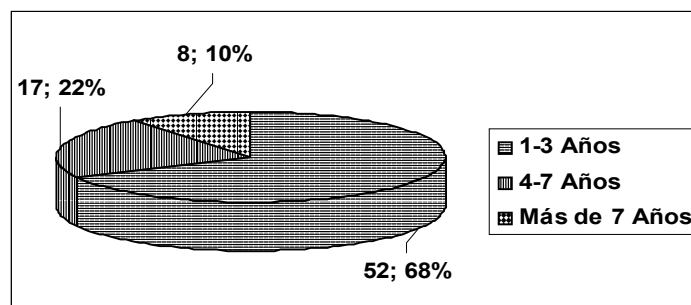
➤ **Antigüedad del intrapreneur en la empresa:**

Distintos autores consideran que la empresa confía sus emprendimientos corporativos en aquellos empleados, que cuentan con antigüedad en la empresa en la que se desempeñan. Asimismo, se supone que estos empleados cuentan con distintas habilidades técnicas y empresariales, que les permiten desempeñarse correctamente en los proyectos (Graf, 2001).

Con respecto a la antigüedad del emprendedor corporativo en la empresa, se observa que un 68% de los mismos han tenido una incorporación reciente. Esto evidencia que la responsabilidad por la ejecución de los emprendimientos, no descansa en los empleados antiguos, sino en aquellos con menor número de años de trabajo en la empresa pero que poseen el know-what (habilidades en distintas áreas críticas, como finanzas, marketing, negociación, etc) necesario para la ejecución del proyecto.

Esto sin duda, permite diferenciar a los intrapreneurs de los trabajadores en relación de dependencia que cuentan con vasta antigüedad en la empresa. Estos últimos, al tener seguridad en el puesto y sentir que la posición que ocupan les pertenece no demuestran interés en involucrarse. Esto se debe a que ellos saben que aun tienen su trabajo y un sueldo fijo y no se muestran dispuestos a correr los riesgos que les puede generar el fracaso de un eventual proyecto.

Figura XIII: Antigüedad del emprendedor corporativo en la empresa.



Hasta aquí se han expuesto los resultados hallados a partir de la información obtenida de los emprendimientos corporativos. Ella ha resultado de gran utilidad para describir las características de las organizaciones en las que el *corporate entrepreneurship* es llevado a cabo por graduados universitarios de distintas carreras de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Resta analizar en profundidad el comportamiento de los graduados universitarios intrapreneurs en las organizaciones en las que se desempeñan, a la luz de las proposiciones planteadas al comienzo del trabajo.

I. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

A los fines de poder dar respuesta a los interrogantes planteados en la investigación, se realizan entrevistas en profundidad a tres intrapreneurs. Dos de ellos trabajan en empresas medianas y de vasta experiencia en el sector, tal como lo muestran las características compartidas por la mayoría de las organizaciones emprendedoras analizadas en el presente trabajo. El restante presta servicios en una pequeña empresa, lo cual permite analizar las características contrastantes entre los dos tipos de organizaciones emprendedoras.

Se han seleccionado personas que ocupan un puesto de responsabilidad dentro de la organización. Las mismas cuentan con más de dos años de experiencia dentro de la empresa, período de tiempo suficiente para participar en algún proyecto emprendedor en la organización.

Ia- CARACTERÍSTICAS DE LOS INTRAPRENEURS ANALIZADOS:

Caso I:

El primer caso estudiado es un Contador Público de 28 años de edad. El mismo culmina sus estudios a los 23 años, obteniendo la doble titulación de Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas.

El inicio de su experiencia laboral se desarrolla en un estudio contable. Un año más tarde, trabaja en un canal de televisión local, donde se desempeña como Contador Junior, siendo su tarea principal la confección de informes de gestión. Dos años después, a los 26 años de edad ingresa en un hotel cinco estrellas, ocupando el cargo de Contador Interno de la cadena hotelera, puesto que desempeña hasta la actualidad. Asimismo, el entrevistado dicta tres materias en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, y es integrante de un grupo de investigación de la misma institución. Por ende, dado el ininterrumpido vínculo con la Universidad, permite ahondar en su visión acerca del rol de la misma en cuanto al fomento del emprendedorismo entre los estudiantes.

Caso II:

El segundo caso corresponde a un Ingeniero Mecánico de 32 años de edad. Una vez recibido, a los 26 años, es contratado por una fábrica de harina de pescado situada en el puerto de la ciudad, donde desde hace más de seis años se desempeña en el

Área de Construcción y Mejoras de Instalaciones. Ingresó a la empresa como joven profesional en el Departamento de Obras, pasando a ser posteriormente Asistente y luego Jefe del área.

Caso III:

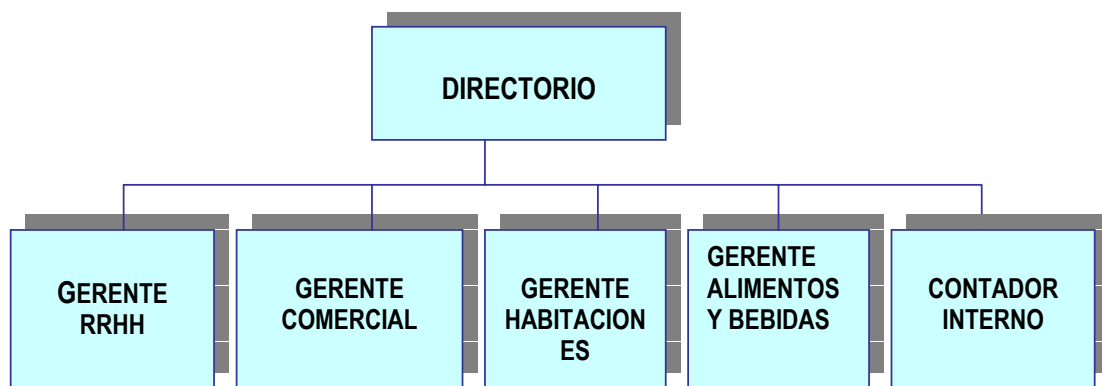
El tercer caso analizado, corresponde a una Licenciada en Administración de Empresas de 33 años de edad. En sus últimos años de estudiante, realiza dos pasantías en empresas de servicios de la ciudad. Se gradúa a los 24 años, e inmediatamente ingresa a trabajar en una empresa de servicios de monitoreo de alarmas e instalación y venta de equipos de seguridad, en la cual ha desempeñado tareas por más de 9 años.

Ib- CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA:

Caso I:

El hotel para el cual presta servicios el entrevistado, forma parte de un holding empresarial conformado por empresas de distinta naturaleza, tales como industrias alimenticias, medios de difusión gráfica, radial y TV, y establecimientos hoteleros operando en distintos puntos del país. Por sus dimensiones y poder económico, este conglomerado de empresas es uno de los más importantes de la ciudad de Mar del Plata. El hotel mencionado, emplea en forma permanente 200 empleados y una cantidad similar adicional durante la temporada de verano. La organización fue fundada hace 50 años por quien hoy es su director.

La empresa está organizada jerárquicamente en un Directorio compuesto por tres personas pertenecientes a la familia propietaria de la organización, del cual dependen cuatro gerencias. El entrevistado, si bien no detenta un cargo gerencial se encuentra ubicado jerárquicamente al mismo nivel de los gerentes (RRHH, Comercial, Alimentos y Bebidas, y Habitaciones), dependiendo únicamente del Directorio, con el cual interactúa diariamente.



Caso II:

La firma que lo emplea se dedica a la industrialización de productos del mar, siendo reconocida por su producción de harina de pescado. En este segmento se

encuentra muy bien posicionada, compartiendo el mercado con otras dos industrias de la ciudad. Detenta una antigüedad de 52 años, empleando en la actualidad a 155 personas.

Jerárquicamente la empresa se encuentra organizada de la siguiente forma: de un directorio dependen distintas gerencias (Administración, Comercial, Técnica). Asimismo, existe un área de Recursos Humanos, la cual se encarga de las entrevistas laborales y de la liquidación de los jornales, no existiendo ni evaluaciones de desempeño ni interrelaciones entre el personal.

Caso III:

A diferencia de los casos anteriores, la empresa para la cual trabaja es una pequeña empresa, que emplea en la actualidad a 40 personas y tiene una antigüedad de 15 años en el mercado local. La misma presta servicios de monitoreo de alarmas y se especializa en la venta de equipos de seguridad. Si bien la empresa brinda un servicio cuya demanda ha crecido notablemente en los últimos años, lo mismo ha sucedido con la oferta del mismo. Durante la última década se han establecido en la ciudad, subsidiarias de grandes empresas de destacada trayectoria, lo que ha provocado que la participación en el mercado de la empresa analizada haya disminuido a lo largo de estos años.

Jerárquicamente la empresa se organiza del siguiente modo: existe un propietario del cual dependen una Gerencia de Sistemas y una Gerencia Administrativa-Comercial, en la cual trabaja la entrevistada.

A continuación, se exponen los proyectos emprendedores llevados a cabo por los distintos intrapreneurs analizados (Cuadro XIV).

Cuadro XIV: Características de los proyectos desarrollados por los graduados intrapreneurs.

| Caso | Características de los proyectos emprendedores desarrollados al interior de la organización |
|---|--|
| I: Contador Público | Ha participado en dos ocasiones en el desarrollo de nuevos emprendimientos: 1- El primero consiste en la realización de un análisis económico-financiero, a los fines de evaluar la subconcesión de un predio oportunamente concesionado por la Municipalidad a la cadena hotelera en cuestión. 2- El segundo proyecto consiste en la evaluación de la compra de un nuevo hotel con características diferenciales. |
| II: Ingeniero Electromecánico | Ha participado en cinco emprendimientos. Todos ellos relacionados con la construcción de nuevas plantas de procesamiento, como así también con la ampliación de las existentes. |
| III: Licenciada en Administración de empresas. | Ha participado en dos emprendimientos: 1- La modificación en la modalidad de compra y financiación de los bienes de capital. 2- El desarrollo de una nueva línea de servicios. |

II. ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS INTRAPRENEURS Y DE LAS ORGANIZACIONES INCUBADORAS

Una vez realizada la presentación general de las características de las empresas estudiadas y en función de la información obtenida de las entrevistas, se reconsideran las proposiciones que orientan la investigación para dar respuesta a las preguntas formuladas inicialmente, a los fines de alcanzar los objetivos planteados en esta tesis.

Proposición I: Los intrapreneurs se caracterizan por ser individuos que poseen rasgos de personalidad típicos de los emprendedores independientes, pero también presentan comportamientos particulares del trabajador en relación de dependencia.

En los últimos años se observa en las empresas que buscan mantener su situación competitiva y financiera, un cambio en las búsquedas laborales que las mismas efectúan. Ellas se orientan a empleados proactivos, con iniciativa propia, con gran necesidad de logro, con capacidad de crear, comunicarse y conformar grupos de trabajo, adaptables a los cambios y fundamentalmente que puedan agregar valor continuamente a la empresa; características que representan al emprendedor corporativo o intrapreneur.

Del análisis del Caso I surge que el intrapreneur trabaja en relación de dependencia, en primer lugar por la **seguridad económica** que este tipo de modalidad laboral brinda: “...*el hecho de cobrar a fin de mes un sueldo, otorga una tranquilidad sumamente preciada, especialmente en un contexto de inestabilidad laboral en el cual viven los trabajadores en la actualidad...*”. Asimismo, el involucramiento en nuevos emprendimientos se debe a la **identificación con la organización**. En parte por el **crecimiento laboral** que los proyectos otorgan y en parte por la **experiencia laboral** en asuntos de alta complejidad, que no se pueden lograr trabajando en forma independiente.

Por otro lado cumplir un horario fijo, es para el graduado universitario intrapreneur una ventaja considerable, puesto que le deja tiempo libre para ocuparse de otras actividades. Además, la posibilidad de trabajar en una gran organización ofrece perspectivas auspiciosas de **desarrollo profesional**. En el caso analizado, aun cuando el trabajo previo era en una gran empresa (Canal TV), no ofrecía las posibilidades de crecimiento profesional que permite el empleo actual.

En el segundo caso, las razones por las cuales trabaja en relación de dependencia, se asocian principalmente con la **seguridad económica** que este tipo de modalidad garantiza: “...*si bien los ingenieros a nivel nacional son muy demandados por las empresas, esto no sucede en Mar del Plata, donde el parque industrial es muy reducido, y esto es una realidad que no debe ser olvidada...*”. Por otro lado, elige este tipo de modalidad laboral para **evitar riesgos e incertidumbres y por no contar con la posibilidad de crear su propia empresa**. Se observa que el trabajo al interior de la

empresa, permite a los empleados emprendedores complementar los conocimientos adquiridos en la facultad. En este sentido, trabajar en relación de dependencia posibilita adquirir experiencia y conocimientos que muchas veces no se poseen al graduarse:

“...cuando uno recién se recibe, creo que trabajar en relación de dependencia es lo ideal, ya que le permite a uno adquirir experiencia y conocimientos que no se tienen incorporados al salir de la facultad...”.

Por otro lado, cumplir una jornada laboral de 10 horas permite planear actividades para realizar en el tiempo libre.

El tercer intrapreneur analizado trabaja en relación de dependencia en primer lugar porque prioriza la **seguridad económica** y el hecho de contar con ingresos fijos mensuales. Si bien en estos años **adquirió** vasta **experiencia**, le gustaría trabajar en una empresa más grande donde la posición a ocupar represente a diario un **desafío laboral**. Cumple una jornada laboral de 10 horas valorando la opción de uso de su tiempo libre. Asimismo, el involucrarse en nuevos proyectos es una característica personal que se manifiesta en una acentuada necesidad de **realización profesional**: *“...no me gusta la pasividad en el trabajo, me aburre la rutina. Necesito incorporarle nuevas facetas a mi trabajo, pues valoro enormemente el aprendizaje día a día en el trabajo...”*.

En definitiva, las características mencionadas muestran a individuos con necesidad de logro y crecimiento profesional junto a orientación por la seguridad económica, moderada inclinación al riesgo y elevada valoración del tiempo libre. Es decir, los emprendedores corporativos presentan características de personalidad, típicas de los emprendedores independientes tales como:

- 1- Poseen un espíritu especial. Tienen alta autoestima, son proactivos, confían en sí mismos y poseen una alta necesidad de logro. Trabajan duramente, son eficientes y auto motivados.
- 2- Detentan necesidad de realización profesional y son motivados por una necesidad de satisfacción personal.

Sin embargo, los intrapreneurs comparten otras características con los trabajadores en relación de dependencia:

- 1- Tienen preferencia hacia una jornada de trabajo con horario fijo, pues poseen una alta valoración del tiempo libre.
- 2- Priorizan el cobro de un salario mensual, lo que les brinda seguridad económica, pues no están ajenos a las dificultades laborales presentes en el país.
- 3- Detentan una postura moderada frente a situaciones riesgosas, mientras ganan experiencia en proyectos emprendedores.

A su vez, existen ciertas características que distinguen a los emprendedores corporativos de los típicos trabajadores en relación de dependencia.

1- En dos de los casos analizados se observa que los intrapreneurs construyen *redes internas* en la empresa a los fines de que los directivos puedan apreciar su talento y potencial para participar en los proyectos emprendedores. Estas redes se caracterizan por la mayor presencia de otros colegas profesionales y por la estabilidad del vínculo

con la empresa. Este vínculo se explica por la tendencia a internalizar estos contactos como parte del equipo emprendedor. Asimismo cultivan sus redes informales, siendo la idea de emprendedorismo considerada entre su familia y grupo de amigos. Por el contrario, un trabajador que lleva trabajando varios años en la empresa, y que siente que se “ha ganado” el puesto no demuestra en general interés por consolidar sus redes internas en la organización.

2- Se detecta en la personalidad de los intrapreneurs el “*rasgo de la experimentación*”: prueban, fracasan y vuelven a intentar. Tienen implícita la voluntad de aceptar el fracaso. Ellos tienen interés hacia la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades y en especial buscan adquirir experiencia en sus trabajos. En los casos analizados se ha observado que el fracaso no es considerado como una frustración, sino como parte del aprendizaje: Caso II: “...*si el resultado no es el esperado, trataría de ver los errores cometidos para evitar reincidir en el futuro. De los propios errores siempre se aprende...*”.

3- A diferencia de aquellos empleados que al ser concientes del cobro de un sueldo al final de cada mes, los intrapreneurs sienten la “obligación” de aportar a la empresa sus conocimientos. De ninguna manera admiten la idea de caer en la inercia y el conformismo. Se ha observado que si bien cobran un sueldo estable, esto no restringe el *incentivo para emprender*.

4- Prefieren el *trabajo en equipo*: desearían trabajar conjuntamente con compañeros de otras áreas y con colaboradores cercanos. En los tres casos analizados se puede detectar el deseo de estos emprendedores hacia el trabajo en equipo, pues valoran los beneficios que el mismo les puede generar. Esta modalidad de trabajo permite reconocer la importancia de las necesidades organizacionales y entender como implementar sus ideas.

5- Les resulta reconfortante el *reconocimiento* otorgado tanto por los directivos como por los compañeros tras un proyecto exitoso.

Sin embargo, el motivo principal por el cual se involucran, reside en la posibilidad de *adquirir experiencia*. El emprendedorismo al interior de la empresa es una posibilidad de la que cuentan para *adquirir experiencia y conocimientos que podrán ser aplicados al crear su propia empresa*. Mientras que a un típico trabajador en relación de dependencia, el cual prioriza la estabilidad en los ingresos, la creación de una idea propia no suele ser considerada como una meta a futuro.

Del análisis previo se puede concluir, que los intrapreneurs presentan características actitudinales tanto de los emprendedores independientes como de los trabajadores en relación de dependencia. Por lo tanto se confirma la Proposición I.

Proposición II: Las características de la empresa en cuanto a motivación, comunicación, sistema de premios y castigos, entre otros; es el principal factor que influye en que el profesional en relación de dependencia decida innovar al interior de la empresa.

Para conocer como es la organización en la cual el emprendedor innova, es importante analizar las características del **clima organizacional**. En el mismo, coexisten factores tales como el tipo de normas o valores que operan en ella, los tipos de autoridad y el grado de comunicación interorganizacional. Todas afectan las acciones y la motivación de los empleados. Esto está en concordancia a lo expresado por (Redondo, 1994), en cuanto a que al analizar el clima de una organización se pueden

detectar las percepciones compartidas por sus miembros respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se desenvuelve y las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él. Si la empresa puede fomentar el espíritu emprendedor creando un clima que permita sacar provecho de las capacidades innovadoras que posean los empleados, contribuye a la mejora en la organización.

En el **primer caso** analizado, en relación al estilo de liderazgo adoptado en la empresa se detecta que en las ocasiones en las que se solicita la opinión al graduado, el mismo se ha sentido escuchado y valorado. Esto sin duda, es para el intrapreneur un gesto de confianza muy reconfortante.

Adicionalmente, se puede observar que el graduado está motivado para emprender debido a no sentirse presionado durante el proceso emprendedor. Si bien es cierto que el Directorio le solicita en algunas oportunidades, y dependiendo de la complejidad del proyecto, el informe gradual de avance del mismo, en ningún momento se ha sentido presionado por la empresa. Pese a que el emprendimiento deba lograr ciertos resultados financieros, la empresa no se caracteriza por esperar resultados demasiado rápidos del mismo: *“...si bien se espera que el emprendimiento genere algún tipo de beneficios, la empresa respeta los tiempos inherentes al proceso innovativo...”*.

Asimismo, se evalúa la importancia que supone el apoyo de la empresa. En este sentido, se observa cuán reconfortante es para el intrapreneur saber que ante la adversidad no existe la posibilidad de que la empresa pueda retirar el apoyo comprometido. Ésta considera que una vez que ha decidido iniciar el proyecto, el mismo debe ser finalizado: *“una vez que se decide iniciar el proyecto, bajo ningún concepto, el mismo puede quedar inconcluso. Para ello, la organización brinda todo su apoyo, incluso libera mayores fondos de los presupuestados, en el caso de presentarse una eventualidad...”*.

En el **segundo caso** analizado, la empresa ofrece a sus empleados un ambiente de trabajo armónico y relajado, donde los trabajadores pueden desempeñarse cómodamente. Existe un sistema de liderazgo participativo, en el cual los trabajadores pueden opinar y presentar sus inquietudes libremente, sin temor a ningún tipo de represalia.

El ambiente descrito por el intrapreneur coincide con aquel que Dehter (2001), ha definido como el óptimo. Se crea confianza en la propia organización, sobre la propia organización y en cada uno de sus miembros. Esto se evidencia en la empresa analizada al establecer lazos de confianza entre los distintos niveles de la organización, lo que define un escenario propicio para la delegación y la aplicación de un sistema de liderazgo participativo.

Se debe destacar la valoración positiva que hace el intrapreneur sobre un escenario laboral participativo: *“...para mí es importantísimo trabajar en un ambiente laboral relajado, en donde uno pueda decir lo que piensa, aportar sus ideas, y saber que las mismas son escuchadas y bien recibidas...”*. En este sentido, la empresa se caracteriza por no esperar resultados del emprendimiento. En todos los proyectos desarrollados, se han respetado los tiempos de obra estipulados al inicio de cada proyecto.

Es importante resaltar la actitud de la empresa de no retirar el apoyo al emprendimiento ante situaciones adversas. Ello permite trabajar sin la presión diaria que supone la incertidumbre en los resultados. Esto sin duda representa una dosis de confianza y estabilidad al momento de encarar nuevos proyectos. El éxito del proyecto depende, no sólo de su capacidad técnica e innovadora sino de la implementación de las mismas: *“dependo en gran medida de la empresa constructora, la cual tiene que cumplir con los tiempos de obra estipulados al principio. Esto constituye una presión adicional porque en el caso de que los contratistas no cumplan, la cara visible en la empresa soy yo, y si el proyecto sufre demoras, queda mi rendimiento profesional cuestionado...”*.

En el **tercer caso** analizado, se detecta que si bien la empresa no tiene como premisa generar un clima que propicie la innovación, realiza acciones orientadas en esa dirección: *“...la empresa no se esfuerza en crear un clima propicio para el intrapreneurhip, porque no sabe lo que ello es, ni por ende como hacer para fomentarlo, sin embargo la motivación, la comunicación y el clima organizacional son adecuados...”*.

Por otra parte, la confianza que los propietarios tienen para con los empleados, no presionándolos y permitiendo trabajar libremente incide favorablemente en el desarrollo de propuestas innovadoras. Su opinión en todos los casos es escuchada y valorada por los directivos de la empresa y en las ocasiones en las que acerca una propuesta a los directivos, esta ha sido bien recibida.

En los emprendimientos que lleva a cabo el intrapreneur analizado, la empresa ofrece el apoyo comprometido sin ejercer presiones sobre los resultados a obtener. En este sentido, ser la organización analizada una empresa pequeña, perteneciente a un rubro cuya oferta ha crecido sustancialmente en los últimos años, impulsa el apoyo continuo de los emprendimientos corporativos con el fin de conservar su posición en el mercado: *“... en la actualidad nos interesa mantener el segmento que conseguimos. Estamos invirtiendo para obtener en el corto plazo un crecimiento de mercado respecto a nuestros competidores...”*.

En base al análisis efectuado, se observa que la empresa demuestra confianza hacia sus empleados. Si bien la organización no se caracteriza por solicitar al intrapreneur informes pormenorizados de la marcha de los emprendimientos, el intrapreneur ha informado a la organización sobre la marcha del proyecto: *“si bien no me piden informar el paso a paso del emprendimiento, yo igualmente lo hago porque el diálogo entre nosotros es muy bueno y quiero que ellos estén al tanto de mi trabajo...”*.

Adicionalmente y en un todo de acuerdo a la información analizada, se puede evaluar el modo en que la empresa se ha comprometido con los nuevos emprendimientos. Bajo ningún concepto la empresa retiraría el apoyo prometido, lo cual es sumamente valorado por el encargado de ejecutar los proyectos al interior de la organización.

Se puede concluir que no es difícil retener a un intrapreneur si se le brinda un clima organizacional adecuado y se lo dota de los medios para que pueda desencadenar

su creatividad e implementar sus propuestas cuando estas quedan afinadas en un sentido productivo.

El nivel de **comunicación en la organización**, constituye otra variable que permite analizar el clima de la organización. Las empresas emprendedoras se caracterizan por tener una política de puertas abiertas. En las mismas se prioriza el diálogo y se sabe escuchar a los empleados, lo cual permite conocer en todo momento las necesidades y percepciones de los mismos.

En los tres casos analizados, se pueden evaluar varios aspectos relativos a la comunicación interorganizacional. En las dos empresas medianas, la comunicación entre los distintos niveles de la organización es irregular. No siempre se obtiene la información necesaria para el trabajo, la misma esta parcializada y no todos los sectores comparten la información ni la obtienen al mismo tiempo. Por su parte en la empresa pequeña la comunicación interorganizacional es muy buena. Esto se debe al número reducido de personas que trabajan en la misma, permitiendo que la información fluya rápidamente entre todos los miembros.

Es conveniente que los altos rangos de la organización, comuniquen a sus empleados que los que quieren innovar tienen la libertad y el apoyo de la empresa para hacerlo. Es importante que este sea comunicado y no se de por entendido, pues para crear un ambiente propicio para la innovación y el intrapreneurship hay que comprender y transferir estos conceptos al resto de las personas involucradas en la organización. Debe ser una premisa en la organización, el realizar actividades que promuevan en los empleados conductas emprendedoras.

Dentro de las políticas motivacionales existe una variable que reviste especial importancia: **Sistema de Premios e Incentivos**. Es habitual que el equipo emprendedor suela ser recompensado con premios económicos por lo que la suba de salarios es el instrumento más utilizado para premiar a los emprendimientos exitosos. Ello está en concordancia con la idea de Rubin (2002). Sin embargo, además de las recompensas económicas, cobran importancia el reconocimiento, la promoción, la posibilidad de ascenso, la continua capacitación y el entrenamiento.

Los casos analizados, permiten detectar varios aspectos relevantes del **Sistema de Premios e Incentivos** aplicado en las empresas.

En el **primer caso**, los premios ante un eventual éxito del proyecto suelen ser un **aumento en el sueldo**, el cual se mantiene a través del tiempo. Sin duda, esto constituye una recompensa sumamente atrayente para el intrapreneur. En este sentido, el **reconocimiento y prestigio** sumado a la **oportunidad de otro venture** son tenidos en cuenta por el primer intrapreneur analizado: “...*Me resulta gratificante, que tras el éxito de un proyecto me reconozcan en la organización premiándome con la posibilidad de llevar adelante nuevos proyectos...*”.

También el aprendizaje aparece como una recompensa relevante. El intrapreneur participaría en un proyecto, si ante un eventual éxito del mismo el único premio fuera el **aprendizaje**, aún no existiendo ningún tipo de recompensa económica. Esto último implica una diferencia con los típicos trabajadores en relación de dependencia.

En el **segundo caso** analizado, ante el eventual éxito de un proyecto, los premios suelen ser: el **reconocimiento** de los directivos y los demás miembros de la organización, la **oportunidad de aprender y la oportunidad de otro venture**. No existe en la empresa un sistema de premios económicos. Sin embargo, pese a no existir ningún tipo de recompensa económica, se observa que el graduado prioriza el **aprendizaje** del cual se beneficia al participar en procesos emprendedores: “...*ganar experiencia, aprender continuamente, estar al tanto de los nuevos métodos de producción utilizados y participar en los proyectos es una buena forma de realizarme profesionalmente...*”.

Tras haber analizado el **tercer caso**, se puede evaluar que ante un eventual proyecto exitoso, el **reconocimiento** por parte del propietario de la empresa es el único incentivo que se puede obtener, aun cuando los empleados consideran que la empresa tendría que otorgar premios económicos. En relación a esto último, se observa que si bien la empresa paga un sueldo al emprendedor por hacer el trabajo que le corresponde, sería muy motivante para los potenciales intrapreneurs, saber que la empresa otorga algún beneficio económico: “... *si bien a mi me pagan por hacer el trabajo que llevo a cabo, sería muy motivante que la empresa me otorgue algún beneficio económico luego de emprender. Al margen de esto, me reconocen los logros que obtuve en la empresa...*”. Si bien es más difícil que esto suceda en las empresas pequeñas, en las empresas grandes la realidad es distinta. En ellas, parece haber una mayor valoración de la motivación de los empleados y se hacen esfuerzos para contar con empleados motivados.

De acuerdo a los elementos observados en las empresas analizadas, se puede concluir que las organizaciones que fomentan el desarrollo de proyectos emprendedores se caracterizan por:

- 1- Otorgar y mantener, en distinto grado, el apoyo económico requerido por el proyecto. Este elemento, es de suma importancia pues expresa la actitud que tienen los directivos para facilitar los proyectos emprendedores. Los empleados al involucrarse, deben percibir la disponibilidad de recursos para que ellos puedan tener una actitud emprendedora.
- 2- Premiar a los emprendedores ante un eventual éxito del proyecto.
- 3- Tener tolerancia al riesgo, a los incidentes y a los errores anima a los empleados a tomar riesgos (durante la experimentación con las nuevas ideas), permite aprender de los errores.
- 4- Otorgar a los emprendedores libertad de acción, no se los sofoca ni se los presiona, alentando de esta forma el desarrollo del espíritu emprendedor.

A continuación se exponen distintas variables empresariales, las cuales permiten analizar la capacidad de fomento del emprendedorismo en las empresas analizadas (Cuadro XV).

Cuadro XV: Comportamientos empresariales que fomentan el intrapreneurship.

| Casos Variable | Empresa Mediana I | Empresa Mediana II | Empresa Pequeña III |
|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Grado de Compromiso | Alto | Mediano | Bajo |

| | | | |
|---|---------|----------|----------|
| (afectación de recursos económicos) | | | |
| Comunicación (fluidez de la comunicación interorganizacional) | Regular | Regular | Bueno |
| Apoyo ante el fracaso | Alto | Alto | Alto |
| Sistema de liderazgo | Rígido | Flexible | Flexible |
| Reconocimiento al emprendedor | Si | Si | Si |
| Premios Económicos | Si | No | No |
| Oportunidad de otro venture | Si | Si | Si |

Del cuadro precedente, se desprende que es la *Empresa I* aquella que detenta entre aquellas analizadas, el clima organizacional más propicio para el emprendedorismo (comunicación regular, sistema de premios que incluye reconocimiento y premios económicos, constante apoyo económico a los emprendimientos), pese a no contar esta organización con un liderazgo participativo. Por otro lado, el clima organizacional en la *Empresa II* también es propicio para la innovación, aun cuando no es tan óptimo como el de la empresa anterior: no otorga premios económicos, la posibilidad de afectar recursos económicos es menor, pero cuenta con un sistema de liderazgo participativo. Finalmente, en la *Empresa III* se observa un clima organizacional apto para el proceso emprendedor, pero condicionado fundamentalmente por la incapacidad de la empresa de afectar recursos económicos a los nuevos proyectos innovadores.

En los casos analizados se observa que para lograr que los empleados se involucren en los emprendimientos, debe existir por un lado un contexto organizacional que motive y apoye la iniciativa y el comportamiento emprendedor, como así también un liderazgo que defina y comunique una visión unificadora, en conjunto con una estrategia para alcanzarla. Sin embargo la sola existencia de estas variables no va a asegurar un completo desarrollo del intrapreneurship. Tal como se demuestra, la motivación y los desafíos personales de los empleados, así como sus conocimientos técnicos y la autoconfianza, son fundamentales para que estos se involucren en procesos emprendedores. Pero sólo lo harán en empresas en las que existe un clima organizacional propicio para el proceso innovativo.

Por lo tanto hay fundamentos para convalidar la Proposición II. Es importante destacar, que tras analizar los casos se observa que desarrollar actividades relacionadas con el entrepreneurship corporativo, no implica un pleno conocimiento del término por parte de los directivos de las organizaciones analizadas. Las mismas se caracterizan por tener un bajo conocimiento en relación al concepto de entrepreneurship y entrepreneurship corporativo. Sin embargo, ellas desarrollan actividades relacionadas al intrapreneurship. Fundamentalmente lo que hacen es apoyar una actitud u orientación emprendedora en sus empleados.

Proposición III: El intrapreneur decidirá innovar siempre que no exista riesgo en la continuidad laboral ante un eventual fracaso del proyecto emprendedor.

La experiencia muestra que es más factible que los empleados se involucren en proyectos innovadores, si las empresas adoptan una postura flexible ante un eventual fracaso. Si se implementa una cultura organizacional que utilice el castigo al fracaso, se generan trabajadores temerosos. Para permitir un mejor desempeño laboral, se busca una transformación del ambiente organizacional, de forma tal que sea capaz de favorecer el desarrollo del espíritu emprendedor.

Los intrapreneurs analizados se caracterizan por tratar de minimizar los riesgos y actuar en el tiempo. Prefieren involucrarse en situaciones donde tienen algún grado de control o habilidad en obtener un beneficio, y no en situaciones extremas que representen ni máximo riesgo ni certeza absoluta.

En el **primer caso** analizado, puede observarse en relación a las consecuencias del emprendimiento, que si el mismo no resultase exitoso, no se utilizaría el despido como castigo, lo cual permite al empleado trabajar sin la presión del resultado. Solo se utilizaría el despido como último recurso, ante una importante falla de parte del intrapreneur, como por ejemplo negligencias u omisiones que ocasionen un perjuicio a la empresa, y no por no haber alcanzado el emprendimiento los resultados esperados: *“...trabajar con tranquilidad, y sin la presión de que al menor error se deshacen de uno, otorga seguridad en el puesto y definitivamente lleva a que uno se desempeñe con compromiso y más comodidad...”*.

La experiencia y la posibilidad de aprendizaje obtenidos tras emprender al interior de la organización han sido altamente motivantes para el emprendedor. Esto ha permitido explicar su decisión de participar en proyectos emprendedores aún cuando la empresa pueda llegar a castigar el fracaso de un eventual proyecto, fundamentado esto en la existencia de una alta dosis de autoconfianza presente en el intrapreneur: *“... en los años que llevo trabajando, nunca fracasé en mi trabajo. Fundamentalmente, porque tengo los conocimientos necesarios para las tareas que ejecuto, y lo que desconozco como hacer, averiguo la forma para realizarlo. Cuando me pongo al frente de un proyecto se que lo voy a poder llevar a cabo, sino no me involucraría al máximo con el mismo...”*.

Por otra parte, se observa en el intrapreneur una constante necesidad de actuar. Se evalúa que el emprendedor no trabajaría cómodamente cobrando un sueldo sin aportar a la empresa sus conocimientos y propuestas sobre cuestiones de su competencia

En el **segundo caso** analizado, se evalúa que en el caso que el emprendimiento no resulte exitoso, las consecuencias del mismo pueden ser: despido, continuidad en el puesto u oportunidad de otro venture, dependiendo en cada caso de la causa del fracaso. Si el mismo fuese consecuencia de errores por falta de conocimientos inaceptables para un graduado, la empresa actuaría rígidamente y no dudaría en despedir al emprendedor corporativo. Sin embargo, de ser a causa de una cuestión ajena al empleado, se discutiría el problema con los directivos y se llegaría a un acuerdo: *“...si el proyecto fracasa, y es por culpa mía, por haber hecho una mala presupuestación o gestión del mismo, probablemente me despedirían. Pero para que suceda esto, realmente tengo que hacer las cosas muy mal, ocasionándole a la empresa un gran perjuicio...”*. En definitiva, en este caso también detenta el intrapreneur altos niveles de autoconfianza.

Por otra parte en el último caso estudiado, se observa confianza hacia los directivos de la empresa. Ante un eventual fracaso, no se considera la posibilidad de un despido. Esto se explica por contar la empresa con una pequeña estructura organizacional. La misma tiene pleno conocimiento de la forma en la que sus empleados trabajan y se involucran con los proyectos. Del mismo modo los directivos de la organización poseen altos niveles de confianza en sus empleados: “...ellos saben que yo soy muy responsable y que hago todo lo posible para que la empresa progrese. Si las cosas llegan a salir mal, difícilmente sea despedida, ya que los inconvenientes serían por una causa ajena a mi gestión en la empresa...”. Esto permite que aún cuando los resultados no sean los esperados, no se considere al proyecto como un fracaso, simplemente se buscará el modo de mejorar los errores que se hayan cometido.

En este último caso, se puede observar que el hecho de no contar la empresa con una cultura de castigo al fracaso, lleva a un mayor involucramiento de los empleados, aportando nuevas ideas y participando en nuevos proyectos.: “...si estuviese trabajando en una empresa que castiga el fracaso, no se me ocurriría emprender. No me arriesgaría a quedar sin trabajo, con lo difícil que es ahora conseguir un trabajo calificado en Mar del Plata...”.

Los casos analizados muestran que para los intrapreneurs, lo más importante al emprender ha sido la *experiencia* que adquieren, y la posibilidad que representa el participar en proyectos complejos e innovadores. Si bien son personas cautelosas y con una moderada orientación a la toma de riesgo, también tienen una elevada *autoconfianza*. Priorizan las externalidades positivas que estos proyectos generan a su crecimiento profesional y ello les permite relativizar las posibilidades de fracaso o despido.

Pese a que expresan que correrían riesgos, en todos los casos analizados, los emprendedores corporativos asumen que no serán despedidos ante un eventual fracaso. Es decir correrían riesgos trabajando en la organización, pero en ningún caso lo harían hasta el punto de hacer peligrar su posición laboral, pues como se ha expresado anteriormente se caracterizan por ser personas con preferencia por la seguridad económica. Sin embargo, es su elevada autoconfianza la que hace que una actividad de riesgo no sea percibida como tal.

Por lo tanto hay evidencias para convalidar la Proposición III. En definitiva, se observa en los intrapreneurs analizados, la existencia de una menor percepción del riesgo al fracaso, en función de la elevada dosis de autoconfianza presente en las capacidades que les permiten involucrarse en proyectos innovadores.

Proposición IV: La Universidad contribuye a la obtención de conocimientos técnicos en los estudiantes. Sin embargo, no desarrolla las capacidades emprendedoras en los mismos.

La Universidad debe impulsar el desarrollo de la creatividad en sus jóvenes estudiantes para que estos sean innovadores, pues la educación en emprendedorismo afecta los atributos que tengan los individuos y forja actitudes emprendedoras en ellos, promoviendo actitudes favorables para la actividad, tales como la auto confianza, la autoestima, y la necesidad de logro.

En los casos analizados se observan diferencias en cuanto a la formación empresarial recibida por los graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y el intrapreneur egresado de la Facultad de Ingeniería. Éste último evidencia una mayor predisposición hacia la toma de actitudes emprendedoras motivadas por distintas vivencias incorporadas durante su etapa formativa - educativa. Entre ellas se destacan: visitas a distintos parques industriales del país, viajes de estudio a ferias tecnológicas, organización de congresos con empresarios del sector, visitas a empresas con el fin de conocer y familiarizarse con los métodos y organización de la producción empleados. Asimismo dispone de un sistema de pasantías en empresas muy importantes en función de la tecnología aplicada, el grado de innovación y la capacidad productiva. Estas facilidades o posibilidades a las que pueden acceder los alumnos, los pone en contacto directo con el mundo de la empresa y les fomenta, en su lógico espíritu investigativo propio del estudiante avanzado, inquietudes donde se sientan atraídos a aplicar sus conocimientos teóricos, pero no en abstracto sino sobre situaciones concretas que comienzan a conocer y poder así dimensionar.

En el caso del **primer intrapreneur analizado** (Ciencias Económicas), considera que durante su paso por la Universidad se podrían haber estimulado en mayor medida sus actitudes emprendedoras. Existe en el graduado de Económicas, la percepción de que no ha desarrollado en toda su potencialidad un fuerte espíritu emprendedor: *“...si hubiese tenido más materias de contenido emprendedor, estaría más animado para emprender...”*. Esto concuerda con lo expresado por Shulman (2001), quien manifiesta que muchas facultades no estimulan las habilidades creativas de los estudiantes, aun cuando la creatividad es el componente fundamental para la mayoría de las empresas innovadoras.

Por otro lado el intrapreneur, otorga relevancia a los conocimientos adquiridos a partir de su experiencia laboral: *“...si bien en la Universidad incorporamos conocimiento técnico, financiero, legal, creo que sólo a partir del momento en que se combina con la experiencia adquirida en el medio empresarial, uno puede identificar oportunidades que permitan materializar todo el conocimiento incorporado, ya sea emprendiendo al interior de una empresa o mediante la creación de la misma...”*

En el caso del **graduado de la Facultad de Ingeniería**, manifiesta que ha habido de parte de la misma un creciente interés en esta temática: *“... en mis últimos años de estudiante pude apreciar que la facultad ponía más énfasis en estos temas: se incrementaron las charlas de especialistas en tecnología, y las visitas a empresas, así como se incorporaron cursos optativos en los que se presentaban los últimos avances en el áreas innovativa...”*.

En este caso, se observa como una experiencia motivante, la asistencia a un evento, o la posibilidad de participar en proyectos promovidos por la casa de estudios, actúan como disparadores para estimular el emprendedorismo: *“...Ahora que lo pienso bien, la facultad adoptó distintas medidas para inculcarnos la opción empresarial: un hecho muy importante, fue un convenio con la Fundación Techint la cual financia emprendimientos, si el proyecto resulta viable. También hay charlas con egresados que han emprendido y nos cuentan sus experiencias...”*.

Valora asimismo la presencia de ámbitos institucionales que respalden a los futuros emprendedores: *“...existe en la facultad, un departamento de investigación con*

docentes dispuestos a guiarnos y darnos la ayuda necesaria para encarar nuestros proyectos... ”.

Por último, en **el tercer caso analizado**, la egresada de la Facultad de Ciencias Económicas considera que la Universidad juega un rol expectante en cuanto al fomento del emprendedorismo. Sólo en pocas asignaturas y actividades se ha propiciado la capacidad emprendedora de los estudiantes. *“...tal vez si se hubiese tocado mas a fondo el tema de la creación de una empresa, y de esta forma conocer más del proceso, y ver que si bien hay riesgos, existe la posibilidad de lograrlo, hubiese considerado la opción empresarial incluso antes de graduarme...”*

La necesidad de encontrar campos más propicios para aplicar sus conocimientos, la ha llevado a emprender corporativamente. La entrevistada reconoce que el “verdadero aprendizaje” le ha sido impartido en las mismas empresas, especialmente por su mayor efectividad como ámbitos de aprendizaje experimental y de conocimiento: *“...Cuando llegó el momento de insertarme en el mercado laboral, sentí que no contaba con todas las herramientas necesarias para enfrentar el complejo mundo laboral. Sin embargo esta no es una situación excepcional de alguna casa de altos estudios en particular. Es de hecho una realidad compartida por muchas instituciones de formación superior...”*

Atento a esto, debe señalarse que muchos graduados de carreras no tecnológicas consideran que raramente la Universidad haya fomentado la capacidad innovadora de sus graduados. Es una problemática común en dichas facultades, no incluir en el Plan de Estudios y el régimen de enseñanza, materias y actividades orientadas a la obtención de conocimientos específicos en emprendedorismo, a la generación de contactos con experiencias exitosas y al desarrollo de actitudes emprendedoras.

De esta forma, queda evidenciada la importancia que reviste el contacto que hayan recibido los graduados con emprendedores y emprendimientos innovadores. Este tendrá estrecha relación con la voluntad de los mismos para emprender tanto individual como corporativamente. Si durante su paso por la Universidad no han incorporado la idea de la posible participación en emprendimientos corporativos, por ende no se plantearán la idea de desarrollar este tipo de emprendimientos. Así, los factores relacionados con la formación, entre los que se pueden mencionar: la realización de cursos en la facultad, visitas a empresas, convenios con otros centros de investigación y universidades localizadas en ciudades con actividad empresarial, estimularán los procesos emprendedores. Es decir que tanto el entorno institucional, como la cultura empresarial de la región, son considerados por los graduados, elementos que permitirán propiciar el emprendedorismo corporativo.

Los casos analizados reconocen el aporte de la Universidad en la adquisición del conocimiento técnico necesario para emprender al interior de la empresa y en el desarrollo de la capacidad de obtener y procesar información, de la capacidad de resolver problemas y en menor medida de planificar, pero no de la motivación y del resto de las competencias para emprender (negociación, toma de riesgos, comunicación, entre otras). Esto coincide con la evidencia internacional, en el hecho de que la vocación y la mayoría de las capacidades emprendedoras –habilidad para adaptarse a los cambios del entorno y reconocer oportunidades, generación de redes de contacto, capacidad de comunicar iniciativas, entre otras- se forjaron en el ámbito laboral (Lafuente y Salas, 1989, Tackey, 1999).

De este modo, se ha podido evaluar que el impacto de la Universidad sería mucho mayor, si los contenidos que se proporcionan en el campo técnico estuvieran acompañados de una educación emprendedora, tanto en lo que se refiere a contenidos como a métodos pedagógicos. Esta investigación indica que esta formación debería estar articulada con un componente de aprendizaje experiencial en empresas, una fórmula implementada por diversas universidades a nivel internacional con el propósito de forjar las actitudes y habilidades para ser empresarios.

Se ha podido detectar lo siguiente:

- ✓ Las características de la carrera dictada influyen sobre la valoración que los graduados analizados tienen sobre el aporte del sistema educativo. En este sentido, si bien los egresados de ingeniería poseen conocimiento técnico y capacidad para crear nuevos productos, requieren mayor exposición al mundo empresarial para complementar su formación. Se observa una vinculación al enfoque sociológico, el cual considera que el emprendedor se hace y que las cualidades que lo definen como tal, se adquieren a lo largo de su vida.
- ✓ El graduado de la Facultad de Ingeniería muestra una valoración positiva en cuanto al rol asumido por la casa de estudios, tendiente a potenciar las capacidades emprendedoras en sus graduados. En esta línea desarrollar e incluir en sus programas de grado, contenidos e iniciativas orientadas a promover un cambio cultural entre sus alumnos, valorar la opción empresarial como una alternativa de desarrollo personal y profesional y estimular un mayor acercamiento con los sectores productivos, han sido para el intrapreneur analizado mecanismos impulsores de sus conductas emprendedoras.
- ✓ Por otro lado, los intrapreneurs analizados, egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMDP, no se han sentido debidamente incentivados hacia la posibilidad de crear su propia empresa o de emprender corporativamente. Asimismo, coinciden en que la opción de emprendimientos corporativos o individuales se ha despertado en ellos, a partir de su experiencia laboral o tras la realización de cursos de postgrado en administración de empresas, y no en su formación de grado.

En definitiva, parecería que las carreras con una formación eminentemente técnica donde prevalece la experimentación, como por ejemplo las distintas ramas de la Ingeniería, favorecen el desarrollo de inquietudes emprendedoras al aprovechar los conocimientos tecnológicos superadores que se originan en los claustros académicos y que luego son llevados a la práctica para su aplicación en beneficio del sistema productivo

Por lo tanto, los casos analizados generan evidencias disímiles respecto a la preposición IV.

Proposición V: Los empleados deciden innovar dentro de la empresa con el fin de ganar experiencia, adquirir los conocimientos técnicos y trabajar algunos años en empresas que permitan contactarse con el mundo de los negocios, y luego fundar su propia empresa.

La mayoría de los fundadores de empresas innovadoras en nuestro país, son jóvenes de clase media o media-alta, que pasan por la universidad, adquieren conocimientos técnicos, trabajan algunos años en empresas que le permiten contactarse con el mundo de los negocios, y luego entre los 26 y los 35 años, fundan su primera empresa (Kantis, 2003).

En el primer caso analizado, se detecta un notable interés en la creación de una empresa propia en el mediano plazo. Asimismo se evalúa que la misma podrá desarrollarse satisfactoriamente, en función de la experiencia adquirida por el intrapreneur: *“...la experiencia y los conocimientos que incorporé trabajando en la empresa, sin duda me serán de utilidad al momento de emprender individualmente...”*. De esta forma, se observa como el aprendizaje en el puesto de trabajo es una fuente considerable de futuros emprendedores independientes, siendo allí donde el graduado acumula información a partir de la cual comienza a tomar forma su idea de emprendimiento propio.

Sin embargo se observa, que aun si las condiciones para crear su propia empresa fuesen las óptimas, y pudiese hacerlo, no dejaría en estos años su puesto en la empresa para asumir un proyecto individual. Aún cuando se evidencia un gran interés por crear una organización propia, del análisis efectuado se ha podido evaluar que debido a ser una persona conservadora y al priorizar actualmente su seguridad económica, solamente invertiría en un proyecto redituable: *“... no invertiría ni el 10% de mis ahorros si no estoy totalmente convencido del éxito del proyecto a desarrollar...”*. Esto muestra la baja predisposición al riesgo presente en estos emprendedores. Si bien se aventura en nuevos proyectos lo hace sólo si puede tener control sobre las condiciones de riesgo e incertidumbre.

El graduado entrevistado, en el caso de crear una Pyme si fuese posible mantendría su empleo actual, pues de esta forma reduciría el riesgo que supone el inicio de una nueva actividad, *“...continuaría cobrando un sueldo fijo y estaría menos preocupado por el rendimiento del emprendimiento...”*. Esto último, se relaciona con la preferencia por la seguridad económica y de actitud frente al riesgo, características comunes en este tipo de emprendedores.

En el segundo caso analizado hay un importante reconocimiento de la experiencia adquirida en la empresa, como una etapa fundamental de aprendizaje para desarrollar un proyecto propio en el mediano plazo: *“...con dos compañeros de facultad, en función del potencial que observamos en el sector pesquero, estamos considerando la idea de formar una pequeña empresa dedicada a las reparaciones industriales...”*. Se destaca de este modo, la correlación positiva existente entre la experiencia laboral adquirida en ramas relacionadas con los emprendimientos corporativos realizados y la creación de un negocio propio. Asimismo, esto último está de acuerdo a lo expresado por Oxenfeldt (1943), quien manifiesta que en cuanto a la experiencia laboral, se observa que el emprendedor circunscribe sus nuevas incursiones empresariales a aquellas líneas de negocio con las cuales estuvo previamente relacionado, ya sea como empleado o como emprendedor.

La idea de llevarla a cabo el emprendimiento individual en el mediano plazo reside en que se considera “relativamente joven” y estaría dispuesto a correr los riesgos inherentes al inicio de un nuevo emprendimiento. Sin embargo, a largo plazo la

situación sería distinta: *“...con una familia e hijos a cargo un fracaso puede afectar negativamente su economía y su moral...”*. Por lo tanto, el proyecto de crear una propia empresa, es un objetivo a ser materializado en un plazo no mayor a una década.

En el último caso analizado, se observa también que con la experiencia adquirida en la empresa, la generación de un emprendimiento propio constituye una meta en el mediano plazo, sustentada principalmente por los conocimientos incorporados en su trabajo actual: *“...trabajar en una pequeña empresa me ha permitido adquirir una visión global del funcionamiento de la empresa. Si bien desconozco en que rubro emprenderé, estoy convencida de que voy a poder gerenciarlo...”*.

Por otra parte, surge que el proyecto del propio emprendimiento, hace varios años que está presente en los planes de la intapreneur, aún cuando se lo piensa a futuro. Como se ha explicado anteriormente, estos tipos de emprendedores priorizan su seguridad económica, por lo cual en este caso se ha preferido previo a emprender independientemente, el ahorro de capital, a los fines de estar cubierto financieramente ante resultados adversos en el emprendimiento: *“...la idea de la empresa propia siempre estuvo presente, pero deberá esperar unos años. Primero quiero acomodarme económicamente, se que es un desafío importante donde hay mucho riesgo. Las cosas pueden salir mal y las consecuencias económicas están presentes. Pero quiero intentarlo, en el peor de los casos buscaré otro trabajo. Todavía soy joven, si tuviese 50 años ni loca arriesgaría todo...”*.

Considera que se encuentra sobrecapacitada para algunas de las funciones que realiza: *“...creo que estoy sobrecapacitada para algunas de las tareas que desempeño, y en el caso de poder crear mi propia empresa, podría aprovechar al máximo mis aptitudes...”*. De acuerdo a esto último, es importante destacar que muchos estudiantes al momento de egresar consiguen trabajos en relación de dependencia en actividades para las que están sobrecapacitados o que poco se relacionan con su formación profesional, por lo que el emprendimiento individual se vislumbra como una alternativa para alcanzar la satisfacción en las tareas desarrolladas y aprovechar los conocimientos como “recurso” prioritario.

Igualmente, pese a no estar del todo conforme con el contenido de sus tareas, conoce las limitaciones actuales del mercado laboral. Es decir, que al haberse reducido por muchos años la demanda de trabajadores calificados y por ende los salarios, se ha producido un desplazamiento en las expectativas de los trabajadores hacia trabajos de menor calificación y/o ingresos: *“...pese a que no me encanta todo el trabajo que realizo, trato de aprovechar al máximo todo lo que puedo aprender e incorporar. Además no gano mal, podría ganar más, pero para lo que es Mar del Plata creo que está bien...”*.

Asimismo se puede analizar la postura frente a la edad. Respecto a esto se evalúa, que al ser la emprendedora corporativa una persona joven, ante un eventual fracaso en la empresa propia, la misma podría reinsertarse en el mercado laboral: *“...no estoy ajena a las dificultades laborales existentes en el país para la gente que supera los 45/50 años. Si se dan las condiciones y puedo llevar adelante un emprendimiento independiente, trataría de hacerlo antes de tener esa edad, porque en el caso de que las cosas no funcionen como yo pensaba, difícilmente una empresa me volvería a contratar a los 50 años de edad. Más allá de que pueda demostrar experiencia y conocimientos, a esa edad no creo que me den una nueva oportunidad.”*.

Esto último está en concordancia con lo expresado por Lopez Guiñazu (2001), en cuanto a que mientras mayor es la persona en edad, más le teme a los riesgos, por lo que

empezar un negocio en la juventud es sin duda más fácil, debido fundamentalmente a la mayor capacidad de recuperación que se tiene. En el caso de que fracase, se puede sobreponer fácilmente, conseguir otro empleo y/o iniciar otra empresa. Esto último ha podido apreciarse en los casos analizados. Ello hace particularmente importante el rol de la Universidad en la generación de capacidades y actitudes emprendedoras en sus jóvenes estudiantes.

La realidad muestra que un trabajador de edad, tiene mayores dificultades para reinsertarse en el ámbito laboral. Pese a tener el conocimiento, las habilidades y la experiencia que hacen a un excelente empleado, y que por ende deberían ser los más solicitados por las empresas, esto no siempre es así. Los empleados con antigüedad son más “caros” para las empresas. Al existir una elevada oferta de mano de obra, las empresas eligen contratar a empleados junior, con menor experiencia, pero con menores pretensiones económicas. De esta forma, las erogaciones en las que incurre la empresa son menores de las que hubiese afrontado al contratar empleados de mayor edad. Todo ello eleva el riesgo en el inicio de proyectos independientes de personas con mayor edad.

- ✓ En los casos analizados está latente la idea de la empresa propia. La creación de una empresa es una meta a mediano plazo.
- ✓ Con respecto a la edad de los intrapreneurs, se observa que los mismos relativizan la misma. En función de ser personas jóvenes, ante un eventual fracaso al crear la empresa propia, sus consecuencias no tendrían para ellos un efecto tan negativo, pues podrían reinsertarse sin dificultades en el mercado laboral. Esto sin duda es un aspecto a tener en cuenta a la hora de diferenciar a estos emprendedores de los “típicos” trabajadores en relación de dependencia. Estos últimos son reticentes a aventurarse en situaciones arriesgadas.
- ✓ Existe una postura moderada frente al riesgo. Se detecta la constante existencia de una intención de minimizar en la medida de lo posible los riesgos e incertidumbres a la hora de crear una empresa propia. Respecto a esto, surge que la decisión de crear propios emprendimientos se encuentra respaldada mayoritariamente en la experiencia adquirida al haber emprendido al interior de las organizaciones.

El análisis realizado ha arrojado evidencias a favor de la Proposición V. Surge a su vez como relevante que la creación de un emprendimiento propio este relacionada con las siguientes variables:

- ✓ *características actitudinales tales como autoconfianza, progreso económico (evalúan que trabajando en relación de dependencia obtendrán un ingreso superior al recibido en la actualidad bajo relación de dependencia), crecimiento profesional, búsqueda permanente de lo nuevo, entre otras.*
- ✓ *la experiencia adquirida trabajando en relación de dependencia, sumado a los contactos necesarios para emprender, son de vital importancia al momento de crear el negocio propio.*
- ✓ *la formación adquirida, influye en la decisión de crear un emprendimiento, destacándose de este modo la influencia que ejerce la carrera cursada: el graduado de Ingeniería muestra ventajas comparativas en las habilidades técnicas necesarias en las cuales basar el negocio (desarrollo de nuevos productos o métodos de producción) mientras que los graduados de*

económicas se benefician aplicando sus conocimientos relacionados a la planificación y gestión del nuevo negocio, considerando la experiencia laboral una fuente importante de ideas para la creación de una empresa propia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

1. Con relación al perfil de los egresados universitarios que innovan al interior de la empresa, los resultados del presente trabajo muestran que ellos presentan características que comparten tanto los “típicos” trabajadores en relación de dependencia (preferencia hacia la seguridad económica y hacia una jornada de trabajo fijo, postura moderada frente a situaciones riesgosas), como también los emprendedores independientes (tienen alta autoestima, y necesidad de logro, son proactivos y detentan una importante necesidad de realización profesional).
2. Por otro lado, se observa que los intrapreneurs priorizan el trabajar en relación de dependencia, en virtud de la experiencia que pueden adquirir trabajando al interior de las organizaciones. Ésta, junto a los contactos necesarios para emprender que se obtienen, podrían eventualmente ser utilizados al momento de la creación de la empresa propia.
3. La cultura organizacional condiciona el involucramiento de los intrapreneurs en proyectos innovadores. En este sentido, se observa que la forma en que los directivos de las empresas evalúan los posibles resultados de los emprendimientos, es probablemente un punto clave en la construcción de un ambiente intrapreneur. En los casos analizados, los intrapreneurs no perderían su puesto de trabajo ante un eventual fracaso del proyecto emprendedor, lo que les permite desempeñarse con más confianza y seguridad.
4. Los intrapreneurs analizados toman al fracaso como una etapa más en el proceso de aprendizaje. De este modo, se detecta en su personalidad el rasgo de la experimentación: prueban, fracasan y vuelven a intentar.
5. En relación al sistema de premios utilizado en las empresas, no es posible sostener que el dinero sea el principal impulsor del emprendedor, como es afirmado por gran parte de la bibliografía analizada. El mismo se encuentra en la misma escala de preferencia que la búsqueda de independencia y la realización personal y profesional.
6. Se puede inferir que si bien es importante que la empresa fomente un clima organizacional que motive y apoye la iniciativa y el comportamiento emprendedor, igual importancia supone contar con individuos orientados a los logros, en busca de la realización profesional, abiertos al aprendizaje y a los nuevos conocimientos.
7. En cuanto al sistema universitario, se observa que los graduados universitarios se benefician, adquiriendo del mismo por un lado el conocimiento técnico necesario para emprender y por el otro, capacidades para resolver problemas, comunicarse, conocimiento, entrenamiento, aptitud y actitud necesarios para llevar una vida de emprendedores.
8. Se observan diferencias en cuanto a las valoraciones compartidas por los graduados de la facultad de Económicas y la facultad de Ingeniería, mostrando este último una valoración mayor hacia el aporte del sistema educativo en el desarrollo de las capacidades emprendedoras.
9. A partir de los resultados obtenidos en el estudio exploratorio y de los resultados presentados, surgen las siguientes recomendaciones de acción para el caso de la Universidad:

- a. Incorporar en la currícula universitaria materias de emprendedorismo en las que se incluya la idea de desarrollo de proyectos para terceros.
- b. Generar actividades que contribuyan a crear una cultura empresarial en el entorno estudiantil, tales como conferencias, concurso de emprendedores, asesoramiento a nuevos emprendedores con la tutoría de docentes y un mayor contacto con empresarios innovadores.

Recomendaciones para la empresa:

- a. La posibilidad de disponer los recursos necesarios para la realización de nuevos proyectos, favorece a la motivación de los empleados para iniciar acciones emprendedoras.
- b. El compromiso permanente por parte de la alta gerencia hacia una cultura emprendedora es vital para el desarrollo de los emprendedores corporativos.
- c. Incorporar en las empresas áreas de Calidad de Gestión, con el fin de recibir ideas y analizar los costos y beneficios de las mismas, es un mecanismo que permite a los empleados, en forma rápida y accesible, presentar nuevas ideas que ellos saben serán analizadas y por lo tanto propicia su motivación.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aragon, F., Seviri, M. 2002. Características personales de los emprendedores. Diferencias con los ejecutivos de corporaciones. Universidad del CEMA, Trabajo de Maestría.
- Áspero, A. y Sokol, L. (1982) "The social dimensions of entrepreneurship", The encyclopedia of entrepreneurship, Cap. 4, pp. 72-90
- Anders Drejer, Karina S. Christensen and John P., Ulhoi, 2004. Understanding intrapreneurship by means of the art knowledge management and organizational learning theory Management and Enterprise Development, vol I, No 2.
- Berra, D. (2003) La educación en entrepreneurship en la Argentina: Un análisis del sistema universitario. Trabajo de Lic. en Administración de Empresas, UDESA, Bs. As.
- Burgelman, R.A. 1983 "A process model of internal corporate venturing in a diversified firm". Administrative Science Quarterly 28, 223-244.
- Dehter, M. (2001), "Intrapreneurship", Carta con Contenido Highlight www.justoahora.com
- Drucker, P., (1987), Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles, Editorial Sudamericana, Argentina.
- Formichella, M. 2004 "El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo social", INTA.
- Graña, F. 2002. Creación de empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas. Editorial Martín.
- Graña, F.; Liseras, N. 2002 "Creación de empresas y alumnos universitarios: Primeros resultados sobre universidades públicas y privadas de la Provincia de Buenos Aires", Cuadernos de Investigación, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Henderson, R. & Robertson, M. 1999. "Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as a career" Education and Training. Vol 41, No. 5, pp. 236-245.
- Kolvereid, L. 1996. "Organizational employment versus self-employment: Rehasnos for carrer choice intentions". Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 20, No 3.
- Liseras, N.; Gennero de Rearte, A.; Graña, F. 2003 "Factores asociados a la vocación emprendedora en alumnos universitarios". 8va. Reunión anual de la Red Pymes MERCOSUR. Publicación en CD.
- Lopez Guiñazu, R. 2001. Un estudio exploratorio sobre el desarrollo del entrepreneursip corporativo en Argentina. Universidad de San Andrés, Trabajo de Licenciatura.
- Malagón, F. 2001. El espíritu emprendedor y la creación de empresa , Escuela de Administración de Negocios EAN, Bogota, Colombia.
- Martinez Novello, Agustina. 2002. Corporate Entrepreneurship: Diferencias de los perfiles entre los emprendedores corporativos y los emprendedores independientes. Universidad de San Andrés, Trabajo de Licenciatura.
- Mc Grath, Rita Gunter. 2000. The Entrepreneurial Mindset. Harvard Business School Press.

- Morris, Michael H. 1999. Entrepreneurship in Established Organizations: The case of the public sector. Vol 24, N° 1.
- Pereira, Gerardo. 2001. Financiamiento y Obtención de Fondos, El gran desafío del entrepreneur. Universidad del CEMA, Trabajo de Maestría.
- Pinchot, G. 1985. Intrapreneuring. Ed. Harper & Row.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring. Ed. Harper & Row.
- Postigo, S., Kantis, H., Federico, J., Tamborín, F. (2002) “El surgimiento de emprendedores de base universitaria:¿En qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina.
- Postigo, S. y Tamborín F. (2002) “Entrepreneurship education in Argentina: the case of San Andres University”. Mimeo, UDESA, Bs.As.
- Roberts, E, 1980. “New ventures for corporate growth”. Harvard Business Review.
- Shiersmann, S.; Graña, F y Liseras, N. 2002 “Vocación emprendedora en alumnos universitarios avanzados: El caso de las Facultades de Ciencias Económicas de FASTA y de la UNMDP”. 7ma. Reunión anual de pymes MERCOSUR, Rafaela. Publicación en CD.
- Stevenson, H. et al. 1999. The Entrepreneurial Venture. Harvard Business School Press.
- Veciana Verges, J. 1996. Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos Innovadores. Economía Industrial, 310, España.
- Veciana Verges, J. (1999). “Creación de empresas como programa de investigación científica”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, no. 3, pp. 11-36.
- Zaharya, N. 2002 “Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina”. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, UDESA, Bs. As.
- Zahra, S.A. 1991. “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study”. Journal of Business Venturing 6, 259-285.