

**IMPORTANCIA DE LA RELACION ENTRE INTRAEMPREDIMIENTO E  
INNOVACION DENTRO DE LAS EMPRESAS FRENTE A LA NUEVA ERA  
TECNOLOGICA**

**Realiza: MILLER FARID MORENO DURAN**

**Asesor: YEFRI MANUEL PASCAGAZA CORREDOR**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

**6 JUNIO 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Justificación.....	3
2. Objetivos.....	4
2.1.Objetivo General.....	4
2.2.Objetivos Específicos.....	4
3. Marco Teórico.....	4
4. Resultados.....	12
5. Conclusiones.....	34
6. Recomendaciones.....	35
7. Bibliografía.....	37
8. Anexos.....	38

# **Importancia de la relación entre intraemprendimiento e innovación dentro de las empresas frente a la nueva era tecnológica**

## **1. Justificación**

Los constantes desafíos presentes en el mundo de los negocios hace que aquellos que tengan la mayor capacidad y flexibilidad para afrontarlos estén mas cerca del éxito corporativo. Las pequeñas y medianas empresas en este sentido están mejor preparadas, su adaptación a los cambios y a las exigencias del mundo son mucho mejores que las grandes empresas, quienes por su forma pasiva y tradicional de operar pierden ventaja. Para mantener esta competitividad y nivel de adaptación se debe dar la importancia que merece el emprendimiento al interior de las empresas.

El intraemprendimiento en las empresas tiene como fin generar innovación y esta consigo en el tiempo traerá sostenibilidad empresarial. Estos son factores claves en la era digital donde no es tema únicamente de empresas que operan en el sector tecnológico sino a cualquiera que tenga de cualquier manera participación en el mercado. Para ver la relación que el intraemprendimiento, la innovación y la sostenibilidad empresarial, se han planteado las siguientes preguntas:

¿ Cuales deben son los rasgos característicos de un intraemprendedor a un nivel gerencial?

¿ Quien es el responsable de detectar y explotar el intraemprendimiento en una empresa?

¿ Como se relaciona el intraemprendimiento y la innovación empresarial?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Identificar los rasgos característicos de los intraemprendedor en un nivel gerencial.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los responsables de detectar y aprovechar el intraemprendimiento en una organización.
- Relacionar el intraemprendimiento y la innovación empresarial.

## **3. Marco teórico**

### **Caracterización del intraemprendedor**

Para poder dar lugar a descubrir todo lo que existe detrás del emprendimiento al interior de las compañías es importante saber primero que es el intraemprendimiento. El intraemprendimiento se define como la actividad emprendedora al interior de las organización junto con las características propias del mismo, la toma de riesgos principalmente económicos puesto que los recursos de la organización quedan a disposición de aquel colaborador, también el acercamiento a la innovación y a las ideas disruptiva en pro de enfrentar un determinado problema o bien para evitar uno.

Junto a estas características se suma la necesidad de independencia, esto dentro de una organización vendría siendo el punto de mayor controversia.

Quien primero hizo una definición formal del termino intraemprendimiento fue Gifford Pinchot hacia el año 1984 donde define a los intraemprendedores como: “Soñadores que hacen,

aquellos que asumen la responsabilidad directa de crear innovación de cualquier tipo dentro de un negocio” (G, 1984).

Años después en 1992 en el *The American Heritage Dictionary* admitió el uso común de este término definiéndolo de la siguiente manera: “Una persona dentro de una gran corporación que asume la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto final rentable a través de asertiva toma de riesgos y la innovación” (Heritage, 2017).

La más reciente descripción de un intraemprendedor fue realizada en el año 2014 por el autor Koch quien dice que ellos son el “arma secreta” de una organización (C, 2014). Si se adoptan estas definiciones podremos encontrar que este tipo de emprendimiento al interior de la organización es un esquema de beneficio mutuo puesto que la organización pone a disposición del emprendedor los recursos necesarios para que este con sus ideas creativas entregue innovación y se pueda generar una rentabilidad en un plazo determinado.

Dado que el fin último del ejercicio es generar innovación, la cual se puede traducir en la creación de nuevos productos o servicios incluso llegar a crear nuevas líneas de negocio las cuales crearan un vínculo filial entre ambas partes. Esta innovación puede tener múltiples formas y con ellas es posible que algunas de las características del intraemprendedor varíen levemente según la posición que este tenga dentro de la compañía, pese a que este ensayo tiene un gran porcentaje de énfasis en las posiciones gerenciales no se descartara el hecho de que gran parte de la innovación puede venir desde las posiciones operativas de la organización, el intraemprendimiento en general lucha contra el modelo burocrático, cerrado, estandarizado, estático y controlado, trayendo consigo una forma más abierta y diferente de asumir el día a día en el mercado (eieconomista.es, 2016). En la lucha contra este modelo es importante aclarar que no todos los casos de intraemprendimiento no soy del todo exitosos, ahí está el punto más

crítico del emprendimiento, según un artículo publicado por *Harvard Business Review* entre el 70% y el 90% de las ideas al interior de las organizaciones no tiene éxito (Altringer, 2013).

Al momento de mencionar y enumerar los rasgos que caracterizan al intraemprendedor es importante tener presente el grado de libertad que este necesita para poder explotar su espíritu innovador, esta libertad se ve reflejada en la capacidad de experimentar y crecer dentro de una organización,

### **Detección y aprovechamiento del intraemprendimiento**

El intraemprendimiento empieza por cambiar la forma de mirar y afrontar ciertas situaciones en las organizaciones y estas deben ser llevadas a cabo en primer lugar burocráticamente hablando desde el escalafón más alto al más bajo según la estructura de esta misma, él porque es quizá más evidente para aquellos que están abiertos a nuevas posibilidades y para quienes tienen la conciencia de un cambio y de nuevas ideas que los mantengan a la vanguardia en su respectivo nicho.

Es común que la jerarquización de la organización por su forma tradicional de trabajar le de los privilegios de libertad de pensamiento y de recursos a las personas que ellos consideran son los más capacitados para generar la innovación que la empresa necesita, este es comúnmente el mayor error que se tiene frente al tema, se le otorga dicho título a personas que no son precisamente las más creativas o innovadoras únicamente porque son los que cumplen un perfil cerrado y congruente conforme a la línea de crecimiento que se tiene dentro de la empresa para determinado caso, dejando así, a aquellas personas que realmente se sienten motivadas por crear algo nuevo y por la mirada disruptiva de los problemas.

La detección del intraemprendimiento se puede hacer mediante la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización, esto, debido a que cuando un intraemprendedor se siente satisfecho no solo de lo que hace sino del ambiente en el que lo hace, se siente lo suficientemente cómodo y motivado para poder dar a conocer sus ideas a los demás colaboradores pares como a los cargos directivos y gerenciales.

Los puntos clave que se deben tener en cuenta para evaluar la satisfacción en el trabajo son según Locke (1976: 1302) las siguientes dimensiones:

Trabajo: incluye intereses internos, oportunidades de aprendizaje, desafíos, oportunidades de éxito y control del tiempo de trabajo

🎬 Pago: Su monto, equidad, igualdad y método de pago

🎬 Promociones: Principios e igualdad de oportunidades

🎬 Reconocimiento: Alabanza derivada del éxito, compromiso de hacer el trabajo, críticas constructivas

🎬 Beneficios: Jubilación, salud, vacaciones anuales y bonos de vacaciones

🎬 Condiciones de trabajo: horas de trabajo, equipo, temperatura ambiente, aire acondicionado, humedad, posición en el lugar de trabajo, orden físico

🎬 Supervisión: Estilo y efecto de la supervisión, conocimiento técnico, sus relaciones con las personas, habilidades gerenciales

🎬 Colaboradores: Competencia, altruismo, amistad

🎬 Empresa y Gerencia: preocupaciones de los empleados sobre los pagos, políticas comerciales y etc.

La cualidad más importante de la satisfacción laboral es que, aunque sea lo más concreto posible por sus reflexiones, es en realidad un concepto emocional. Debido al hecho de que está relacionado con un individuo y es algo que es experimentado por una persona en el fondo, lo más importante para un supervisor es ayudar a los empleados a alcanzar un nivel óptimo de satisfacción y preparar un entorno adecuado. Por lo tanto, la satisfacción que proporciona un lugar de trabajo para sus empleados también varía de acuerdo con la calidad del trabajo en ese lugar de trabajo y cómo es percibida y aceptada por los empleados (Karcioglu, Timuroglu & Cinar, 2009: 61).

El intraemprendimiento como variable individual y puntual está dividido en cuatro dimensiones, estas dimensiones y sus conexiones con el intraemprendimiento debido a su contenido son las siguientes (Icerli et al., 2011: 180-181):

**Comportamiento proactivo:** es poder ser un pionero de una manera que responda a las demandas posibles más rápido y antes que los rivales, anticipando las demandas futuras del medio ambiente para adaptarse a las condiciones ambientales en rápido desarrollo y avanzar un paso adelante. Por naturaleza, el intraemprendimiento tiene el impulso de actuar necesariamente para utilizar las oportunidades posibles. En este sentido, la proactividad está relacionada con organizaciones que presentan técnicas de gestión tecnológica, bienes y servicios en las principales áreas de actividad antes que sus rivales por su deseo y esfuerzo por ser líderes en el mercado.

**Innovación:** se refiere a la inclinación de un negocio o una organización para apoyar nuevas ideas y esfuerzos que pueden crear nuevos bienes, servicios o tecnologías y también, se refiere al desarrollo y la transformación de los productos y tecnologías existentes. El espíritu



emprendedor se describe como "el proceso de desarrollo de nuevos productos y mercados" para poder hacer más evidente la relación entre innovación e intraemprendimiento.

**Diferenciación:** se refiere a la diferenciación de las organizaciones evitando exhibir características similares con sus rivales en las áreas de gestión, producción y comercialización para obtener ventaja competitiva y avanzar un paso por delante de sus rivales, además de ser capaces de adaptarse a los cambios en su ambiente.

**Renovación Organizacional:** La estructura organizacional y los procesos deben ser renovados percibiendo oportunidades y amenazas así para poder responder rápidamente a las cambiantes condiciones ambientales y ser un líder en la transformación. Es renovar las organizaciones a través de la actualización de las habilidades primarias y las ideas clave sobre las que las empresas u organizaciones fueron construidas.

### **Intraemprendimiento e innovación**

Para la apropiación de la innovación dentro de las empresas por medio del intraemprendimiento es importante tener muy en cuenta los pasos que se dictan a partir de un estudio realizado por la universidad de Uzbekistan (OTEULIEV, 2015) las cuales son muy acertadas y soportadas en su artículo *Innovation Management In Business*.

Estos indicadores implican el volumen de producción, los términos y la rentabilidad por lo que deben ser precisos desde el punto de vista de su impacto en la empresa.

Para implementar eficazmente el mecanismo de intraemprendimiento en grandes empresas ofrecemos seguir normas precisas en la práctica:

1) Las unidades de espíritu empresarial deben tener un objetivo preciso y claro que les permita concentrarse en segmentos de mercado predeterminados y evitar la competencia entre ellos. Al

mismo tiempo, no creará ningún obstáculo para una competencia activa con las empresas rivales. Además, la empresa estará representada como

Equipo "cuando tiene un plan estratégico competitivo, convincente y concreto.

2) No debe haber niveles intermedios entre unidades y una autoridad superior. El sistema de gestión de las unidades se basa en las relaciones contractuales entre las unidades económicas y la dirección y puede desglosarse si se terminan las relaciones contractuales. El contacto directo permite establecer redes cortas de comunicación intercompañía y permitir a las autoridades gobernantes trabajar directamente con las unidades, lo que facilita la toma de decisiones rápidas.

3) Las unidades productivas deben tener la libertad de contrato necesaria. Los principales términos y condiciones de los contratos celebrados con los consumidores (que son atendidos por varios departamentos) serán elaborados por las unidades económicas. La libertad contractual se utiliza, principalmente, para la adquisición y venta de bienes, es decir, es necesario para los contratos externos. En segundo lugar, la libertad contractual es necesaria para el establecimiento de relaciones con los servicios de seguridad de la empresa.

4) Funciones tan importantes como la comercialización, la producción de bienes y su desarrollo deben llevarse a cabo divisiones siempre y cuando sea posible físicamente o si no hay pérdidas significativas en sinergia.

5) Lo mismo se aplica a las funciones del software relacionadas con la logística y el control de calidad, y las funciones de gestión administrativa. Por lo tanto, el sistema de gestión y el sistema de remuneración siempre necesitarán regulaciones proporcionadas por el centro, pero su implementación debe ser descentralizada

- 6) Los departamentos deben tener una voz real en el nombramiento de los gerentes y ejercer un control general sobre aquellos que ocupan otros cargos en la división.
- 7) Una empresa debe contar con un verdadero sistema de gestión estratégica, es decir, no sólo para aplicar los métodos de planificación operativa, sino también para adherirse a la sólida política en la gestión estratégica.
- 8) La empresa debe contar con un sistema de información de gestión debidamente diseñado, que asuma el mantenimiento de las cuentas de pérdidas y ganancias de cada división y el personal de contadores en las subdivisiones capaces de interpretar estos números. Dicho sistema de gestión de la información también debería crear condiciones para el ejercicio de la supervisión por parte de la alta dirección.
- 9) El efecto de sinergia puede lograrse mediante la promoción de un estilo de gestión "integral", que debe ser característico de la alta dirección, así como a través de la creación de un espíritu empresarial en las divisiones. El énfasis y el contacto entre la dirección y los departamentos debe ser en temas estratégicos, y todo eso requiere una cultura corporativa bien desarrollada.
- 10) Debe haber un sistema de gobierno que siga funcionando incluso cuando hay conflictos entre las propias divisiones y entre las divisiones y la oficina central de la empresa
- 11) La disponibilidad de recursos en la cantidad y calidad adecuadas también es una característica de la gestión de una unidad intraemprendimiento. Un intraemprendedor se considera ser un recurso especial.

Todas estas reglas de implementación del intraemprendimiento suponen que la gestión de unidades debe representar un proceso radical: no debe haber soluciones parciales, sólo la

delegación de poder decisiva es posible a pesar de los intentos de hacerlo todo en una forma centralizada. No debe haber ninguna desviación en la actividad, la dirección también necesita tener una posición clara y definida hacia unidades independientes.

#### **4. Resultados**

El instrumento que se uso para dar una visión de la relación e intraemprendimiento a nivel global fue el cuestionario por innovación que se encuentra en la pagina de Pinchot & Company, el cual pretende dar un conocimiento cercano a los entornos de innovación y las pautas esenciales a tener en cuenta al momento de crear un ambiente de innovación propicio; este cuestionario el cual tiene un alcance mundial fue complementado con la aplicación hecha a trabajadores de varios niveles, en varias empresas con distintos sectores de trabajo.

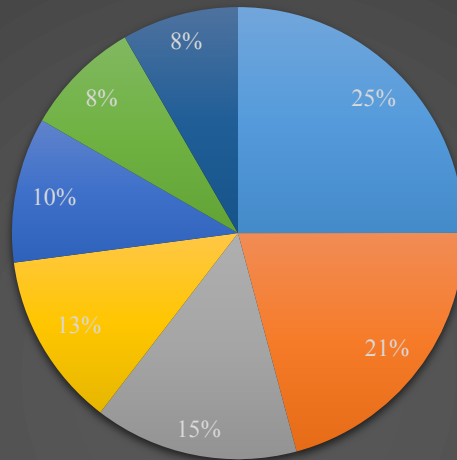
Los resultados expuestos en este ensayo no contemplan la totalidad de las preguntas pese a que se anexa el cuestionario completo, esto debido a que ciertas preguntas son de respuesta abierta y no entregan información puntual que permita corresponder a los objetivos planteados al principio. Por otro lado los resultados para cada una de las secciones del cuestionario se adjunta la pregunta para así poder realizar la contextualización respectiva y posterior análisis de cada ítem.

##### **1. Transmisión de visión e intención estratégica**

1.1. Los empleados están más efectivamente capacitados si se les da una visión clara del futuro y donde la empresa está tratando de ir. La necesidad de innovación les resulta evidente, y saben dirigir sus esfuerzos.

Figura N°. 1 Transmisión de visión e intención estratégica

## Transmisión de visión e intención estratégica



- Nuestra visión y estrategias organizacionales son claras para mí.
- La visión y las estrategias funcionarán si se aplican, pero las decisiones de manejo no encajan con ellas.
- La visión y las estrategias a menudo me ayudan a establecer prioridades.
- Las estrategias se cambian tan a menudo que nadie a mi nivel presta mucha atención a ellas.
- Las visiones y estrategias anunciadas por nuestra organización me inspiran.
- Se ha hecho poco esfuerzo para aclarar lo que la visión y la estrategia significan para nosotros en esta área.
- Mi jefe ha creado una visión y una estrategia razonablemente claras para nuestra área.

Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

Los resultados de esta primer parte muestran que un gran porcentaje de los colaboradores conocen la visión de la compañía pero al mismo tiempo notan que la forma en que opera la empresa no cumple con lo que la visión pretende para la compañía.

## 2. Tolerancia al riesgo, errores y fallos

Tanto la innovación como el aprendizaje organizacional requieren probar cosas nuevas, ver qué pasa y aprender de la experiencia. Cuando los que intentan nuevas ideas son castigados por "errores", dos cosas salen mal: (1) la gente deja de experimentar, y (2) los errores están

cubiertos, por lo que no hay resultados de aprendizaje organizacional.

Figura N°. 2 Tolerancia al riesgo, errores y fallos.



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

Para el análisis de este ítem se tiene nuevamente una división de la gran mayoría de los encuestados, donde los errores que se tienen como el resultado de emprender algún tipo de innovación pueden ser tomados de manera positiva, pero esto será dependiendo de la gerencia y la forma en que opera la compañía.

### 3. Apoyo a los intraemprendedores

Intraemprendedores son los empleados que se comportan como empresarios en nombre de la empresa. Son visionarios persistentes que actúan con valentía para convertir las ideas en

realidades provechosas. Se convierten en los líderes prácticos de las innovaciones específicas dentro de una organización. Los intraemprendedores son un ingrediente esencial en cada proceso de innovación exitoso.

En su experiencia, ¿cómo responde su organización a los intraemprendedores?

Figura N°. 3 Apoyo a los intraemprendedores



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

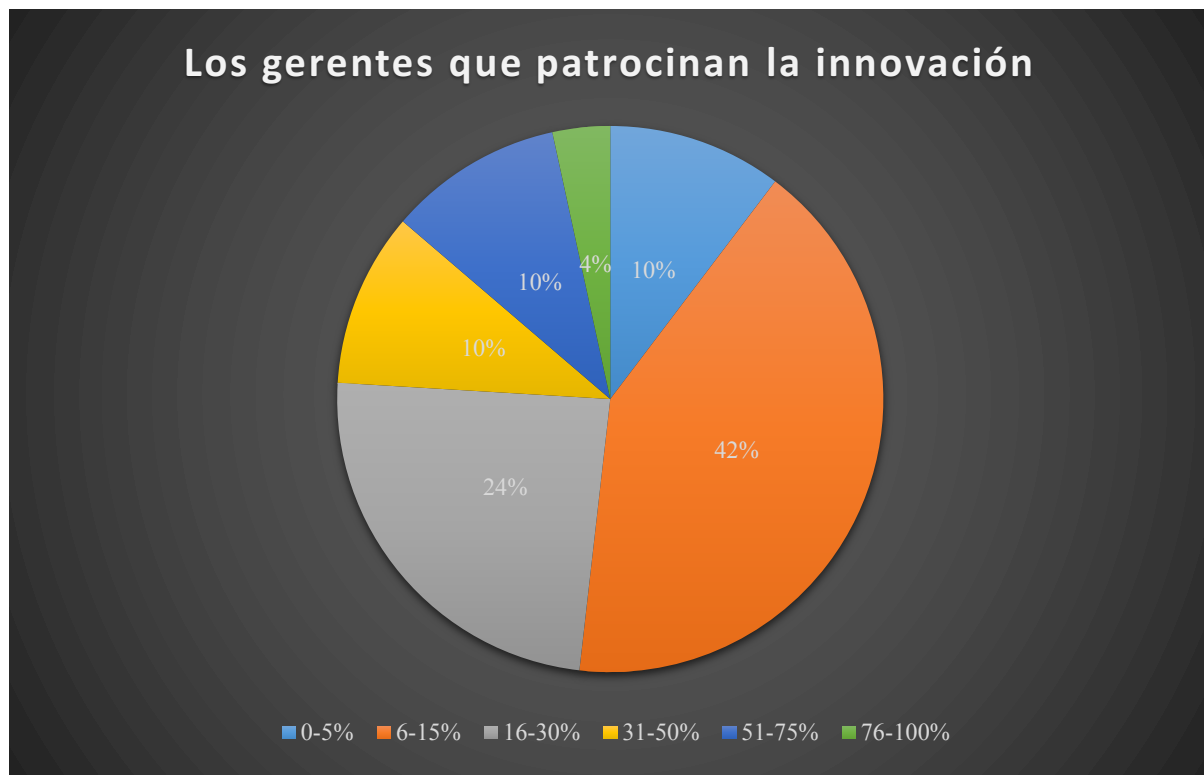
En este sentido los porcentajes mayores indican que a los intraemprendedores se les valora los errores resultantes del riesgo que estos en conjunto con la empresa asumen en busca de la innovación.

#### 4. Los gerentes que patrocinan la innovación

Los patrocinadores son personas con poder o influencia que apoyan, entrenan, protegen y encuentran recursos para un proyecto intraempresarial y su equipo.

¿Qué porcentaje de los gerentes de su organización tiene las habilidades, el poder, el compromiso y el coraje para ser patrocinadores efectivos de iniciativas intraempresariales?

Figura N°. 4 Los gerentes que patrocinan la innovación



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

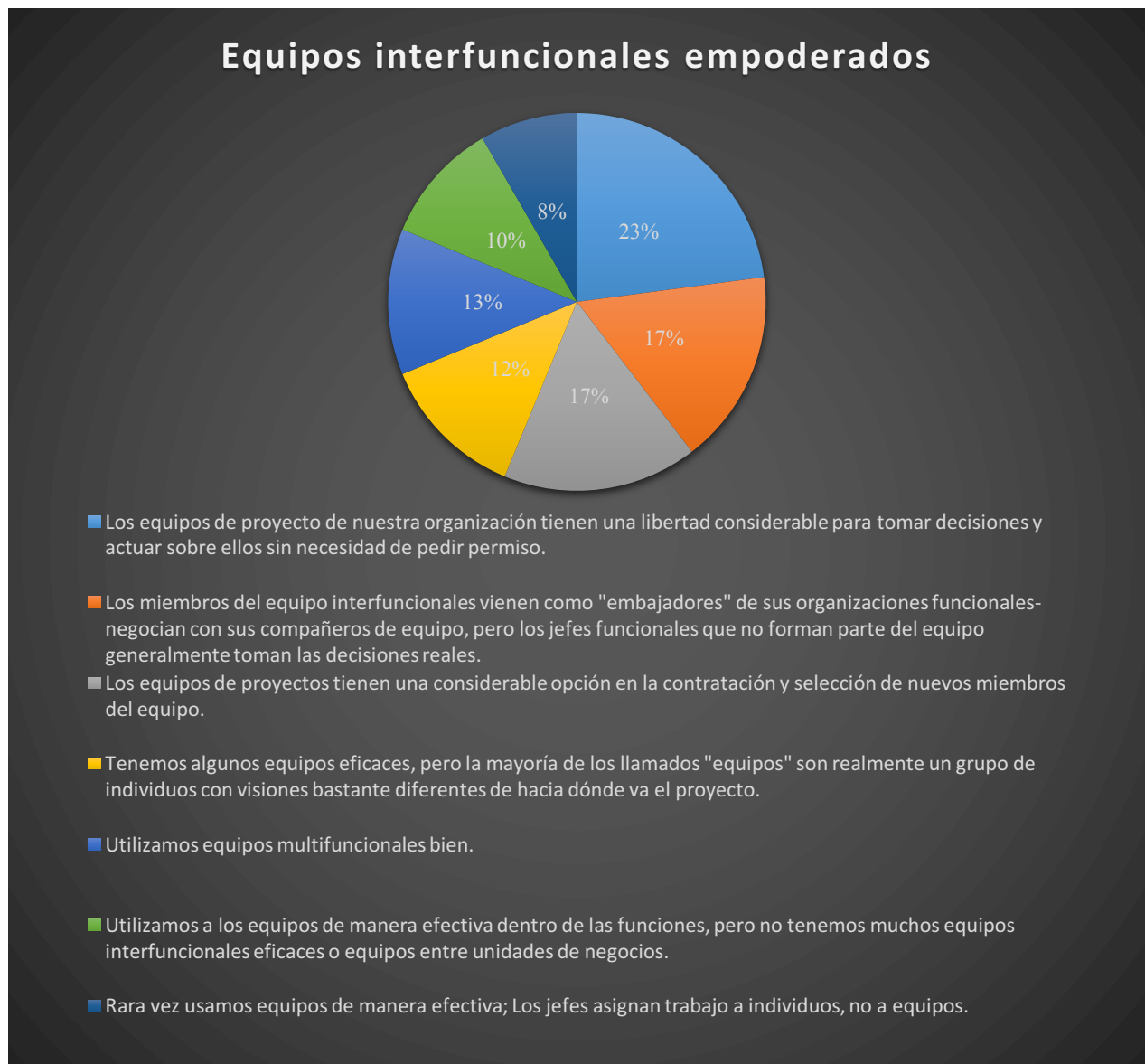
La cantidad de gerentes o personas con el poder suficiente dentro de las empresas para poder apoyar a quienes tienen la intención de emprender con una idea nueva es muy baja para lo que se desea o espera en innovación.



## 5. Equipos interfuncionales empoderados

Las organizaciones innovadoras crean equipos de proyectos interdisciplinarios para implementar la innovación y les dan poder para tomar decisiones. Por ejemplo, un nuevo equipo de productos puede incluir, como mínimo, a personas de marketing, ingeniería y fabricación.

Figura N°. 5 Equipos interfuncionales empoderados



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

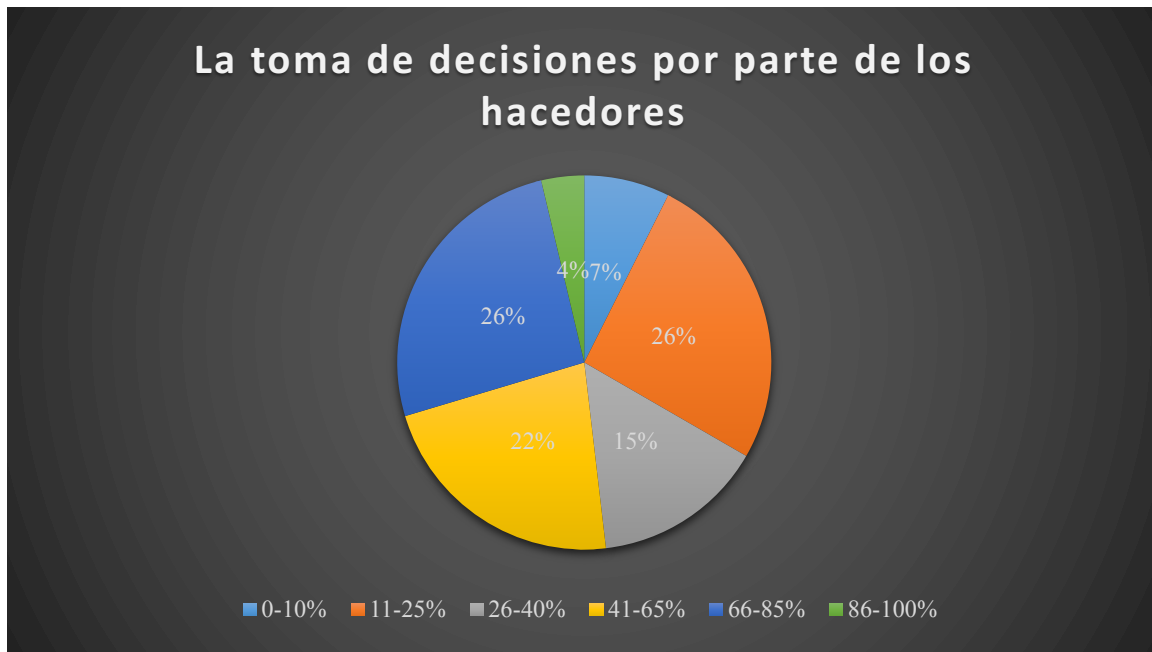
Pese a que dentro de las empresas se crean equipos especiales encargados de generar nuevas ideas y convertirlas situaciones rentables para la organización son los jefes de estos grupos lo que toman la decisión final de implementar la idea o no hacerlo.

## 6. La toma de decisiones por parte de los hacedores

Algunas organizaciones empujan la mayoría de las decisiones hasta un nivel por encima de las que hacen. Estas organizaciones no son buenas en implementar la innovación.

¿Qué porcentaje de su tiempo se gasta obteniendo o esperando el permiso para actuar en lugar de tomar acción o recopilar información para que usted y su equipo puedan tomar sus propias decisiones?

Figura N°.6 La toma de decisiones por parte de los hacedores



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

Se tiene una igualdad en los tiempos de ejecución de una idea, esto es debido a la cantidad de encuestados que pertenecen a la parte gerencial de la compañía, pero aun así la mayoría de

encuestados debe de esperar una cantidad de tiempo considerable para que las ideas de innovación puedan ser ejecutadas.

### 7. Tiempo discrecional

Las nuevas ideas y corazonadas requieren exploración antes de que su valor pueda ser demostrado a otros. Las organizaciones innovadoras dan a la gente la libertad de usar parte de su tiempo para explorar nuevas ideas y presentimientos sin tener que pedir permiso.

¿Qué porcentaje de su tiempo de trabajo puede desviar con seguridad de las tareas asignadas para explorar nuevas ideas que cree que han prometido?

Figura N°. 7 Tiempo discrecional



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

Como resultado se tiene que un gran porcentaje de las personas no tienen la autorización especial para poder usar parte de su tiempo de trabajo a perseguir ideas que afloran durante el día laboral.

## 8. Atención en el futuro

Lo que una organización se convierte depende en parte de lo lejos que parece. La innovación es más probable que ocurra cuando la gente está pensando bien en el futuro.

Figura N°. 8 Atención en el futuro



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

Con respecto a la visión futurista de los encuestado se tiene que la visión más proyectada en el tiempo corresponde a tiempo no superiores a un año, lo cual se puede deducir, conforme a la velocidad que se esta cambiando los mercados, que están al corriente del cambio en la forma de producir bienes y servicios.

## 9. Auto selección

Los intraemprendedores se nombran a su papel y luego buscan la bendición de la corporación para su tarea. Los miembros del equipo intraempresarial son reclutados y no se les dice que se unan al equipo. A pesar de esto, algunas corporaciones todavía nombran a gente para llevar a cabo innovaciones.

Figura N°. 9 Auto selección



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

El error común de las compañías es el de designar por modelo burocrático a quienes deber generar innovadores, sin importar si estos están interesados o no en llevar a cabo la generación de ideas, al igual que elegir colaboradores sin la pasión suficiente.

## 10. Sin concesiones

El conocimiento generado por un proyecto intraemprendedor se almacena en su gente. A pesar de esto, cuando un proyecto intraemprendedor llega a ser exitoso, las corporaciones lo toman a menudo de los que crearon ese éxito y lo dan a los "encargados profesionales." En general, cada entrega de una etapa temprana tiene un 90 por ciento de probabilidad de matar el proyecto.

Figura N°. 10 Sin concesiones



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

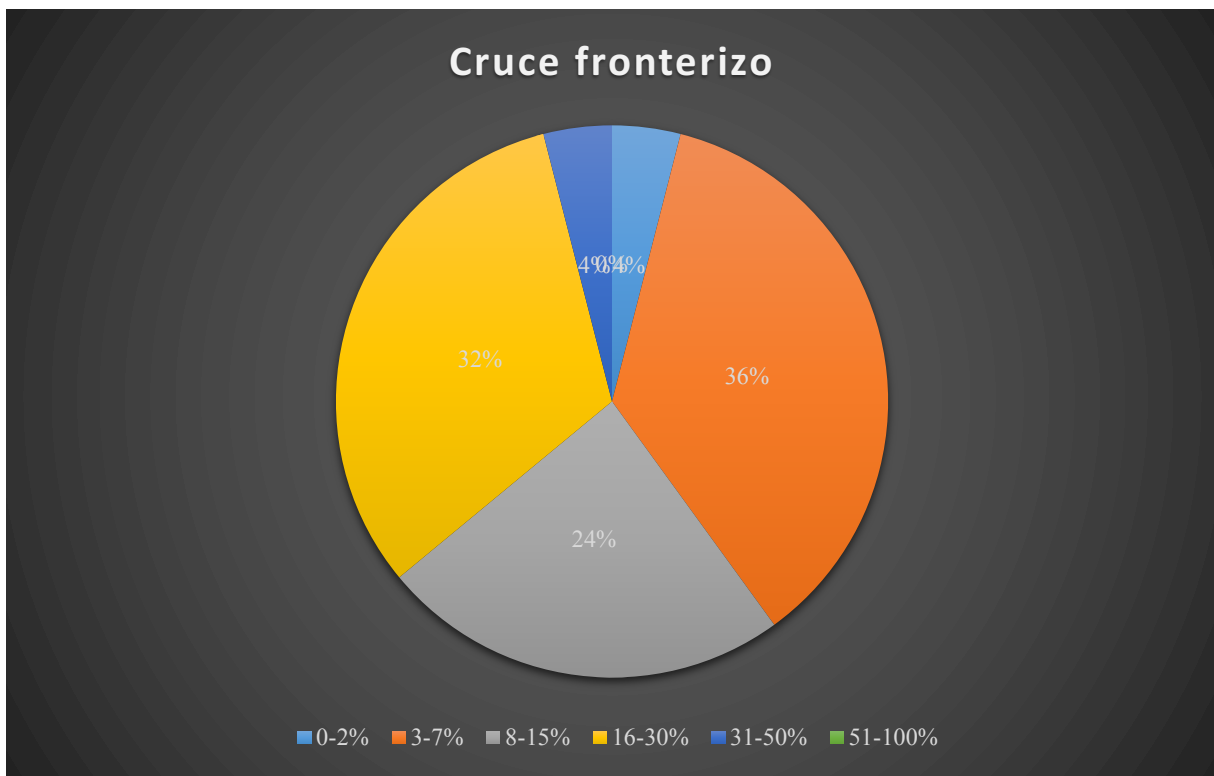
La transferencia de las ideas de profesional en profesional degrada de tal manera la idea que termina por no ser exitosa.

### 11. Cruce fronterizo

Las nuevas ideas generalmente no se ajustan al patrón organizacional existente. Por lo tanto, los innovadores tienen que cruzar los límites para obtener ayuda y apoyo. Pero los gerentes burocráticos a menudo dicen no a la gente de fuera de su área, sólo para demostrar que están en control.

¿Qué porcentaje de su tiempo y recursos se dedica a ayudar a personas fuera de su área en formas que no son parte de sus responsabilidades asignadas?

Figura N°. 11 Cruce fronterizo



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

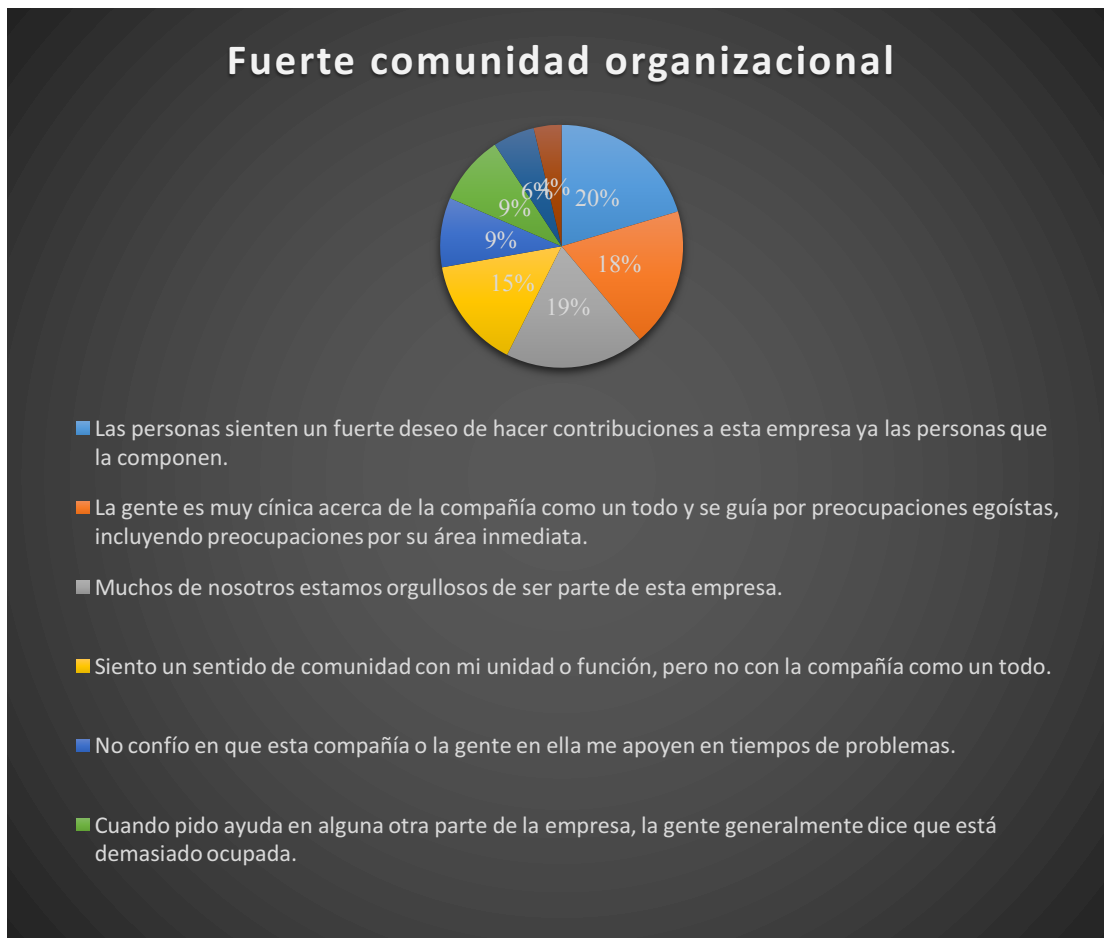
Las situaciones que están bajo extremo control por parte del jefe del área impide que exista un

intercambio de ideas y una carencia total de cooperación para generar innovación incluso en procesos vitales dentro de las organización.

## 12. Fuerte comunidad organizacional

En las empresas con una fuerte comunidad organizativa, la gente se cuida y se ayuda mutuamente. Ellos piensan en términos del bien del todo en lugar de simplemente la agenda de su área. La comunidad organizacional proporciona una base de apoyo para los innovadores y una fuerza para dirigir la libertad hacia fines que valgan la pena.

Figura N°. 12 Fuerte comunidad organizacional



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

En este ámbito las opiniones están bastante divididas lo que significa que internamente la



compañía puede tener múltiples puntos creativos y ninguno a la vez, pues no todos los colaboradores, incluyendo la gerencia, apoyan un 100% la relación rentable que existe entre compañía y colaboradores.

### 13. Centrarse en los clientes

Enfocarse en cómo servir mejor a los clientes impulsa a las organizaciones hacia la innovación productiva. El enfoque en la política interna tiende hacia el conservadurismo, los megaproyectos mal dirigidos y el fracaso para explotar una tecnología genuinamente superior. Cuando se toman decisiones en su organización, ¿qué porcentaje de los criterios (implícitos o explícitos) se relaciona con la comprensión y satisfacción mejor hacia las necesidades de los clientes o usuarios, en lugar de satisfacer la política interna y defender el terreno?

Figura N°. 13 Centrarse en los clientes



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

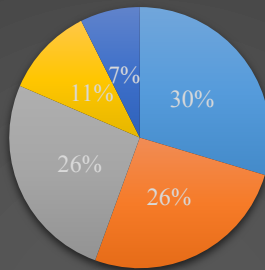
Como es evidente la gran mayoría de los colaboradores participantes en este cuestionario opinan que se cuida por encima de todo al cliente externo y no al cliente interno, poniendo así en riesgo el clima laboral, los ambientes de creación e innovación y por consiguiente la sostenibilidad empresarial.

#### **14. Elección de proveedores internos**

Cuando un intraemprendedor se enfrenta a muchos monopolios internos de servicios esenciales y permisos, lo más probable es que cualquier proyecto realmente novedoso será detenido. Las empresas más innovadoras proporcionan más de un lugar para ir para la mayoría de las cosas, por lo que los intraemprendedores pueden "saltarse" la gente que está bloqueándolos.

Figura N°. 14 Elección de proveedores internos

## Elección de proveedores internos



- Existen muchos monopolios internos en nuestra empresa; Esto provoca complacencia y nos obliga a utilizar proveedores de servicios internos que no están a la altura de los más altos estándares.
- Los equipos a menudo tienen la posibilidad de elegir entre varios proveedores internos de servicios tales como IS, capacitación, ventas, fabricación y ingeniería de software.
- Si no podemos obtener "lo que necesitamos cuando lo necesitamos" de los proveedores, generalmente podemos salir a buscarlo.
- La opción existe en los sistemas informales de nuestra organización, pero los sistemas formales están sesgados hacia monopolios internos.
- A un equipo con un nuevo producto o servicio se le dirá qué fuerza de ventas utilizar, incluso si los vendedores asignados no están realmente interesados en vender la nueva oferta.

Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

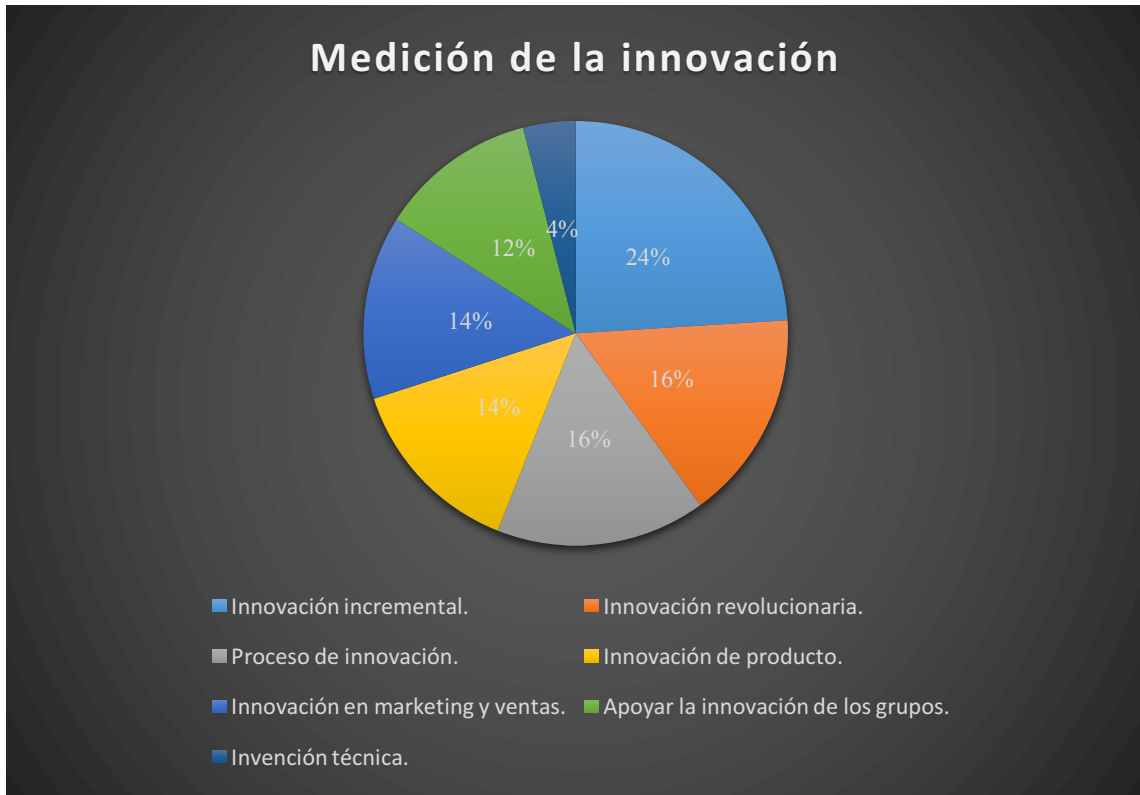
El freno a la libertad que tienen los intraemprendedores en la mayoría de los casos es bastante evidente, por lo cual dichos colaboradores no tienen la opción de alcanzar a exponer sus ideas a quienes saben les pueden ayudar internamente.

### 15. Medición de la innovación

La innovación se desaconseja a menudo por la forma en que se mide el rendimiento. Las organizaciones más innovadoras desarrollan medidas que fomentan la innovación.

¿En qué áreas los actuales sistemas de medición de su organización hacen más para alentar que para desalentar la innovación?

Figura N°. 15 Medición de la Innovación



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

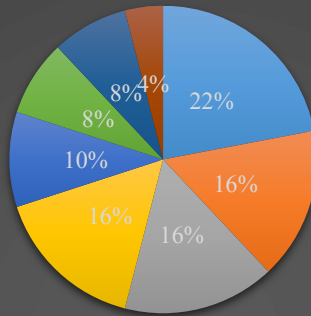
Se tiene un foco no definido en cuanto a la innovación, probablemente este resultado pueda interpretarse de forma tal que las organizaciones pretender generar innovación en todas sus áreas pero sin una interacción clara entre ellas.

### 16. Transparencia y verdad

La información es útil para una organización sólo si las personas que hacen el trabajo y toman las decisiones lo tienen. En las organizaciones más innovadoras, la información fluye libremente, tanto horizontal como verticalmente.

Figura N°. 16 Transparencia y verdad

## Transparencia y verdad



- La gente aquí dice la verdad, aunque sea dolorosa o no lo que alguien quiere oír.
- La verdad está oculta; La gente dice lo que los jefes quieren oír.
- Logramos un buen equilibrio entre la veracidad y el tacto.
- La información es guardada como un recurso político.
- Compartimos información sobre los clientes libremente a través de los límites de la organización.
- Compartimos información sobre tecnología libremente a través de los límites de la organización.
- El temor de fugas a los competidores nos impide compartir información con otros en la compañía que pueda necesitarla.

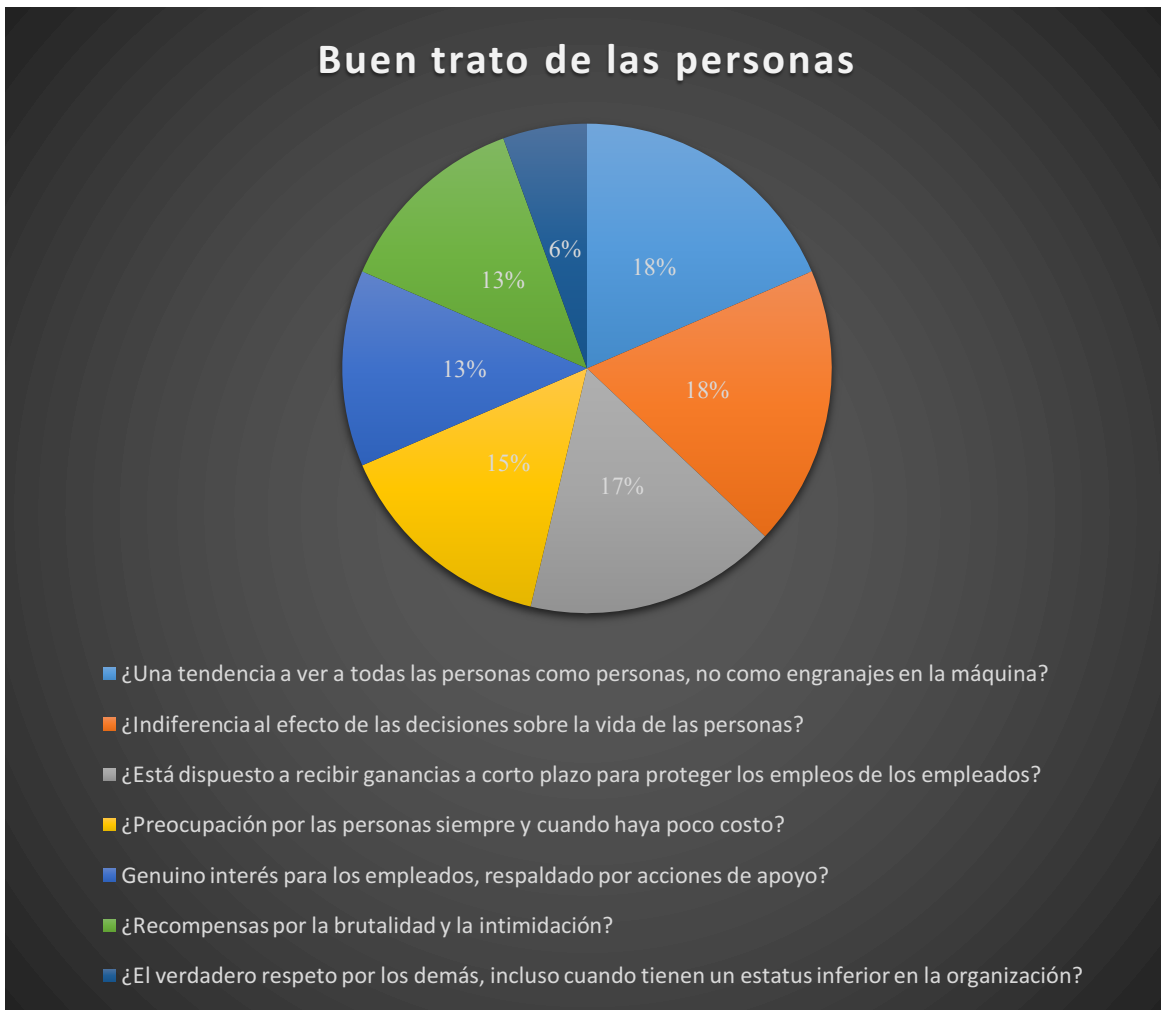
Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

El análisis de este ítem tiene un toque subjetivo puesto que para cada uno de los colaboradores la verdad y la transparencia no es clara dentro de sus organizaciones por lo cual ayuda a no tener una claridad absoluta frente a lo que esta pasando. Este punto de transparencia es crucial para la buena comunicación de las ideas innovadoras y para que una empresa sea realmente sostenible en el tiempo.

### 17. Buen trato de las personas

Las empresas que tratan bien a los empleados obtienen una ventaja competitiva: los empleados son más leales y tienen un mayor sentido de seguridad, lo que les da el valor de innovar. Cuando observa que los gerentes de esta organización toman decisiones, ¿qué ven?.

Figura N°. Buen trato de las personas



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

El buen trato al cliente interno se traduce sencillamente en confianza y esta a su vez en ambientes propicios para la innovación.

### 18. Responsabilidad social, ambiental y ética

Las empresas con un fuerte compromiso de atender las necesidades de la sociedad - responsabilidad social, ambiental y ética- a menudo anticipan los cambios externos e innovan a sus competidores. Además, atraen a un mejor tipo de empleado, con un mayor compromiso para

servir a los clientes y mejorar el mundo.

Figura N°. 18 Responsabilidad social, ambiental y ética.



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

Este ítem muestra la carencia de ética laboral en donde un gran porcentaje de los colaboradores indica un comportamiento inadecuado frente a sus compañeros, lo cual degrada el ambiente de innovación.

### **19. Evitar la filosofía del "home run"**

Muchas organizaciones valoran solamente aquellas innovaciones que se pueden proyectar con confianza para agregar por lo menos 5-10 por ciento a la línea inferior dentro de algunos

años. Para las grandes empresas, estas oportunidades son raras; que por lo general resulta en un fracaso muy costoso. La mejor manera de crecimiento implica numerosas apuestas más pequeñas, muchas de las cuales tienen éxito modestamente y algunas de las cuales abren la puerta a grandes oportunidades en las que usted tiene una ventaja dominante. Entonces usted puede invertir con prudencia para el "home run".

Figura N°. 19 Evitar la filosofía del "Home Run"



Fuente: (Elaboración propia basado en los resultados de Pinchot & Company).

La no toma de riesgos hace que las empresas piensen en inversiones menores pero seguras haciendo que estas se rezaguen frente a la competencia.



## 5. Conclusiones

Una vez analizados los resultados de cada uno de los ítem del cuestionario y confrontándolos con la teoría expuesta en el marco teórico, podemos concluir de manera general que dentro de las organizaciones se tiene clara la necesidad de innovación para evitar el rezago dentro del mercado y de igual manera hacer frente a la competencia que generan las pequeñas y medianas empresas que tienen un nivel de adaptación mayor.

La actitud de los colaboradores es siempre abierta pero no de manera voluntaria sino de forma impuesta debido a la burocratización de la cultura organizacional, lo cual se ve reflejado en el conocimiento de la visión y misión de las empresas pero la certeza silenciosa de que esta no se cumple y no se trabaja por ello, esto soportado igualmente por la necesidad y la aceptación de la innovación de la organización en pro de un futuro rentable.

El mayor freno al intraemprendimiento y a la innovación es la capacidad de hacer frente al riesgo y asumir de manera positiva las consecuencias de los errores que sin lugar a dudas estos conllevan, por un lado si existe un error existe la cultura del castigo, lo cual genera miedo dentro de los colaboradores. En la misma línea temerosa de los errores se tiene el ocultar estos mismo a las altas gerencias de las compañías lo cual impide una propuesta de mejora por ambas partes.

El estancamiento para el emprendimiento se centra en la fórmula cerrada y burocrática en la que se manejan las organizaciones. Esto se ve en la carencia de emprendimiento en la alta gerencia, esta carencia hace que las partes que tienen el poder de tomar las decisiones vean con malos ojos los riesgos que hay que asumir frente a las ideas que llegan a ellos, de igual manera ciertos jefes de áreas tienen bajo control extremo los colaboradores a su cargo generando el no flujo de ideas, el no cooperativismo entre áreas y la no transferencia de las ideas a cargos de mayor rango.

Cuando se presentan situaciones como la falta de ética laboral y la elección de los intraemprendedores por parte de las gerencias se incurre en el error de alejar la posibilidad de innovar y de crear una sostenibilidad empresarial.

El desconocimiento pleno de las características emprendedoras dentro de una organización conllevan a la pérdida de competitividad y adaptación de una organización en un mercado competente.

## **6. Recomendaciones**

Se propone un plan de acción el cual puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sin importar su rubro, pues este plan se basa en un cambio radical en la cultura organizacional de la compañía pues es en esta donde se encuentran las bases de la innovación, las ideas creativas vienen y se producen en los colaboradores que se sienten y ven a la empresa como el medio para crecer y alcanzar sueños.

Para poder alcanzar la innovación y consecuentemente la sostenibilidad empresarial se deben realizar charlas en espacios donde las jerarquías no tengan valor alguno, donde un presidente, vicepresidente, un operario o cualquier otro miembro de la organización estén a un mismo nivel, esto bajo normas de respeto digno de seres humanos, promoviendo así la extinción del miedo que genera la burocracia y se pueda dar rienda suelta a las ideas.

Por otra parte hacer que las infraestructura física de la compañía evolucione hacia espacios que inciten a la creatividad, como por ejemplo las oficinas de las altas gerencias estén ubicadas estratégicamente entre toda la compañía, esto generara la sensación de cercanía y empatía entre todos y cada uno de los colaboradores.

Los castigos deben ser eliminados en su totalidad pero para controlar esto se propone formas correctivas a las situaciones que anteriormente conducían a un castigo o represión.

El cambio de forma de generar productividad por la forma tradicional de los horarios estricto y poco flexivos, que la productividad sea medida por resultados y eficiencia, si un algo puede ser realizado en 1 hora dentro las 8 horas laborales, las 7 restantes se pueden dedicar a la generación de ideas frente a lo que se resolvió en 1 hora para que no vuelva a pasar.

La creación de talleres de emprendimiento donde no solo se trataran las características del emprendimiento o el hecho de seguir una formula para el éxito en la innovación sino por el contrario que este espacio sea una inducción a un sistema natural de pensamiento y se tomen los resultados de esta para motivar a la realización y puesta a prueba de las ideas.

## 7. Bibliografía

- Altringer, B. (19 de Noviembre de 2013). *A new model for innovation in big companies*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/11/a-new-model-for-innovation-in-big-companies/>
- C, K. (1 de Abril de 2014). *Rising of the intrapreneur*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de Director Inspiring Business: [www.director.co.uk](http://www.director.co.uk)
- eleconomista.es. (2 de Febrero de 2016). *Las grandes empresas avanzan en innovación, pero falla la cultura de intraemprendimiento*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de Emprendedores Innova: [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)
- G, P. (1984). *Who is the Intrapreneur? In: Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Heritage, T. A. (05 de 06 de 2017). *The American Heritage of the english language*. Recuperado el 05 de 06 de 2017, de The American Heritage of the english language: [www.ahdictionary.com](http://www.ahdictionary.com)
- OTEULIEV, A. (2015). *INNOVATION MANAGEMENT IN BUSINESS* (Vol. 5). Uzbekistan: [www.academicpublishingplatforms.com](http://www.academicpublishingplatforms.com).
- Karcioğlu, F., Timuroglu, M. K. & Cinar, O. (2009). *Orgutsel Iletisim ve Is Tatmini Iliskisi: Bir Uygulama*. Istanbul Universitesi Isletme Fakultesi Isletme Iktisadi Enstitusu Dergisi-Yonetim. 20(63).
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job satisfaction*. Handbook Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally College Publishing, Chicago.
- Icerli, L., Yildirim, M. H. & Demirel, Y. (2011). *Kobilerde Ic Girisimciligin Incelenmesine Yonelik Bir Arastirma: Aksaray Ornegi*. Organizasyon ve Yonetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 177-187.

## **8. Anexos**

### **Cuestionario clima de innovación**

¿Qué entendemos por "innovación"? La innovación es tanto la creación como el uso rentable de nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos servicios, nuevas ideas de marketing, nuevos sistemas y nuevas formas de operar. La implementación es generalmente el cuello de botella que limita la tasa de innovación.

Esta encuesta consiste en preguntas de opción múltiple y un lugar al final para proporcionar respuestas de texto.

#### **1. Transmisión de visión e intención estratégica**

**1.1.** Los empleados están más efectivamente capacitados si se les da una visión clara del futuro y donde la empresa está tratando de ir. La necesidad de innovación les resulta evidente, y saben dirigir sus esfuerzos.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Nuestra visión y estrategias organizacionales son claras para mí.
- La visión y las estrategias funcionarán si se aplican, pero las decisiones de manejo no encajan con ellas.
- La visión y las estrategias a menudo me ayudan a establecer prioridades.

- Las estrategias se cambian tan a menudo que nadie a mi nivel presta mucha atención a ellas.
- Las visiones y estrategias anunciadas por nuestra organización me inspiran.
- Se ha hecho poco esfuerzo para aclarar lo que la visión y la estrategia significan para nosotros en esta área.
- Mi jefe ha creado una visión y una estrategia razonablemente claras para nuestra área.

## **2. Tolerancia al riesgo, errores y fallos**

**2.1.** Tanto la innovación como el aprendizaje organizacional requieren probar cosas nuevas, ver qué pasa y aprender de la experiencia. Cuando los que intentan nuevas ideas son castigados por "errores", dos cosas salen mal: (1) la gente deja de experimentar, y (2) los errores están cubiertos, por lo que no hay resultados de aprendizaje organizacional.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Los errores honestos y originales son reconocidos como una indicación de iniciativa y coraje.
- Incluso los errores menores son castigados.
- La buena gestión de los proyectos que implican riesgos e imprevisibilidad es muy valorada, incluso cuando las cosas no salen según lo planeado.
- Los nuevos emprendimientos se mantienen con los mismos estándares de previsibilidad que los negocios bien establecidos.
- Los experimentos están bien en el laboratorio, pero no en el mercado.
- Se alienta a las personas que cometen errores a compartirlas ampliamente para que otros puedan aprender.

### **3. Apoyo a los intrapreneurs**

**3.1.** Intrapreneurs son los empleados que se comportan como empresarios en nombre de la empresa. Son visionarios persistentes que actúan con valentía para convertir las ideas en realidades provechosas. Se convierten en los líderes prácticos de las innovaciones específicas dentro de una organización. Intrapreneurs son un ingrediente esencial en cada proceso de innovación exitoso.

En su experiencia, ¿cómo responde su organización a los intrapreneurs?

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Los intrapreneurs efectivos son recompensados generalmente.
- Frustramos a las personas que tienen el espíritu intraempresarial que la mayoría de ellos dejan dentro de sus primeros cinco años.
- Muchos de nuestros gerentes generales, gerentes de unidades de negocios y directores tienen un historial previo de éxito intraempresarial.
- Incluso después del éxito, el primer fracaso conspicuo es un evento limitador de carrera.
- Puedo pensar en un número de intrapreneurs que han sobrevivido y prosperado en nuestra organización.
- Incluso cuando los resultados del negocio son buenos, los comportamientos audaces que conducen al éxito intrapreneurial se castigan.

### **4. Los gerentes que patrocinan la innovación**

**4.1.** Los patrocinadores son personas con poder o influencia que apoyan, entrenan, protegen y encuentran recursos para un proyecto intraempresarial y su equipo.

¿Qué porcentaje de los gerentes de su organización tiene las habilidades, el poder, el compromiso y el coraje para ser patrocinadores efectivos de iniciativas intraempresariales?

- 0-5%
- 6-15%
- 16-30%
- 31-50%
- 51-75%
- 76-100%

## **5. Equipos interfuncionales empoderados**

**5.1.** Las organizaciones innovadoras crean equipos de proyectos interdisciplinarios para implementar la innovación y les dan poder para tomar decisiones. Por ejemplo, un nuevo equipo de productos puede incluir, como mínimo, a personas de marketing, ingeniería y fabricación.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Los equipos de proyecto de nuestra organización tienen una libertad considerable para tomar decisiones y actuar sobre ellos sin necesidad de pedir permiso.
- Los miembros del equipo interfuncionales vienen como "embajadores" de sus organizaciones funcionales-negocian con sus compañeros de equipo, pero los jefes funcionales que no forman parte del equipo generalmente toman las decisiones reales.
- Los equipos de proyectos tienen una considerable opción en la contratación y selección de nuevos miembros del equipo.
- Tenemos algunos equipos eficaces, pero la mayoría de los llamados "equipos" son realmente un grupo de individuos con visiones bastante diferentes de hacia dónde va el proyecto.



- Utilizamos equipos multifuncionales bien.
- Utilizamos a los equipos de manera efectiva dentro de las funciones, pero no tenemos muchos equipos interfuncionales eficaces o equipos entre unidades de negocios.
- Rara vez usamos equipos de manera efectiva; Los jefes asignan trabajo a individuos, no a equipos.

## **6. La toma de decisiones por parte de los hacedores**

**6.1.** Algunas organizaciones empujan la mayoría de las decisiones hasta un nivel por encima de las que hacen. Estas organizaciones no son buenas en implementar la innovación.

¿Qué porcentaje de su tiempo se gasta obteniendo o esperando el permiso para actuar en lugar de tomar acción o recopilar información para que usted y su equipo puedan tomar sus propias decisiones?

- 0-10%
- 11-25%
- 26-40%
- 41-65%
- 66-85%
- 86-100%

## **7. Tiempo discrecional**

**7.1.** Las nuevas ideas y corazonadas requieren exploración antes de que su valor pueda ser demostrado a otros. Las organizaciones innovadoras dan a la gente la libertad de usar parte de su tiempo para explorar nuevas ideas y presentimientos sin tener que pedir permiso.

¿Qué porcentaje de su tiempo de trabajo puede desviar con seguridad de las tareas asignadas para

explorar nuevas ideas que cree que han prometido?

- 0-2%
- 3-5%
- 6-10%
- 11-20%
- 21-40%
- 41-100%

## **8. Atención en el futuro**

**8.1.** Lo que una organización se convierte depende en parte de lo lejos que parece. La innovación es más probable que ocurra cuando la gente está pensando bien en el futuro.

Al hablar conmigo, la atención de mi jefe rara vez se extiende más allá

- El día siguiente
- La próxima semana
- El próximo mes
- El próximo año
- Los próximos cinco años
- Los próximos veinticinco años

## **9. Auto selección**

**9.1.** Intrapreneurs se nombran a su papel y luego buscan la bendición de la corporación para su tarea. Los miembros del equipo intraempresarial son reclutados y no se les dice que se unan al equipo. A pesar de esto, algunas corporaciones todavía nombran a gente para llevar a cabo

innovaciones.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- La mayoría de las personas que lideran proyectos de innovación son nombradas sin mucha preocupación por si son apasionadas por la idea.
- La mayoría de las personas que lideran proyectos de innovación son autoemprendedores seleccionados.
- Los individuos tienen una influencia considerable en la selección de los equipos y proyectos en los que sirven.
- Los miembros del equipo son reclutados por el líder del equipo y pueden elegir si quieren unirse.
- Los miembros del equipo son nombrados en función de la disponibilidad, no de interés, compatibilidad o pasión por la idea.
- A menudo es muy difícil obtener permiso para abandonar la asignación actual para unirse a un equipo intraempresarial.
- Si alguien quiere unirse a un equipo intrapreneurial y el equipo quiere que él o ella, él o ella generalmente se le permite hacerlo.

## **10. Sin concesiones**

**10.1.** El conocimiento generado por un proyecto intrapreneurial se almacena en su gente.

A pesar de esto, cuando un proyecto intrapreneurial llega a ser exitoso, las corporaciones lo toman a menudo de los que crearon ese éxito y lo dan a los "encargados profesionales." En general, cada entrega de una etapa temprana tiene un 90 por ciento de probabilidad de matar el proyecto.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Nuestro proceso de desarrollo incluye una serie de transferencias planificadas de etapa a etapa.
- En teoría, honramos el derecho de los empresarios a administrar los proyectos que han creado, pero en la práctica, una vez que tienen éxito, otros gerentes suelen hacerse cargo.
- Los líderes intraempresariales y por lo menos la mitad del equipo central permanecen con frecuencia en el proyecto desde el principio hasta la implementación completa.
- Los empresarios y los miembros clave del equipo son frecuentemente transferidos a otras tareas.
- Obtenemos una buena continuidad del equipo a través del lanzamiento de un nuevo producto, pero alrededor de ese tiempo, el equipo a menudo se mueve y nuevas personas asumen el control.
- Las personas vienen y van en los equipos de desarrollo, pero siempre hay una buena superposición de los antiguos del proyecto que mantienen la memoria del pasado aprendizaje del equipo.

## **11. Cruce fronterizo**

**11.1.** Las nuevas ideas generalmente no se ajustan al patrón organizacional existente. Por lo tanto, los innovadores tienen que cruzar los límites para obtener ayuda y apoyo. Pero los gerentes burocráticos a menudo dicen no a la gente de fuera de su área, sólo para demostrar que están en control.

¿Qué porcentaje de su tiempo y recursos se dedica a ayudar a personas fuera de su área en formas que no son parte de sus responsabilidades asignadas?

- 0-2%
- 3-7%
- 8-15%

- 16-30%
- 31-50%
- 51-100%

## **12. Fuerte comunidad organizacional**

**12.1.** En las empresas con una fuerte comunidad organizativa, la gente se cuida y se ayuda mutuamente. Ellos piensan en términos del bien del todo en lugar de simplemente la agenda de su área. La comunidad organizacional proporciona una base de apoyo para los innovadores y una fuerza para dirigir la libertad hacia fines que valgan la pena.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Las personas sienten un fuerte deseo de hacer contribuciones a esta empresa ya las personas que la componen.
- La gente es muy cínica acerca de la compañía como un todo y se guía por preocupaciones egoístas, incluyendo preocupaciones por su área inmediata.
- Muchos de nosotros estamos orgullosos de ser parte de esta empresa.
- Siento un sentido de comunidad con mi unidad o función, pero no con la compañía como un todo.
- No confío en que esta compañía o la gente en ella me apoyen en tiempos de problemas.
- Cuando pido ayuda en alguna otra parte de la empresa, la gente generalmente dice que está demasiado ocupada.
- Hay personas en la empresa que siempre prestan una mano, y los honramos independientemente de su rango.
- La gente aquí siente un fuerte sentido de pertenencia y apoyo mutuo.

### **13. Centrarse en los clientes**

**13.1.** Enfocarse en cómo servir mejor a los clientes impulsa a las organizaciones hacia la innovación productiva. El enfoque en la política interna tiende hacia el conservadurismo, los megaproyectos mal dirigidos y el fracaso para explotar una tecnología genuinamente superior. Cuando se toman decisiones en su organización, ¿qué porcentaje de los criterios (implícitos o explícitos) se relaciona con la comprensión y satisfacer mejor las necesidades de los clientes o usuarios, en lugar de satisfacer la política interna y defender el terreno?

- 0-5%
- 6-20%
- 21-35%
- 36-65%
- 66-85%
- 86-100%

### **14. Elección de proveedores internos**

**14.1.** Cuando un intrapreneur se enfrenta a muchos monopolios internos de servicios esenciales y permisos, lo más probable es que cualquier proyecto realmente novedoso será detenido. Las empresas más innovadoras proporcionan más de un lugar para ir para la mayoría de las cosas, por lo que los empresarios intra empresarios pueden "cable" alrededor de la gente que está bloqueándolos.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Existen muchos monopolios internos en nuestra empresa; Esto provoca complacencia y nos obliga a utilizar proveedores de servicios internos que no están a la altura de los más altos estándares.

- Los equipos a menudo tienen la posibilidad de elegir entre varios proveedores internos de servicios tales como IS, capacitación, ventas, fabricación y ingeniería de software.
- Si no podemos obtener "lo que necesitamos cuando lo necesitamos" de los proveedores, generalmente podemos salir a buscarlo.
- La opción existe en los sistemas informales de nuestra organización, pero los sistemas formales están sesgados hacia monopolios internos.
- A un equipo con un nuevo producto o servicio se le dirá qué fuerza de ventas utilizar, incluso si los vendedores asignados no están realmente interesados en vender la nueva oferta.

## **15. Medición de la innovación**

**15.1.** La innovación se desaconseja a menudo por la forma en que se mide el rendimiento.

Las organizaciones más innovadoras desarrollan medidas que fomentan la innovación.

¿En qué áreas los actuales sistemas de medición de su organización hacen más para alentar que para desalentar la innovación?

Marque todo lo que corresponda:

- Innovación incremental.
- Innovación revolucionaria.
- Proceso de innovación.
- Innovación de producto.
- Innovación en marketing y ventas.
- Apoyar la innovación de los grupos.
- Invención técnica.

## **16. Transparencia y verdad**

**16.1.** La información es útil para una organización sólo si las personas que hacen el trabajo y tomar las decisiones lo tienen. En las organizaciones más innovadoras, la información fluye libremente, tanto horizontal como verticalmente.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- La gente aquí dice la verdad, aunque sea dolorosa o no lo que alguien quiere oír.
- La verdad está oculta; La gente dice lo que los jefes quieren oír.
- Logramos un buen equilibrio entre la veracidad y el tacto.
- La información es guardada como un recurso político.
- Compartimos información sobre los clientes libremente a través de los límites de la organización.
- Compartimos información sobre tecnología libremente a través de los límites de la organización.
- El temor de fugas a los competidores nos impide compartir información con otros en la compañía que pueda necesitarla.
- Al menos una vez al mes, recibimos informes financieros detallados sobre nuestro negocio.

## **17. Buen trato de las personas**

**17.1.** Las empresas que tratan bien a los empleados obtienen una ventaja competitiva: los empleados son más leales y tienen un mayor sentido de seguridad, lo que les da el valor de innovar. Cuando observa que los gerentes de esta organización toman decisiones, ¿qué ven?

Compruebe los elementos que son más bien que menos características de su organización:

- ¿Una tendencia a ver a todas las personas como personas, no como engranajes en la máquina?
- ¿Indiferencia al efecto de las decisiones sobre la vida de las personas?



- ¿Está dispuesto a recibir ganancias a corto plazo para proteger los empleos de los empleados?
- ¿Preocupación por las personas siempre y cuando haya poco costo?
- Genuino interés para los empleados, respaldado por acciones de apoyo?
- ¿Recompensas por la brutalidad y la intimidación?
- ¿El verdadero respeto por los demás, incluso cuando tienen un estatus inferior en la organización?

## **18. Responsabilidad social, ambiental y ética**

**18.1.** Las empresas con un fuerte compromiso de atender las necesidades de la sociedad - a responsabilidad social, ambiental y ética- a menudo anticipan los cambios externos e innovan a sus competidores. Además, atraen a un mejor tipo de empleado, con un mayor compromiso para servir a los clientes y mejorar el mundo.

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización:

- Nos reímos de cualquier persona que habla de responsabilidades éticas más allá del cumplimiento.
- Tenemos un compromiso escrito a las prioridades éticas más allá de lo que es requerido por la ley.
- Al tomar decisiones, tomamos muy en serio las cuestiones sociales y ambientales.
- Obedecemos la ley en asuntos ambientales y sociales, pero no trabajamos muy duro para ir más allá de lo que la ley requiere.
- A veces nos sentimos flojos en cumplir con los requisitos de las leyes sociales y ambientales.

## **19. Evitar la filosofía del "home run"**

**19.1.** Muchas organizaciones valoran solamente aquellas innovaciones que se pueden proyectar con confianza para agregar por lo menos 5-10 por ciento a la línea inferior dentro de algunos años. Para las grandes empresas, estas oportunidades son raras; Aspirar a que por lo general resulta en un fracaso muy costoso. La mejor manera de crecimiento implica numerosas apuestas más pequeñas, muchas de las cuales tienen éxito modestamente y algunas de las cuales abren la puerta a grandes oportunidades en las que usted tiene una ventaja dominante. Entonces usted puede invertir con prudencia para el "home run".

Compruebe las declaraciones que son más verdaderas que falsas en su organización.

- Los pequeños comienzos están fuera de favor. Sólo queremos jonrones.
- Somos buenos en manejar muchas pequeñas empresas de manera descentralizada, así que tenemos muchos pequeños comienzos en muchos lugares diferentes.
- La innovación se gestiona de manera centralizada para asegurarnos de que invertimos sólo en las cosas con el mayor potencial.
- Nuestro deseo de prometer "grandes resultados" rápidamente hace que muchos gerentes cometan errores a mayor escala de lo necesario.
- Somos buenos en probar cosas a pequeña escala para averiguar qué funciona.
- Una vez que algo se muestra para trabajar en una escala pequeña, somos buenos en aumentar rápidamente.

## **20. Preguntas abiertas**

**20.1.** En su experiencia con su organización, ¿cuál crees que ha sido más favorable a la

innovación?

**20.2.** En su experiencia de su organización, ¿qué ha hecho más para frenar o detener la innovación?

## **21. Información de la organización**

Sírvase proporcionar los siguientes datos sobre su organización marcando la casilla correspondiente o rellenando los espacios en blanco con la información solicitada.

**21.1.** La (s) empresa (s) principal (es) de nuestra organización son:

Elija todas las que apliquen:

- Fabricación
- Servicios
- Comunicaciones
- Transporte
- Cuidado de la salud
- Finanzas
- Energía
- Tecnología Información
- Entretenimiento / Hospitalidad
- Electrónica
- Software
- Consultoría

- Sin ánimo de lucro
- Agencia del gobierno
- Otros

**21.2.** Si marcó "Otro" arriba, por favor describa:

**21.3.** Tamaño de la empresa / organización basado en ingresos / ventas anuales en dólares de los Estados Unidos (o presupuesto si no-para fines de lucro)

Elige uno:

- 0 - 1 millón
- 1 - 10 millones
- 10 a 100 millones
- 100 millones - 1 mil millones
- 1 billón a 10 mil millones
- 10 a 100 mil millones
- más de 100 mil millones

**21.4.** Número de empleados de su empresa / organización

Elige uno:

- Menos de 20
- 20 a 150
- 151 a 1000

- 1.001 a 10.000
- 10.001 a 100.000
- Más de 100.000

**21.5.** ¿En qué área geográfica es la oficina en la que trabaja?

Elige uno:

- Nosotros
- Canadá
- México
- Centroamérica
- Sudamerica
- Europa Oriental
- Europa del Este
- Asia
- Australia y Nueva Zelanda
- África
- Medio Este

**21.6.** ¿En qué área geográfica se encuentra la sede de su organización?

Elige uno:

- Canadá
- México

- Centroamérica
- Sudamerica
- Europa Oriental
- Europa del Este
- Asia
- Australia y Nueva Zelanda
- África
- Medio Este

**21.7. Mi función es la más cercana:**

Elige uno:

- Fabricación y / o Operaciones
- Márketing de ventas
- Investigación y desarrollo
- Diseño de productos o servicios
- Finanzas
- Recursos humanos
- Comunicaciones
- Tecnología Información
- Legal
- Planificación
- Administración General
- Intrapreneuring y desarrollo de nuevos negocios

- Otros

**21.8.** Si marcó "Otro" arriba, por favor describa:

**21.9.** Yo soy/estoy:

- En la sede
- en campo
- en la organización de línea
- en un grupo de personal
- un contribuyente individual
- un supervisor
- un gerente intermedio
- un ejecutivo

## **22. Información individual**

La información de esta sección se utilizará para mantenerle informado sobre los informes de los resultados de la encuesta. Su identidad individual permanecerá anónima en todos los informes de resultados de la encuesta.

### **22.1. Por favor proporcione su información de contacto**

Tu nombre:

Título:

Empresa / Organización:

Email: \*

