



Intrapreneur

**Tu camino al ascenso
en la jerarquía organizacional**

Alfredo Esponda Espinosa

alfredo-esponda@cencadedigital.com



Con frecuencia escuchamos decir que vivimos en “la jungla ejecutiva”, vaya que así es. La rivalidad entre compañeros del mismo nivel y que aspiran al puesto del nivel inmediato superior es cada vez más acentuada.

Por supuesto, marginamos de esta aseveración a aquellos que cumplieron “el principio de Peter” y lo aceptan: ya alcanzaron su nivel de incompetencia. Lo fundamental para ellos es no perder el puesto que ocupan, les basta con cumplir lo que el jefe les pide y...si nada les pide, pues hacen como que trabajan y “nadan de muertito”. Por lo menos, no molestan a nadie. Aspiran a ser ignorados.

Lo normal es que estos trabajadores silenciosos sean los últimos en ser despedidos. Recuerdo el caso de Don Chepo, el cuidador de Nerón, el perro del dueño de una empresa cartonera de más de 2500 trabajadores. Pasaron los años, murió el patrón y dos años después, murió de tristeza Nerón. Unos tres años después cambiaron al director de recursos humanos de la empresa y procedió a revisar la nómina. Descubrió a Don Chepo y lo mandó llamar, le preguntó: ¿cuál es su función en la empresa? Él contestó: yo fui contratado para cuidar a Nerón. El nuevo director tuvo que comenzar por enterarse acerca de Nerón, no tenía la más mínima idea. Le dijo a Don Chepo, “oiga, pero Nerón murió hace tres años”. Don Chepo, parsimoniosamente le contestó: “sí, dígame que otra cosa quiere que yo haga”.

Ahora bien, ¿qué sucede con las personas que son despedidas? Con frecuencia, ni la ven venir. Su empresa está en apuros, el mercado se ha estrechado, las señales de decadencia abundan, han surgido competidores con nuevas tecnologías o con más empuje competitivo, de modo que la empresa no tiene más remedio que reducir su plantilla laboral.

Una persona que es despedida, por las razones que sea, entra en un ciclo de sentimiento de pérdida, semejante a cualquiera otra pérdida dolorosa, como de una esposa, un hijo, padres, familiares o amigos cercanos.

El ciclo de pérdida está muy estudiado: primero un sentimiento de negación, “¿por qué yo, si toda la vida fui fiel a mi empresa? Esto es injusto”. Mientras más años dedicados a su empresa, mayor es el dolor por la pérdida. Después de la negación, viene el sentimiento de enojo, de rencor, de pensamientos negativos “son unos malagradecidos”, “no aprecian mi experiencia acumulada”, etc.





Después, comienza la trágica etapa de la depresión, las ganas de hacer nada absolutamente, una indefensión ante la vida, que produce amargos resentimientos. Esto conduce a la persona a sentimientos de inferioridad. Lo peor, no se siente capaz de iniciar una nueva etapa laboral, lo cual empeora su situación. Con ese estado de ánimo, si se presenta a solicitar trabajo, lo más probable es que no lo contraten. Su única salida es rescatarse a sí mismo, hacer un análisis objetivo de lo que le sucedió, descubrir los factores que lo llevaron a ser elegido para el despido y por qué a otros no. Una vez que acepta su situación y comienza a reunir fuerzas de flaqueza, reinicia un nuevo ciclo donde, en caso de ser contratado, tendrá muy en cuenta lo que debe cuidar para que no le suceda lo mismo.

En la actualidad se habla mucho, en exceso, del emprendedurismo, es decir, convertirse en un auténtico “entrepreneur”, un empresario independiente, alguien capaz de lanzarse a poner su propio negocio y tener un éxito deslumbrante en la vida. No hay nada malo en ello. Es una gran ilusión, semejante a un espejismo, es el oasis que habrá de satisfacer nuestras más grandes necesidades, “ahora sí voy a ser independiente”.

El autor más mencionado en este campo, Robert Kiyosaki, escritor de “Padre Rico, Padre Pobre”, es enfático en la promoción de aventuras empresariales. Incluso a los que son trabajadores leales en una empresa, les dice que están metidos en una “carrera de ratas”. Hace un par de domingos paseando por un centro comercial vi una tienda de mascotas, lo primero que había era una esfera de alambre pequeña, tipo rueda de la fortuna, y a su alrededor varios hamsters, de repente uno de ellos se metió en la esfera y comenzó a pedalear fuerte y observé en vivo y a todo color la clásica “carrera de la rata”, es decir, por mucho que aceleres, no te lleva a ningún lado.

Es malo estar en una situación semejante, si es que un gran esfuerzo no nos conduce a ningún lado. Pero, ¿es comparable el trabajo en una empresa con la carrera de ratas? Cada quien piense lo que quiera. A mí me parece que hay una alternativa y vamos a presentarla.

El “entrepreneur” es el aventurero que, con una gran idea y con mayor espíritu empresarial, decide salirse de su trabajo para crear una empresa propia. Sin embargo, es preciso advertir que la mayoría de los emprendimientos fracasan. En los primeros dos años



desaparecen más de la tercera parte de los nuevos negocios, en los primeros cinco años más del 50 % y se estima que solamente el 8 % llega a los diez años.

Lo grave son sus consecuencias. Cuando un emprendedor quiebra deja en ese noble esfuerzo el producto de sus ahorros y sus ilusiones acumuladas. Termina endeudado. Su regreso a la vida laboral le resulta más difícil, puesto que lleva un costal de emociones negativas que le pesa mucho.

Es frecuente conversar con ejecutivos de empresas importantes y escuchar que tienen grandes ideas que pondrán en práctica cuando se independicen. A estos les llamo estreñidos intelectuales, sólo tienen una idea y tienen pánico de que alguien se las robe. Intuyen que nunca más tendrán otra idea "genial", como la que andan sobando diariamente en sus anquilosadas mentes.

Estas personas se pasan soñando con su independencia y el día que salen de la empresa donde trabajan, comienzan a sentirse empresarios y descubren los sinsabores que representa. Es frecuente que el fracaso los alcance antes de lo previsto y se lleve sus ahorros y la indemnización que les dieron al finiquitarlos.

A partir de este punto, lo que deseo resaltar es mi interés por aportar ideas que eleven el valor de nuestras contribuciones a la empresa donde laboramos. Tomemos consciencia de que la mayoría de quienes tienen un puesto de trabajo lo hacen para una empresa establecida. No le favorece en nada, estar pensando ilusionado "cuando yo sea independiente, me dedicaré a..." para luego asociar que esa añorada independencia le brindará una vida de viajes a la playa, a los paseos más anhelados y a brindar a su familia la clase de vida que desea.

Despejemos, entonces, estas inquietudes que luego se vuelven enfermizas. Centrémonos en nuestra realidad, somos trabajadores en una empresa. La gran poetisa mexicana, Sor Juan Inés de la Cruz, afirmaba que el principal reto en nuestra vida es "encadenar a la loca de la casa", es decir, apresar a nuestra mente y conducirla por senderos productivos, que nos dejen un beneficio.

En consecuencia, tomemos consciencia, si estamos en un puesto de trabajo, tenemos la opción de permitir que vague nuestra mente por rumbos descontrolados o bien, conducir nuestros pensamientos dentro de un marco de referencia que nos sea benéficos y tenga algún sentido para nosotros. Obtener de nuestra inteligencia ideas encauzadas hacia un resultado concreto.

Así pues, conectemos con quienes estamos trabajando dedicadamente en una empresa.



Preguntémonos ¿qué sucede con quienes sí tienen aspiraciones legítimas? ¿Se conforman con el nivel al que han llegado en la jerarquía organizacional? Claro que no. A estas personas me dirijo. A los inconformes y que asocian su éxito, en la organización donde trabajan, con más ingresos y un mejor estatus. En esencia, ascensos y aumentos de sueldo.

Tiene que haber una alternativa fructífera y confiable. Y existe. La opción que proponemos es convertirse en un "intrapreneur", es decir, en un emprendedor interno, alguien que comienza a desarrollar su visión y sus habilidades allí donde trabaja ahora. Si encuentra en su mente el florecimiento de ideas viables y rentables, puestas al servicio de "su" empresa ajena, el día de mañana se encontrará investido de oportunidades que se le brindarán allí mismos, sin necesidad de salir a experimentar lo desconocido. El refrán popular es muy claro: ¿adónde vas que más valgas? Comienza allí donde estás hoy, no sueñes en vano.

En el periódico El Universal se presentó una entrevista con Fernando Trueba, para mí un claro ejemplo de intrapreneur. Inició su carrera en calidad de becario en Johnson & Johnson, luego como encargado de marca de productos para niños. Allí supo en serio lo que era la segmentación de mercado, la adecuación de precios, la distribución, el empaque, etc. Vio un producto al que nadie le hacía caso. Se puso a analizarlo y se hizo cargo de él, lo convirtió en un gran éxito: se trataba de un endulzante llamado Splenda. "Me nació la pasión por iniciar cosas, expandir mercados y hacerlos crecer".

Fernando Trueba en una ascendente carrera como emprendedor interno pasó por Red Bull México, Microsoft y ahora es Director de Marketing para Latinoamérica de eBay.

Comparemos lo que pasa con un "entrepreneur" frente a un "intrapreneur". El primero es un aventurero, un audaz que se lanza con una idea y un propósito firmemente determinado. Para conseguir su objetivo empeña su máximo esfuerzo y tiempo, consigue recursos que no tiene, logra convencer a sus amigos y familiares para que "se la jueguen con él". Si tiene más idea, elabora un proyecto para someterlo al juicio sumario de ejecutivos bancarios en espera de su amable consideración.



Un emprendedor externo necesita grandes habilidades de persuasión y una dosis gigantesca de confianza en sí mismo. El riesgo que corre es enorme. En la teoría económica hay un principio formulado por el Dr. Robert Hailbroner, célebre economista de Harvard, que se denomina "the hidden hand" (algo así como la mano oculta) donde sostiene que la mayor parte de los proyectos de emprendimiento se llevan a cabo gracias a que hay una mano que oculta los aspectos más intrincados de un proyecto, de modo que el emprendedor alcanza a ver algunas de las posibles dificultades que enfrentará y por eso se atreve a iniciarlo. Una vez avanzado el proyecto, se comienzan a descubrir aspectos de mayor complicación, pero ya es tarde para arrepentirse, de modo que sigue adelante hasta culminarlo, si es que puede.

En ese áspero camino, como cumbre borrascosa, el emprendedor externo recurre a todos los recursos a su alcance y si no recibe el apoyo correspondiente, después de haber agotado todas las posibilidades, no le queda más remedio que abandonar el proyecto, dejando atrás sus propias ilusiones y el desaire de quienes creyeron en él.

Concretamos, el emprendedor externo corre más riesgos de los que alcanza a ver. Aún así, pues adelante, quienes se atreven y lograr salir adelante, hay que brindarles reconocimiento.

Veamos ahora el caso del "intrapreneur".

El caso de los intrapreneurs (emprendedores internos) permite a los empleados con ideas proponerlas a su empresa y, si logran convencer, recibir el apoyo económico y directivo para realizar sus proyectos. Si los recursos iniciales se agotan, la empresa evaluará si le es conveniente continuar con más recursos hasta lograr los resultados. El intrapreneur no agota sus recursos personales, aunque fracase, su empresa le reconocerá el esfuerzo y la intención.



El término intrapreneurship se usó por primera vez en 1978 y se le atribuye a Gifford Pinchot, se mencionó como "espíritu emprendedor interno". En septiembre de 1985 el célebre Steve Jobs comentó a la revista Newsweek:



“el equipo Macintosh es lo que comúnmente se conoce como intrapreneurship, es una empresa dentro de la empresa, es una vuelta al garaje para crear un nuevo producto”.

Apoyémonos en genios que han investigado este tema, Adrian Slywotsky, menciona que los emprendedores internos usan una herramienta clave: el mapa de inconvenientes. Lo define como “un diagrama que contiene las características de los productos, servicios y sistemas existentes que le causan a la gente pérdida de tiempo, energía y dinero”.

Regresemos a una frase clarividente de Steve Jobs: “todos teníamos teléfonos móviles. Los odiábamos, eran horribles de usar. El software era pésimo. El hardware no era muy bueno. Hablábamos con los amigos y ellos también detestaban sus teléfonos”.

En enero de 2007 Jobs creó la industria de los teléfonos inteligentes, fue a partir de su mapa de inconvenientes. Diríamos que el genio de Steve Jobs se desataba a partir de sus lamentos. Le encantaba escuchar a Bob Dylan, pero encontraba demasiados defectos en el Walkman y en la manera de transportar la música. Resultado: creó el iPod y el Apple Store.

Para que un intrapreneur pueda hacer aportaciones a su empresa y encauzar su carrera hacia el ascenso, su primer paso debe ser trazar el “mapa de inconvenientes”. En cada proceso interno o en cada servicio que se brinda al cliente hay una cadena de frustraciones y dolores de cabeza, un buen observador puede detectar estas molestias para proceder a estudiar sus causas y proponer soluciones alternativas.

Todo proceso puede hacerse de varias maneras, no existe la única manera. Te invito a que tomes un curso de MEJORA CONTINUA y descubrirás muchas oportunidades (www.cencadedigital.com).

Vale la pena preguntarte ¿tú crees que todas las empresas en que participa Carlos Slim han sido ideas exclusivamente tuyas? Puedes dar por hecho que no. Slim participa en más de 1000 empresas, con distintos niveles de participación, los más conocidos por su difusión en la prensa es su 20 % de participación en las acciones del Club Deportivo Pachuca y luego en el Club León.



Según la Revista Expansión de octubre de 2014 "The Oil Rush", Carlos Slim ganó 25,000 dólares cada minuto del semestre enero-julio de 2014. Obligado a desinvertir en telefonía fija y celular para no ser una compañía dominante en el sector, se está diversificando estratégicamente hacia el sector energético. ¿Qué sabe Slim de perforar pozos petroleros en aguas profundas? Pues nada y todo. Dado su amplio rango de posibilidades puede aliarse con las compañías más conocedoras del ramo de Noruega o del país que sea. Así por el estilo en los sectores que decida incursionar.

En Nestlé, por ejemplo, uno de sus ejecutivos, Jean Paul Gaillard, intuyó que "las amas de casa adineradas y sofisticadas con gusto por el café gourmet podrían ser atrapadas por un nuevo sistema para preparar café". A partir de ese punto, se creó el equipo de trabajo que se concentró en dar vida a lo que hoy conocemos como Nespresso.

Gaillard se atrevió a cambiar el modelo de negocios de Nestlé. Propuso que la empresa fuese directamente al mercado, contrario a la historia de la empresa. Creó el Club Nespresso y vendieron suscripciones para surtir al hogar. Su golpe fue, en algún punto del proceso, el haber contratado a George Clooney como su ícono.

En Procter and Gamble se aplica la innovación escalonada, es decir, a cada producto se le aplican mejoras continuas que le van consolidando su posicionamiento en el mercado. Aunque es cierto que Procter cuenta con un departamento fuerte de Investigación y Desarrollo, también le da mucha importancia a las aportaciones de los ejecutivos. Reconozcamos que las ideas provienen de personas, claramente identificables.

A.G. Lafley, CEO de Procter and Gamble, manifiesta que ha impulsado su cultura de innovación a través de tres vías:

Emprendedores de la tecnología, que se encargan de conectar con nuevas tecnologías.

Motores que funcionan por Internet, creó para ello NineSigma para vincular a la empresa con personas que le ayuden a resolver un problema específico; utiliza también InnoCentive, una empresa privada que vincula a empresas con problemas con expertos que pueden brindar soluciones.

Personas jubiladas: son personas que trabajaron más de 20 años en su especialidad y pueden contribuir con ideas para resolver problemas reales.

Lafley afirma "P&G siempre ha sabido cómo crear productos bien diferenciados, con atributos y beneficios originales. El valor radica en combinar la creatividad que procede de



cualquier parte y de todas partes. El capital intelectual es global; la empresa orientada hacia la innovación propicia un ambiente que permite el flujo de las ideas”.

El intrapreneur que se encuentra en un ambiente así, por supuesto que puede encontrar oportunidades para presentar sus proyectos, pero no todas las empresas son así. Muchas están dormidas sobre sus laureles de tiempos idos, y los están aplastando, sin darse cuenta.

Un intrapreneur si logra conectarse con empresarios poderosos puede ser escuchado e incluso cambiar el modelo de negocio. En la Revista Expansión de septiembre de 2014 se presenta una entrevista con Juan Carlos Zuazua que introdujo a México la aerolínea de bajo costo VIVAAEROBUS, imitando el modelo de RyanAir europeo. Aunque difiero personalmente, porque SOUTHWEST en Estados Unidos lo presentó muchos años antes.

El caso es que Zuazua afirma tener un crecimiento anual del 30 %, lo cual es admirable, él como Director General de la firma tiene logros sobresalientes. Los dueños, convencidos de que tienen un buen negocio entre manos y alguien capaz al frente, ya se animaron a invertir fuerte adquiriendo a Airbus 52 aeronaves para los próximos siete años.

Zuazua dice que las negociaciones con Airbus le dejaron lecciones importantes, entre ellas: “nunca te canses de pedir. Si no pides un descuento nunca te lo dan”. “La relación interpersonal con tus proveedores es importante. Eso nos ayudó a que entendieran que somos un animal de diferente raza”.

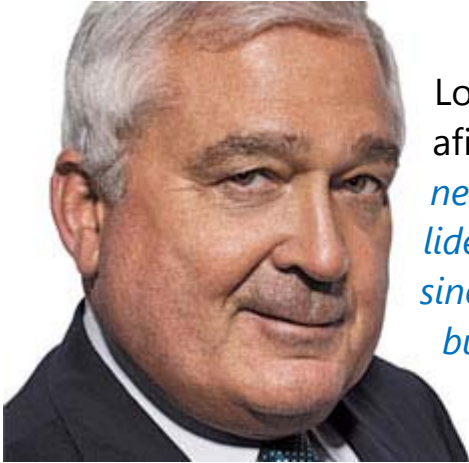
De Bill Gates se dice que en el tiempo que fungió como CEO de Microsoft solía pedir propuestas de innovaciones para la empresa y con un artero de más de 300 expedientes solía encerrarse en su isla durante 15 días para hurgar y encontrar las que, a su juicio, tuviesen más probabilidades de producir resultados para la empresa. Por supuesto, abría la puerta al creador del proyecto para que participara en su ejecución y recibiera un ingreso adicional.

En 3M se pondera el alto grado la participación de sus colaboradores para que surjan nuevos productos. La abundante cartera de productos lanzados al mercado tiene su origen en mentes individuales que ponen su talento al servicio de su empresa.

En IBM que pasó por momentos difíciles, al borde del colapso allá por 1992-1994, con pérdidas anuales superiores a los diez mil millones de dólares, llegaron a una toma de consciencia en donde el cambio era indispensable, pero ¿cuál cambio?, ¿quién lo llevaría a cabo? ¿Cómo es que habiendo tanto talento interno salieron a buscar a directivos triunfadores de otras empresas?



La lista de candidatos llegó a 125. Fueron entrevistados más del 25 % de ellos. Al principio pensaron en la conveniencia de poner un experto en tecnología de la información, después concluyeron que la clave era alguien con fuerte liderazgo y clara visión de los negocios, con un expediente comprobable de éxitos.



Louis V. Gerstner Jr. tomó posesión como nuevo CEO afirmando: *"...estoy seguro que nuestros empleados no necesitan discursos motivacionales. Necesitamos liderazgo y sentido de dirección y velocidad, no sólo de mí, sino de todos. Quiero gente capaz de hacer cosas que busquen victorias a corto plazo y emoción a la larga"*.

Toda la energía del nuevo líder y su equipo se concentró en la nueva IBM. Por supuesto que la levantaron. Lo evidente es que echaron a andar el talento y la energía dispersa en toda la empresa buscando un objetivo común, trazado por su cadena de mando.

IBM es un ejemplo de cómo una empresa emproblemada requiere desesperadamente de intrapreneurs, deseosos de hacer contribuciones de gran valor a la causa. De esos esfuerzos surgen los líderes de las distintas áreas, la oportunidad está lista para quienes están preparados.

El Movimiento Internacional de Calidad fundado conceptualmente por el Dr. William Edwards Deming en 1950 y puesto en práctica por los japoneses, confirmó la aseveración del maestro: "debemos confiar en quienes hacen el trabajo, ellos saben más, lo viven diariamente". El arsenal de técnicas de calidad y su filosofía de catorce principios guiaron a Japón para convertirse en una potencia mundial manufacturera.

En Japón proliferaron los grupos de autoestudio que crearon los famosos Círculos de Calidad. Comenzaron a surgir ideas de mejora de los procesos por todos lados. Las empresas tuvieron que formar comités que estudiaban esas propuestas para decidir las que sí pondrían en práctica.

La experiencia japonesa demostró que había más inventos e innovaciones en las empresas que en las universidades y centros de investigación. La estrecha cercanía con el mundo en acción generaba más creatividad que el estudio en libros y laboratorios.



La Organización Mundial de Registro de Patentes (WIPO, por sus siglas en inglés) revela que en 2012 se tuvo el máximo crecimiento en sus registros, a cargo de 95 oficinas de sendos países que forman parte de dicha organización. Dos millones cien mil patentes se registraron. China ya es el país número uno en registros de patente (560,681), Japón el segundo con 486,070, Estados Unidos el tercero con 460,276 y Corea del Sur el cuarto.

Es impresionante saber que estos cuatro países registran el 73.5% de las patentes de todo el mundo. Entre los primeros 20 países no figura uno solo de América Latina.

Veamos estos datos como área de oportunidad para quienes tienen el espíritu intrapreneur. Los japoneses primero y los chinos después aplican la filosofía del Dr. Deming para favorecer el surgimiento de ideas creativas aplicables al trabajo, allí en la misma línea de acción. Por supuesto, invierten también en investigaciones de ciencia aplicada.

El Premio Nobel de Física 2014 fue otorgado a tres japoneses y la Academia Sueca les da el reconocimiento por "hacer el trabajo de laboratorio al más alto nivel". Estos científicos de laboratorio con sus desarrollos perfeccionaron el foco LED y nos han proporcionado la posibilidad de una iluminación más clara, más económica y más amigable con el medio ambiente. Es un cambio notable desde 1879 en que Tomás Alva Edison creó el foco incandescente.

A base de analizar los procesos en marcha, de aplicar el mapa de inconvenientes de los clientes, un intrapreneur puede generar la clase de proyectos que impulse su carrera al interior de la empresa donde trabaja hoy. Es previsible que una persona creativa que lleva sus aportaciones a la práctica logrará que su empresa se beneficie y ésta, en algún momento, se lo reconozca. No faltará el jefe que se apropie de su idea y no le brinde reconocimiento. No faltará la empresa que ignore esas aportaciones.

Cuando un intrapreneur ha desarrollado más de tres ideas que han funcionado está listo para ser considerado para un puesto de mayor nivel y, si no sucede, es muy probable que los comentarios de los colegas trasciendan y le llegue una oferta de afuera de su empresa. Este intrapreneur estará listo para seguir generando más y mejores ideas que lo llevarán a esa decisión impostergable: aplicar su talento en donde obtenga el mayor de los beneficios. Tal vez, ahora sí, convertirse en un probable exitoso entrepreneur.

Te ofrecemos en CENCADE la formación más completa para que te conviertas en un intrapreneur de éxito, puedes tomar tus cursos en línea y dedicarles el tiempo que tú decidas en el lugar que puedas. No lo dudes, entra a www.cencadedigital.com.