



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN RELACIONES LABORALES
CURSO ACADÉMICO 2018-2019

“La gestión de recursos humanos como elemento clave en el desarrollo de programas de emprendimiento corporativo”

Palabras clave: emprendimiento corporativo, innovación abierta intraemprendimiento, personas y cultura gestión de recursos humanos

“The management of human resources as a key element in the development of corporate entrepreneurship programs”

Key words: corporate entrepreneurship, open innovation, intrapreneurship, people and culture, human resources management

Directora: Ana Fernández Laviada
Autor: Ángela Eguren Revilla

“El futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a hacer” J.L Borges

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| “El futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a hacer” J.L Borges | 1 |
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1. CONCEPTO Y DELIMITACIÓN. | 7 |
| 1.1 Intraemprendimiento | 11 |
| 1.2 Innovación abierta | 12 |
| 1.3 Comparativa | 13 |
| 2. MODELOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO | 15 |
| 3. ¿CUAL ES LA FÓRMULA MÁS UTILIZADA? BARRERAS Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO. | 19 |
| 4. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN CIFRAS | 22 |
| 4.1 Perfil intraempreendedor | 24 |
| 5. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO. | 26 |
| 5.1 La gestión de personas, talento y cultura; adaptar la estrategia de emprendimiento, crear condiciones y otorgar incentivos. | 26 |
| 5.2 Estructura ambidiestra: CEO y CEnO (Chief Entrepreneur Officer) | 29 |
| ¿Qué es un Chief Entrepreneur Officer? | 30 |
| 6. CONCLUSIONES | 31 |
| 7. REFERENCIAS | 34 |

RESUMEN

El desarrollo de los programas de emprendimiento corporativo en España es pobre y está en una fase temprana. El uso de los términos emprendimiento corporativo, innovación abierta e intraemprendimiento es indistinto, y el conocimiento sobre las particularidades de cada una de las prácticas escaso. Igualmente, el clima laboral y las relaciones laborales de cada empresa son un factor clave en el éxito de estos programas y es por eso, que la participación de la gestión de recursos humanos es importante para generar sinergia entre el programa, los participantes y la sociedad.

El objetivo del presente trabajo es, en primer lugar, analizar las diferencias entre los diferentes términos y aclarar en qué consisten, qué particularidades tienen y sus implicaciones. Además, veremos qué factores influyen en la elección de cada una de las prácticas y los posibles modelos de estrategia de emprendimiento corporativo a adoptar. Revisaremos las cifras, y finalmente analizaremos los factores y condiciones laborales que tienen que existir para que el programa se desarrolle con éxito, profundizando así en el papel del equipo de recursos humanos en este proceso.

ABSTRACT

The development of corporate entrepreneurship programs in Spain is poor and is at an early stage. The use of the concepts corporate entrepreneurship, open innovation and intrapreneurship is indistinct, and the knowledge about the particularities of the practices is low. Likewise, the work environment and labour relations of a company are a key factor in the success of these programs and that is why the participation of human resources management is important to generate synergy between the program, participants and society.

The objective of this paper is, first of all, to analyse the differences between the different terms and to clarify what they are, what particularities they have and their implications. Likewise, we will see what factors influence in the choice of the practices and the possible corporate entrepreneurship strategy models to be adopted. We will review the figures, and finally we will analyse the factors and working conditions that should exist for the program to develop successfully, thus deepening the role of the human resources team in this process.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo fin de grado es analizar los conceptos de emprendimiento corporativo, innovación abierta e intraemprendimiento, con el objetivo de aclarar que no se trata de sinónimos y delimitar cada uno de ellos en función a una serie de factores distintivos: puesta en marcha, dirección, cultura, fuente, participantes, objetivo e implementación en el mercado. Igualmente, se analizará la influencia de estos factores y las barreras internas que presentan las organizaciones en la elección de una fórmula u otra de emprendimiento corporativo. Además, en relación al enfoque que adopte la organización respecto a este, se revisarán los cuatro modelos de Wolcott y Lippitz (2007) analizando cuál de ellos supone una ventaja competitiva a largo plazo.

En adición a lo anterior, con el objetivo de observar el estado del emprendimiento corporativo en España y el perfil intraemprendedor, revisaremos las tasas de actividad intraemprendedora de los años 2016,2017 y 2018 y analizaremos si se ha cumplido el pronóstico de crecimiento de estas actividades, así como su estado actual de desarrollo en comparación con otros países de Europa y Norteamérica. También revisaremos el perfil dominante de intraemprendedor y el porqué del mismo.

Igualmente, analizaremos la importancia del equipo de recursos humanos y la gestión de personas, talento y cultura como aliado estratégico, no sólo para difundir y promover el programa de emprendimiento corporativo, sino en la propia creación de condiciones laborales atractivas que capten y retengan talento intraemprendedor.

Y en relación con este aspecto, conoceremos la propuesta de organización ambidiestra de Alexander Osterwalder y la figura del líder de emprendimiento (Chief Entrepreneur Officer).

Finalmente se presentarán las conclusiones del trabajo, que darán respuesta a si existen diferencias entre los términos analizados, si el emprendimiento corporativo es la última moda del mercado en términos de branding o si estamos ante una manifestación de la concienciación en emprendimiento corporativo como necesidad en las organizaciones, así como, si la gestión de recursos humanos tiene un rol clave en la gestión de la innovación y el emprendimiento corporativo.

1. CONCEPTO Y DELIMITACIÓN.

En primer lugar, conviene partir del hecho de que no hay una definición consensuada y concreta para cada uno de los términos y han sido muchos los autores, como veremos en la siguiente tabla, que han creado su propia definición tratando los tres términos, en muchos casos, como sinónimos, para referirse, en términos generales, al emprendimiento desarrollado dentro de organizaciones.

Tabla 1 Aportaciones al concepto

| AUTORES | CONCEPTO |
|----------------------------------|--|
| Collins y Moore (1970) | <i>Se distinguen dos tipos de emprendimientos: 1) emprendimiento corporativo; 2) emprendimiento independiente.</i> |
| Burgelman (1983) | <i>El espíritu empresarial se refiere al proceso mediante el cual las empresas se dedican a la diversificación a través del desarrollo informal. Dicha diversificación requiere nuevas combinaciones de recursos para extender las actividades de la empresa en áreas no relacionadas o marginalmente relacionadas con su actual dominio de competencia y el correspondiente conjunto de oportunidades.</i> |
| Burgelman (1984) | <i>...es extender el dominio de competencia y correspondiente conjunto de oportunidades a través de la generación interna de nuevas combinaciones de recursos.</i> |
| Nielsen, Peters y Hisrich (1985) | <i>Intraemprendimiento es el desarrollo dentro de una gran organización de mercados internos y unidades relativamente pequeñas e independientes diseñadas para crear, internamente probar mercado y expandir servicios mejorados o innovadores de personal, tecnologías o métodos dentro de la organización. Esto difiere de las grandes unidades empresariales cuyo propósito es desarrollar posiciones rentables en mercados externos.</i> |
| Pinchot (1985) | <i>Es el desarrollo de mercados en el interior de una organización y relativamente de unidades independientes diseñadas para crear, internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos.</i> |
| Knight (1987) | <i>El emprendimiento es una postura fundamental, instrumentalmente importante para la innovación estratégica, particularmente bajo condiciones cambiantes en el entorno externo de la empresa. La noción de orientación empresarial es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su</i> |

tamaño y tipo.

| | | |
|---------------------------|---|--|
| Jennings y Lumpkin (1989) | y | <i>Es un concepto multidimensional que incorpora las actividades de una empresa dirigidas a la innovación de productos y tecnología, a la toma de riesgos y la proactividad.</i> |
| Guth y Ginsberg (1990) | y | <i>El emprendimiento empresarial abarca dos tipos de fenómenos y los procesos que los rodean: (1) el nacimiento de nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes, es decir, la innovación interna o el riesgo; Y (2) la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas clave sobre las que se construyen, es decir, la renovación estratégica.</i> |
| Zahra (1991) | | <i>Se refiere al proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y mejorar la posición competitiva de una empresa o la renovación estratégica de negocio existente.</i> |
| Covin y Slevin (1991) | y | <i>El emprendimiento corporativo es descrito como una dimensión de la postura estratégica representada por la propensión de la firma a la toma de riesgos, la tendencia a actuar agresivos contra la competencia, el establecimiento de métodos proactivos y la innovación de productos.</i> |
| Zahra (1993) | | <i>... un proceso de renovación organizacional que tiene dos dimensiones distintas pero relacionadas: la innovación y riesgo [venturing], y la renovación estratégica.</i> |
| Lumpkin y Dess (1996) | y | <i>El acto esencial del emprendimiento es la nueva entrada. Se puede lograr una nueva entrada ingresando a mercados nuevos o establecidos con bienes o servicios nuevos o existentes. La nueva entrada es el acto de lanzar una nueva empresa, ya sea por una empresa nueva, a través de una empresa existente o por medio de una empresa corporativa interna... El EO [orientación emprendedora] se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a una nueva entrada.</i> |
| Sharma y Chrisman (1999) | y | <i>... El proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea una nueva organización o instiga la renovación o la innovación dentro de esa organización "</i> |
| Antonic Hisrich (2001) | y | <i>Se refiere al proceso que ocurre en el interior de una firma independientemente de su tamaño y que no sólo conduce a nuevos negocios, sino también a otras actividades innovadoras como el desarrollo de productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias o posturas competitivas.</i> |

| | | |
|--|---|---|
| Antonic Hisrich (2003) | y | <i>Se define como un emprendimiento dentro de una organización existente, refiriéndose a las intenciones conductuales emergentes y comportamientos organizacionales relacionados con las desviaciones de lo acostumbrado. Los procesos intraemprendedores continúan dentro de una empresa existente, independientemente de su tamaño.</i> |
| Kuratko, Ireland, Covin Hornsby (2005) | y | <i>Comportamiento que requiere sanciones organizacionales y compromisos de recursos con el propósito de desarrollar diferentes tipos de innovaciones creadoras de valor.</i> |
| Morris Kuratko (2006) | y | <i>Es un término utilizado para describir el comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas, que incluye términos como organizaciones emprendedoras, intraemprendimiento y capital riesgo.</i> |
| Rutherford y Holt (2007) | | <i>EC es el proceso de mejorar la capacidad de la firma para adquirir y utilizar las destrezas y habilidades innovadoras de los miembros de la empresa.</i> |
| Ireland, Covin Kurakto (2009) | y | <i>Una estrategia de emprendimiento corporativo es una visión directa o visión dirigida en el comportamiento emprendedor que a propósito y continuamente rejuvenece a la organización y da forma al alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de oportunidades empresariales.</i> |
| Parker (2011) | | <i>Es una práctica para el desarrollo de nuevas empresas dentro de una organización existente, para explotar una nueva oportunidad y crear un valor económico.</i> |
| De Villiers- Sheepers (2012) | | <i>Emprendimiento corporativo es un fenómeno multidimensional. Describe el proceso mediante el cual las firmas establecidas pueden actuar innovativa, arriesgada y proactivamente. Las empresas de riesgo, el intraemprendimiento y la renovación estratégica son componentes diferentes del emprendimiento corporativo.</i> |
| Kearney, Hisrich Antonic (2013) | y | <i>Un conjunto de actividades a nivel de organización que se centran en el descubrimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades a través de actos de empresas de riesgo, renovación, innovación, la asunción de riesgos y la proactividad.</i> |
| Ahmed Amjad (2013) | y | <i>Intraemprendimiento es el acto de comportarse como un emprendedor dentro de los entornos corporativos.</i> |

Fuente: or Galván-Vela, Esthela & Sánchez-Limón, Mónica L. (2018) Conceptualization and characterization of intrapreneurship: an exploratory study. *Dimensión Empresarial*, 161-176. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1538>

A partir de esta serie de definiciones, vemos que son distintas las orientaciones que ha seguido el concepto y detectamos una serie de elementos comunes:

El **ámbito de la iniciativa**: dentro de organizaciones (tanto públicas como privadas)

El **origen de la iniciativa**: interno (empleados, gerentes, directivos...) o externo (clientes, inversores, colaboradores...)

El **objetivo de la iniciativa**: creación de valor, diversificación mediante la combinación de recursos internos, desarrollo de mercados internos, innovación/renovación estratégica.

La **implementación de la iniciativa** puede ser en la empresa madre o en el mercado.

La **financiación de la iniciativa**, que puede ser interna o externa, bien económica o en recursos de desarrollo.

En la actualidad, a partir de las diferentes aportaciones y sus elementos comunes podemos entender el emprendimiento corporativo (que no intraemprendimiento o innovación abierta) con la siguiente definición:

Conjunto de iniciativas (tanto públicas como privadas) que se desarrollan dentro de una organización; que pueden nacer de la organización o de sus empleados; que tienen por objetivo la creación de valor y la mejora de la competitividad; a partir de recursos y capital humano, tanto internos como externos; e instrumentalizada a través de diferentes fórmulas en función a:

Su **integración** en la cultura, estructura, estrategia y procedimientos.

El **origen** de la iniciativa.

Sus **participantes**.

Su **objetivo**.

Su implementación final en el mercado.

Desde una óptica personal, considero que actualmente el emprendimiento corporativo es, efectivamente, el término general, que comprende el emprendimiento llevado a cabo dentro de una organización. Mientras que, los términos intraemprendimiento e innovación abierta aluden a fórmulas específicas de emprendimiento corporativo, cuyas principales diferencias las veremos a continuación.

1.1 Intraemprendimiento

Si nos fijamos en la tabla 1, concretamente en la definición de Nielsen, Peters y Hisrich (1985) y Pinchot (1985), observamos que identifican el intraemprendimiento como *“el desarrollo de mercados en el interior de una organización y relativamente de unidades independientes diseñadas para crear, internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos”*.

Sin embargo, si revisamos conceptos más recientes, Ahmed y Amjad (2013), vemos que el intraemprendimiento es identificado como el comportamiento emprendedor que presentan los empleados *“acto de comportarse como un emprendedor dentro de los entornos corporativos”*.

Tomando de referencia ambas definiciones, podemos visualizar mejor el concepto actual y clarificar en qué consiste, entendiéndolo como el comportamiento emprendedor de un empleado para el desarrollo de nuevos productos, mercados o la mejora de la competitividad en el interior de su organización.

Sin embargo, para que exista ese comportamiento emprendedor que implique el desarrollo de nuevos productos, mercados o la mejora de la competitividad dentro de la organización, es necesario el nexos empresa y con ella, la cultura, recursos y aprobación que permitan esa fusión.

Por tanto, considerando este factor, podemos considerar el intraemprendimiento como un proceso integrado en la cultura organizacional que promueve el comportamiento emprendedor entre sus empleados, formando, dotando de recursos e incentivos para el desarrollo de nuevos proyectos, que generen nuevos modelos de negocio u optimicen el modelo de negocio actual, y en consecuencia, que posteriormente puedan ser implementados en la empresa madre o en el mercado.

1.2 Innovación abierta

Henry Chesbrough (2012) acuñó el término innovación abierta, entendiendo tal, como el uso de flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación¹. Este concepto supone el antagonismo del modelo de "innovación cerrada", en el que las actividades realizadas dentro de la empresa se convierten en nuevos productos y servicios de la misma.

Este autor considera que hay dos flujos principales por los que fluye la innovación abierta: de "fuera adentro" y de "dentro afuera". Igualmente, considera que el primero de ellos, "fuera adentro", que implica abrir los procesos de innovación a actores y aportaciones externas es el más utilizado, tanto en el mundo académico como empresarial. Siendo este flujo el predominante en las prácticas de innovación abierta que vemos en la actualidad, aunque todavía la mayoría de ellas están muy vinculadas al concepto de "innovación cerrada" en donde la empresa mantiene el control total sobre las actividades y procesos de innovación desarrollados dentro de la organización.

¹ Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*.
https://www.academia.edu/6266228/SPECIAL_ISSUE_Open_Innovation_Where_Weve_Been_and_Where_Were_Going_The_father_of_open_innovation_offers_his_assessment_of_the_history_and_future_of_the_model

En lo referente al flujo “dentro afuera”, el mismo autor, considera que le falta desarrollo y es confuso todavía tanto en el ámbito académico como empresarial. La falta de desarrollo es debida a que esta práctica requiere de una organización que permita que las ideas propias no utilizadas o infrautilizadas salgan al exterior para que otros puedan utilizarlas en sus empresas y modelos de negocio. Y actualmente, muy pocas empresas o ninguna, está dispuesta a ceder sus ideas al mercado, aunque para estas sea conocimiento desechado y no estén dispuestas a utilizarlas ni desarrollarlas, por egoísmo, inseguridad o pura estrategia, lo que es el auténtico indicio de que la conciencia y cultura emprendedora está en un estadio muy temprano.

1.3 Comparativa

Una vez analizado el concepto de emprendimiento corporativo e identificado el intraemprendimiento e innovación abierta como diferentes prácticas del mismo. Conviene comparar en función al análisis por factores seguido para su distinción (puesta en marcha, dirección, cultura, fuente de recursos, participantes, objetivo e implementación) ambas prácticas y así diferenciar con claridad cada una de ellas.

La **puesta en marcha** de una iniciativa de intraemprendimiento se realiza por los empleados, mientras que, si se trata de innovación abierta se realiza por la organización.

En consecuencia, **la dirección** de la iniciativa, tratándose de intraemprendimiento es vertical, de abajo a arriba, mientras que en innovación abierta es horizontal, de dentro de la organización hacia afuera.

En cuanto a **la cultura**, identificamos que el intraemprendimiento es una práctica integrada en la cultura corporativa, mientras que la innovación abierta es una práctica anexa a la cultura corporativa.

En lo referente a **la fuente de recursos**, al tratarse el intraemprendimiento de una práctica realizada en el interior de la empresa, vemos que emplea recursos internos. Mientras que la innovación abierta, puede contar con recursos internos y externos (sponsors, aliados estratégicos...)

Respecto a los **participantes**, mientras que en intraemprendimiento son los empleados, en innovación abierta la participación está dirigida al público, que dependiendo de la temática o reto de la iniciativa puede tratarse de un colectivo específico.

Llegando al **objetivo**, identificamos que el objetivo de la iniciativa de intraemprendimiento es concreto, o bien persigue optimizar el modelo de negocio actual o generar nuevos negocios. Mientras que el objetivo de la innovación abierta es más indeterminado y puede ser variable, resolver un reto, mejorar el branding de la empresa promotora, detectar talento...

Finalmente, la implementación también es diferente en ambas iniciativas, mientras que el intraemprendimiento desde que nace persigue una implementación, bien en la empresa madre o mercado. En el caso de la innovación abierta la implementación no se identifica con claridad, ni se garantiza en la iniciativa.

2. MODELOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Profundizando en la conducta de la empresa hacia las diferentes prácticas de emprendimiento corporativo, Wolcott y Lippitt (2007) identifican dos matrices que diferencian diferentes enfoques del emprendimiento corporativo en las empresas, una de ellas, es **quién adquiere la propiedad/responsabilidad del nuevo negocio/proyecto**, es decir, si la responsabilidad de creación del nuevo negocio/proyecto recae en un departamento específico, en varios departamentos o está disuelta, y la segunda sería **quién financia ese nuevo negocio/proyecto**, es decir, si hay un presupuesto asignado para emprendimiento corporativo o se emplean fondos genéricos del departamento/empresa.

A partir de estas dos matrices los autores diferencian **cuatro modelos dominantes**: Oportunista, habilitador, defensor y productor

Comenzando por el modelo **“Oportunista”**, los autores consideran que el origen del emprendimiento corporativo es oportunista. Sin personas determinadas, ni departamento, ni recursos asignados, el emprendimiento corporativo nace del esfuerzo y persistencia de “campeones”, empleados que trabajan en contra de lo establecido, creando nuevos negocios a pesar de la organización de la que forman parte. Este modelo funciona en empresas con una cultura corporativa que transmite confianza, está abierta a la experimentación y cuenta con múltiples directivos que se involucran y apoyan iniciativas internas. Sin estas condiciones, las posibilidades de que el proyecto prospere son muy reducidas y pueden propiciar la salida de los empleados para emprender por su cuenta el proyecto.

Ejemplos de empresas que han adoptado este modelo:



Siguiendo por el modelo “**Habilitador**”, este modelo parte de la premisa de que los empleados estarán dispuestos a poner en marcha y desarrollar nuevas iniciativas si cuentan con el apoyo y condiciones adecuadas. La dedicación de recursos y procesos permite a los empleados buscar nuevas oportunidades de negocio en la medida que se ajusten al marco estratégico de la organización.

En algunas versiones de este modelo, las organizaciones ofrecen criterios y directrices para el desarrollo de iniciativas, entre los que se encuentran los siguientes:

- Criterios claros para seleccionar las oportunidades de compra.
- Directrices para la solicitud de fondos. Bien si existe un fondo de financiación establecido o pautas para la búsqueda de financiación interna.
- Transparencia en la toma de decisiones, tanto en la captación como en la retención de empleados intraemprendedores.

El apoyo de la alta dirección en la iniciativa es esencial, sin él el proyecto no transmitirá compromiso a los empleados, ni los proyectos prosperarán dentro de la organización.

Ejemplos de empresas que han adoptado este modelo:



Respecto al modelo “**Defensor**”, la empresa asigna la responsabilidad/propiedad del proyecto y recursos a un grupo determinado, que es el que promueve y actúa como embajador del emprendimiento corporativo en la organización.

Ejemplos de empresas que han adoptado este modelo:



En lo referente al modelo “**Productor**” implica que la empresa desarrolla una estrategia formal para fomentar el emprendimiento corporativo, difundiendo la cultura y valores del mismo, dotando de recursos, tanto económicos como en infraestructura y medios de desarrollo. Es el modelo más completo y ambicioso y a largo plazo es el único que puede generar una auténtica transformación organizativa que lo convierta en su mayor ventaja competitiva.

Ejemplos de empresas que han adoptado este modelo:



Ejemplos de reconocido éxito de este modelo son los de Santander, Mercadona y Telefónica.

Comenzando por **Santander**, lleva un largo camino recorrido trabajando por integrar el emprendimiento como clave de su cultura y estrategia corporativa, siendo resultado de su trabajo e inversión la fundación UCEIF, Santander Universidades, el Centro Internacional Santander Emprendimiento (en adelante CISE) y el observatorio GEM España. A través de CISE, cuya visión es “*ser un*

*centro de referencia en el ecosistema de emprendimiento internacional, reconocido como líder en investigación, sensibilización, formación y apoyo a la actividad emprendedora”*² desarrolla diferentes programas de emprendimiento a nivel nacional e internacional. Desde programas de apoyo a proyectos, programas de formación y nuevas habilidades (Master y Workshops en emprendimiento, Santander Empresas, BABSON symposium), programas de entrenamiento emprendedor (E2 Estudiante emprendedor, tanto en comunidad universitaria como en formación profesional, STARTInnova), iniciativas de investigación en emprendimiento (GEM), programas internacionales (Ecoope y Blues) y programas locales de Mentoring e innovación en PYMES.

El caso de **Telefónica**, similar al del Santander, es otro ejemplo de integración del emprendimiento y la innovación en la cultura corporativa, haciendo de estos su motor de crecimiento *“el 80% de su trabajo se enfoca en identificar oportunidades futuras y para su negocio core, y el 20%, en buscar nuevos espacios donde la compañía pueda reinventarse a través la disrupción”*³. Este rendimiento lo consigue mediante la combinación de innovación interna, o lo que denominan de forma corporativa Core Innovation, o en otras palabras, intraemprendimiento, e innovación externa, a través de innovación abierta y colaboraciones o inversiones en terceros.

De tal forma, cuenta con tres áreas principales dedicadas a innovación:

Por un lado, *Core Innovation*, es el área de innovación interna de Telefónica, trabaja para innovar sobre las plataformas y los servicios core.

Por otro lado, *Open Innovation*, es el área de innovación abierta, que detecta innovación a través de los Hubs de Wayra y los espacios de colaboración público-privada *Open Future*, además de desarrollar iniciativas de emprendimiento y empleabilidad para fomentar oportunidades de negocio y dotar de las herramientas necesarias para el desarrollo de las mismas.

² Visión obtenida de la web de CISE: <https://www.cise.es/quienes-somos/>

³ Información obtenida de la web corporativa de Telefónica: <https://www.telefonica.com/en/web/innovation>

Y, por último, *Scouting e Innovation Investments* “busca partners potenciales y empresas medianas y maduras en las que es interesante la inversión”⁴

Además, como veremos en el apartado 5, relativo a la gestión de recursos humanos, es una de las empresas pioneras en resaltar la importancia de esta área en el desarrollo de programas de emprendimiento corporativo.

El tercer caso que interesa analizar es **Mercadona**, que al igual que las empresas anteriormente analizadas, integra el emprendimiento como elemento clave de su estrategia. Además, cuenta con su propia fábrica de emprendedores en el EDEM y diferentes programas de apoyo emprendedor: programa de aceleración y especialización offline (Lanzadera), programa de incubación (Garaje), programa de campus emprendedor (CAMPUS) y de emprendimiento corporativo (CORPORATE), siendo este último el que más interesa resaltar en relación al presente trabajo. *Lanzadera Corporate*, “ofrece apoyo a iniciativas que fomentan la innovación dentro de otras corporaciones facilitando la búsqueda de líderes emprendedores, formación, espacio de trabajo y mentoring para desarrollar el proyecto empresarial”⁵

3. ¿CUAL ES LA FÓRMULA MÁS UTILIZADA? BARRERAS Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

Tras investigar prácticas actuales en diferentes empresas de tamaño S, M y L así como las barreras internas que presentan las organizaciones, observamos que a mayor tamaño, mayor es la cantidad de prácticas de innovación abierta mientras que a menor tamaño, especialmente en PYMES y empresas S, las prácticas de intraemprendimiento están interiorizadas en la cultura como algo necesario para mantenerse, ser competitivos y diferenciarse en el sector. El motivo de esta correlación, está íntimamente ligado a las barreras internas que

⁴ Información obtenida de la web corporativa de Telefónica: <https://www.telefonica.com/es/web/innovation>

⁵ Información obtenida de la web corporativa de Lanzadera: <https://lanzadera.es/>

presentan las organizaciones conforme van aumentando su tamaño, siendo la **estrategia, cultura, procedimientos y estructura**⁶, claves para la realización de una u otra práctica.

Respecto a la **estrategia**:

Es importante que no se trate de una iniciativa anexa, tiene que estar integrada en la cultura y que los empleados se sientan parte del equipo y se identifiquen con la misma. Igualmente, debe estar definida y alineada con todas las áreas de la empresa, los empleados deben saber que existe y cómo funciona. Y estando integrada y definida, debe dotar de diferentes recursos, didácticos, económicos, en tiempo de trabajo y perseguir un objetivo en común. Y en consecuencia y para que se produzca una sinergia entre los aspectos citados, se necesita un equipo especializado en emprendimiento que plante la semilla, coordine el proceso, actividades, equipo y su fermentación.

Tras analizar estos aspectos, observamos que a mayor tamaño más complicado es conseguir una transformación real en este factor, puesto que, en muchos casos, no existe alineación entre departamentos, ni equipos especializados, ni una estrategia definida, desarrollada y conocida por todos los miembros de la organización. Siendo la vía más fácil y viable a corto plazo las colaboraciones con agentes externos o asignaciones a actores de otros departamentos, para cubrir en términos de marketing y branding en el mercado esta nueva tendencia. No existiendo una estrategia establecida, sino una serie de proyectos anexos más vinculados con responsabilidad social corporativa.

En cuanto a la **cultura**:

Es la ausencia de la misma, entendida como la falta de identificación de los empleados o el desconocimiento de las actividades o procesos de innovación que tienen a su disposición la principal barrera. Sumado a la aversión al riesgo

⁶ Barreras internas más comunes al emprendimiento corporativo, página 32, GEM (2017) Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse. <https://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>

de los responsables de la toma de decisiones junto con la desconfianza hacia lo externo y hacia abrir barreras y compartir la nube de conocimientos generados en la misma, otro aspecto a trabajar.

En lo referente a los **procedimientos**:

Las principales barreras se centran en el sistema de toma de decisiones y la comunicación interna. Aspectos como sistemas de toma de decisiones atados a la aprobación de múltiples actores que no pertenecen al contexto dónde impacta la decisión, junto con una comunicación inadecuada con falta de transparencia en las decisiones, entre otros motivos que analizaremos posteriormente en las condiciones laborales, hace que el emprendimiento corporativo se convierta en una dificultad adicional al trabajo ordinario y sea visto como una tarea, no una inversión, lo que reduce la implicación y compromiso con los procedimientos.

Y por último, sobre la **estructura**:

Es llamativo que sea un aspecto donde no se observan cambios ni transformación, de forma tímida podemos ver en algunos ejemplos la creación de un nuevo departamento, lo que no modifica las rígidas jerarquías. En torno a esta barrera, en el punto 7, veremos el modelo de organización ambidiestra de Alexander Osterwalder, que supone una transformación en el organigrama clásico.

4. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN CIFRAS

La tasa de actividad intraemprendedora (Employee Entrepreneurial Activity—EEA) del año 2017 en España, según el informe GEM España 2017/2018⁷ es de 2,8%. Vemos que disminuye un 2% respecto al año anterior. Si observamos el informe GEM España 2018/2019, vemos que este porcentaje ha aumentado a 3,5%, pero sigue siendo un indicador realmente bajo.

| EEA | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|------|------|
| Población (intra)emprendedora | 4,8% | 2,8% | 3,5% |
| Población que desarrolló/lideró iniciativas (intra)emprendedoras en los últimos 3 años. | 2,7% | 1,4% | 1,7% |
| Población que actualmente desarrolla y lidera iniciativas (intra)emprendedoras | 2,4% | 1,2% | 1,5% |

Fuente: Datos de los Informes GEM España 2017-2018 y 2018/2019.

Profundizando en la población intraemprendedora, vemos que a partir de la información obtenida en el informe GEM España 2017⁸ y 2018⁹, muestra una disminución significativa tanto de la población (intra)emprendedora, como de la población que desarrolló/lideró iniciativas (intra)emprendedoras en los últimos 3 años, así como de la población que a fecha de 2017 desarrollaba y lideraba iniciativas (intra)emprendedoras.

⁷ GEM (2018) Informe GEM España 2017-2018, página 33. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2018/04/Informe-GEM-2017-18.pdf>

⁸ GEM (2017) Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse. <https://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>

⁹ GEM (2019) Informe GEM España 2018/2019, página 33. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>

Como vemos en el cuadro, en los tres indicadores, el porcentaje disminuye significativamente; partiendo de la población (intra)empresarial, disminuye un 41,5%, siendo en 2017 de 2,8; siguiendo por la población que desarrolló/lideró iniciativas (intra)empresariales en los últimos 3 años, disminuyó un 49,8%, siendo en 2017 el porcentaje de 1,4 %; y en cuanto a la población que durante el año 2017, desarrollaba y lideraba iniciativas (intra)empresariales, sufre la mayor disminución, 50,2%, siendo en 2017 de 1,2%. Si comparamos los indicadores anteriormente comentados con la media europea, vemos que España está muy abajo y que efectivamente, el (intra)emprendimiento está en una fase muy temprana y le espera un largo recorrido todavía en el año 2019.

Revisando el recién publicado informe GEM España 2018/2019, vemos que las cifras aumentan ligeramente en los tres indicadores, siendo igualmente porcentajes muy bajos y siendo muy difícil de percibir el cambio. Sin embargo, sí que es cierto que durante el año 2018 se ha dado más marketing a los programas de emprendimiento corporativo, pudiendo ser los resultados un indicador de que se trata, como hemos citado anteriormente, de una herramienta de marketing.

Partiendo de la población (intra)empresarial aumenta un 23,6% pasando de un 2.8% en 2017 a un 3,5% en 2018. Siguiendo por la población que desarrolló/lideró iniciativas (intra)empresariales en los últimos 3 años, el porcentaje aumenta un 26,4%, siendo en 2018 de 1,7%. Y en cuanto a la población que durante el año 2018, desarrollaba y lideraba iniciativas (intra)empresariales, aumenta un 22,7%, siendo en 2018 de 1,5%.

4.1 Perfil intraempresario

En lo referente al perfil intraempresario, según muestra el informe¹⁰ de CISE sobre Emprendimiento corporativo en España, *el perfil que predomina de intraempresario es de hombre (65%) en torno a los 40 años, que posee estudios universitarios (62%), con un alto nivel de ingresos (80%) y que ha recibido alguna formación o capacitación vinculada con el desarrollo de iniciativas empresariales (55%)”*

Ahora bien, ¿por qué ese perfil? Las condiciones del entorno socio-económico en España influyen en este aspecto, aunque la fecha del informe es de 2017, los datos se obtienen del informe GEM de 2011-2014, donde las condiciones del entorno socio-económico eran ligeramente “mejores” en todos los segmentos de edad, salvo en los segmentos de 40 a 44 que aumenta de 15,8% en 2014 a 16,1 en 2018; de 45 a 49, que aumenta de 14,2% a 14,8%; de 50 a 54 que aumenta de 12,6% a 13,3%. Además, el desempleo en segmentos inferiores a 40-44 es alto y en la mayoría de los casos el acceso al empleo cualificado es bajo contratos temporales y/o de formación, que no ofrecen protección ni garantías que fomenten la estabilidad económica o la capacidad de inversión.

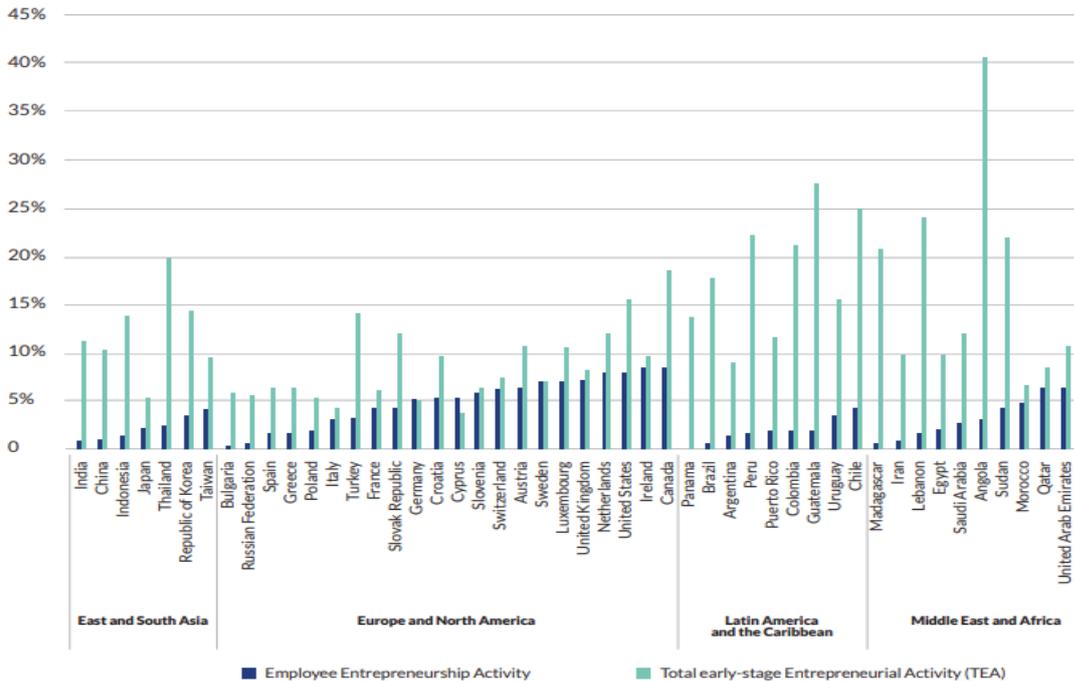
| | 2018T4 | 2017T4 | 2016T4 | 2015T4 | 2014T4 | 2013T4 | 2012T4 | 2011T4 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| De 20 a 24 años | 4,4 | 4,3 | 3,9 | 4,0 | 3,8 | 4,0 | 4,1 | 4,8 |
| De 25 a 29 años | 8,7 | 8,7 | 8,7 | 8,7 | 9,2 | 9,4 | 9,7 | 10,7 |
| De 30 a 34 años | 10,8 | 11,1 | 11,6 | 12,3 | 13,1 | 13,6 | 14,2 | 14,9 |
| De 35 a 39 años | 13,8 | 14,6 | 15,3 | 15,9 | 16,3 | 16,5 | 16,4 | 16,0 |
| De 40 a 44 años | 16,1 | 16,2 | 16,2 | 15,9 | 15,6 | 15,5 | 15,0 | 14,6 |
| De 45 a 49 años | 14,8 | 14,6 | 14,6 | 14,3 | 14,2 | 14,2 | 14,1 | 13,6 |

¹⁰ GEM (2017) Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse. <https://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>

| | | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| De 50 a 54 años | 13,3 | 13,2 | 12,9 | 12,7 | 12,6 | 12,1 | 12,0 | 11,5 |
| De 55 a 59 años | 10,7 | 10,3 | 10,2 | 9,7 | 9,2 | 9,1 | 8,7 | 8,2 |
| De 60 a 64 años | 5,7 | 5,5 | 5,2 | 5,1 | 4,8 | 4,5 | 4,5 | 4,4 |

Fuente: Tabla de elaboración propia, datos INE población ocupada ambos sexos¹¹

En cuanto a la **tasa de actividad emprendedora (Employee Entrepreneurial Activity—EEA)** de 2018, en comparativa global con el resto de países entrevistados,¹² vemos que España, junto a Bulgaria y Rusia, obtienen las tasas más bajas de actividad emprendedora en la región de Europa y Norteamérica.



Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey, 2018

Fuente: GEM 2018 / 2019 Global Report

¹¹ <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4076>

¹² GEM 2018 / 2019 Global Report, página 32. <https://www.gemconsortium.org/report>

5. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

5.1 La gestión de personas, talento y cultura; adaptar la estrategia de emprendimiento, crear condiciones y otorgar incentivos.

Tomando como referencia el informe de investigación de Susana Jurado Apruzzese (2019)¹³ sobre la experiencia de intraemprendimiento en Telefónica, vemos que uno de los grandes desafíos que enfrentan estos programas, son los aliados estratégicos dentro de la organización, entre los que se encuentran la alta dirección, el área de recursos humanos y el resto de organización.

Si bien, tal y como manifiestan todas las fuentes consultadas, el apoyo de alta dirección es clave para la puesta en marcha y desarrollo del programa de emprendimiento corporativo (intraemprendimiento e innovación abierta), el informe de Telefónica dice en voz alta lo evidente, recursos humanos es el nexo clave para difundir la cultura emprendedora, involucrar a otras áreas de la empresa y promover la adopción de las prácticas en otras organizaciones. Sin olvidar que, recursos humanos es necesario para organizar, optimizar y respetar los tiempos, recursos y equipos, así como para establecer unas condiciones laborales atractivas que capten y retengan talento intraemprendedor. Igualmente, destacar que todas las áreas son clave y hay que difundir a todos los empleados de extremo a extremo sin excepciones el intraemprendimiento dentro de la cultura organizativa.

El escenario actual transmite que el emprendimiento en las organizaciones nace y se desarrolla en departamentos I + D + I, que el futuro y en consecuencia “las partidas de inversión” están en la inteligencia artificial, la robótica, el blockchain, y es cierto, pero se olvida de lo esencial, no hay proyecto sin equipo y en una empresa, no hay equipo, ni decisión, que no se apoye en el equipo recursos humanos.

¹³ Core Innovation - Telefónica Innovation Marzo de 2019 Intraemprendimiento: Diez lecciones desde las trincheras.

Y si se quiere evangelizar una organización, el equipo de gestión de personas/talento/cultura debe ser el principal promotor y embajador de la iniciativa, así como el creador de políticas y condiciones para intraemprendedores. Hay que trabajar en programas de incentivos a la formación, creatividad y desempeño disruptivo, dar valor económico y libertad, para que tu equipo sea transversal e implicado con la innovación desde el corazón de su empresa. Pero para valorar, empoderar y formar sin perder de vista el desempeño del modelo actual, hay que hacer un estudio previo, ser intraemprendedor de cada uno de las áreas, detectar problemas y preocupaciones y colocarlas en el mapa para darles solución antes de aumentar la carga.

Por visualizar un ejemplo, si en un contrato de trabajo se establecen 40 horas semanales de trabajo efectivo en cómputo anual por realizar tu trabajo “ordinario” y la empresa quiere fomentar el emprendimiento corporativo, hay que trabajar también en paralelo, por una distribución que incluya dentro de esas 40 horas, una bolsa de tiempo, recursos y políticas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional así como para la desconexión digital, que potencie y promueva iniciativas emprendedoras. Y para crear un sistema que permita hacer el trabajo ordinario, cumplir objetivos, innovar y tener conciliación en la vida personal, familiar y profesional es una carrera de fondo que hay que preparar, entrenar y disponer de recursos.

El informe GEM sobre intraemprendimiento corporativo¹⁴ coincide en este punto, planteando que no es razonable pensar que los empleados puedan compatibilizar su trabajo ordinario con la puesta en marcha de un proyecto propio dentro de una organización. El informe plantea igualmente que deben preverse unas condiciones que ofrezcan condiciones laborales suficientemente flexibles en cuanto a horarios, funciones y seguridad adicional en cuanto a permisos retribuidos y excedencias.

¹⁴ GEM (2017) Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse. <https://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>

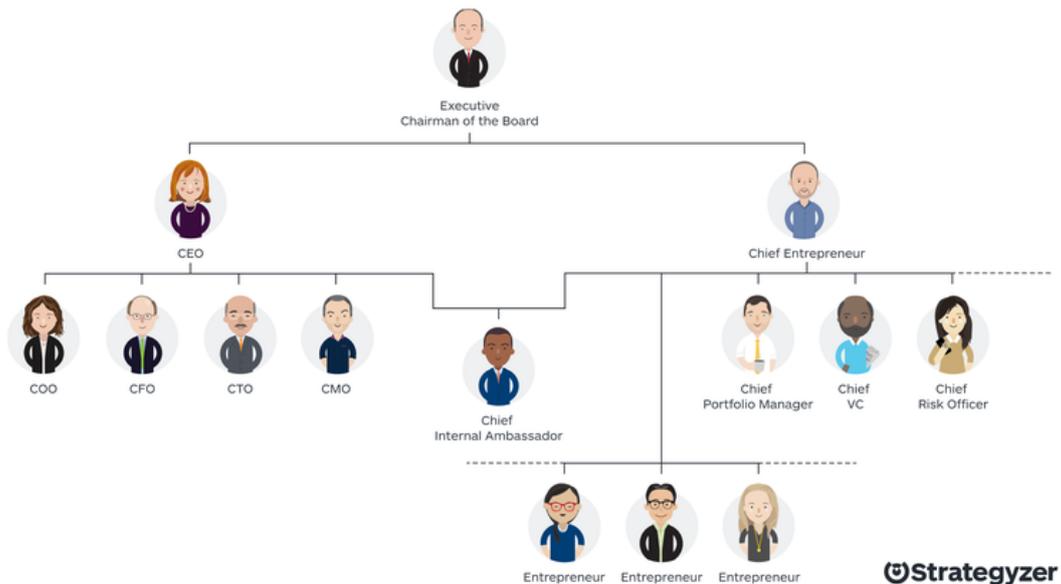
Tras realizar una búsqueda detallada tanto en Google académico, como en el ordinario, así como en Aranzadi, en un intento de dar con un convenio colectivo o política que trate este aspecto, el resultado ha sido la ausencia de cualquier tipo de política laboral o regulación al respecto. Y esto es relevante, dado que, en ocasiones, sin un compromiso formal que se vea reflejado en un pacto individual o colectivo, es más complicado fomentar el desarrollo de iniciativas que supongan una carga extra de trabajo. Razón por la que sería realmente interesante, creativo e innovador por parte de las organizaciones incorporar el compromiso formal con el emprendimiento corporativo dentro de su convenio colectivo o pactos individuales. Y por improbable que resulte que ocurra con el escenario actual de la España de 2019, al igual que se materializaron medidas en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, para el acoso en el trabajo, para la conciliación de la vida profesional, familiar y personal y para la desconexión digital, sería interesante que se regulase el emprendimiento corporativo en pactos colectivos.

Desde luego pensar que las relaciones laborales y recursos humanos están apartados de los programas de emprendimiento corporativo es un error, puesto que deben ser la base para establecer las reglas del juego. Al final, aunque exista motivación, y por intrínseca que lo sea, en algunos casos, la carga de trabajo puede mermar o desaparecer el espíritu emprendedor.

5.2 Estructura ambidiestra: CEO y CEnO (Chief Entrepreneur Officer)

Alexander Osterwalder en un Post de su página *Strategyzer*, presenta la figura del Chief Entrepreneur Officer, hablando de la imposibilidad de crear crecimiento real y transformador en las empresas que explotan un modelo de negocio tradicional y cuentan con estructuras organizativas del pasado, basadas en la excelencia de ejecución y crecimiento incremental. Osterwalder propone una estructura ambidiestra, con un CEO que explota y mejora un modelo de negocio tradicional, y un CEnO que dirige las iniciativas de innovación y crecimiento, y la cultura que requiere.

Esta propuesta de modelo es realmente interesante, pero después de analizar las barreras y factores distintivos de cada práctica, vemos que debe darse en una organización cuya estrategia, cultura, estructura y procedimientos integren el emprendimiento. De lo contrario, aunque tenga personas especializadas y una estructura adecuada, seguirá ocurriendo como con la innovación abierta en la actualidad, es decir, que se vea como algo ajeno y para cumplir requerimiento.



Fuente: Strategyzer

¿Qué es un Chief Entrepreneur Officer?

Cuando hablamos de la figura del Chief Entrepreneur Officer, hablamos de un líder de emprendimiento o emprendedor jefe. Aunque es un concepto poco desarrollado, siendo prueba de ello la ausencia de resultados que lo desarrollan si realizas una búsqueda en Google, tanto académico como general.

En la búsqueda de ejemplos caso de esta figura, aunque no he encontrado ningún caso de experiencia en empresa privada que haya aplicado esta estructura organizativa, sí que encontré una experiencia que considero importante compartir en este punto. Advance Queensland¹⁵, una iniciativa pública del gobierno de local que fomenta la innovación en Queensland, puso en marcha, en colaboración con el gobierno y empresarios locales, una iniciativa para convertir a Queensland en un estado startup. Es pionera en Australia y es liderada cada año por un emprendedor de referencia, que actúa como Chief Entrepreneur Officer. Actualmente este cargo lo tiene Leanne Kemp, fundadora y CEO de Everledger, una empresa líder en tecnología emergente que rastrea la procedencia de activos de alto valor en un archivo digital global de manera inmutable y autenticada.

Entre sus funciones, se encuentra apoyar el desarrollo del ecosistema Startup, tanto trabajando con incubadoras, aceleradoras y espacios coworking, como ofreciendo eventos para facilitar el networking y la exhibición del talento emprendedor local ante audiencias locales, nacionales e internacionales y así estimular y atraer la inversión a Queensland.

¹⁵ <https://advance.qld.gov.au/office-queensland-chief-entrepreneur>

6. CONCLUSIONES

Después de analizar y delimitar las diferencias entre los tres conceptos, observar los factores que las delimitan, las prácticas que existen en empresas de diferente tamaño dentro del ecosistema español, diversos informes GEM, el artículo de Susana Apruzzese (2019) sobre la experiencia de emprendimiento corporativo en Telefónica y los artículos de Wolcott, R y Lippitz, M (2007) sobre Los cuatro modelos de emprendimiento corporativo, y de Henry Chesbrough (2012) sobre Innovación abierta. Podemos obtener las siguientes conclusiones:

En primer lugar, respecto a la distinción entre los diferentes conceptos, tanto en artículos divulgativos, como en prensa, como en las webs de prácticas de innovación abierta, no se realiza una distinción entre los tres conceptos, empleando de forma indistinta en la mayoría de los casos para referirse al emprendimiento desarrollado dentro de organizaciones.

Tras analizar los diferentes conceptos y prácticas, vemos que el emprendimiento corporativo es, efectivamente, el término general, que comprende el emprendimiento llevado a cabo dentro de una organización. Mientras que, los términos intraemprendimiento e innovación abierta aluden a fórmulas específicas de emprendimiento corporativo.

En segundo lugar, en referencia al concepto de innovación abierta de Henry Chesbrough (2012) resulta curioso que la situación respecto del flujo de innovación abierta de “dentro a fuera” no haya cambiado con el paso de los años, su práctica sigue siendo inusual y no he encontrado ejemplos de empresas que lo realicen en la actualidad.

Siguiendo por los modelos dominantes según el enfoque que adopten las empresas respecto al emprendimiento corporativo, considero que el modelo productor es la única vía posible para integrar éste dentro de la cultura y que los empleados se sientan identificados con ella. Prueba de lo anterior, son empresas como el Santander, Mercadona y Telefónica, que llevan años trazando una

estrategia corporativa a largo plazo de emprendimiento que en la actualidad los ha convertido en líderes en iniciativas en este campo.

A nivel personal, puedo garantizar que la experiencia del Santander con CISE en la comunidad universitaria es transformadora y una gran oportunidad para los alumnos que participan en estas iniciativas. Este trabajo no existiría si el máster en emprendimiento no hubiese despertado en mí la inquietud de profundizar y anticiparme, de saber que otra forma de trabajar y “aprender haciendo” es posible y sobre todo la riqueza de trabajar en equipos multidisciplinares. Es por ello que también tengo que expresar que me hubiese gustado tener acceso dentro del grado a formación más especializada al contexto que ya está sucediendo, sobre la gestión de recursos humanos en equipos multidisciplinares, intraemprendedores y multiculturales, sobre la automatización del trabajo, la gestión de la innovación, la desconexión digital y sobre todo, de cómo las relaciones laborales pueden ser innovadoras y desempeñar un papel estratégico en una cuarta revolución industrial que ya está ocurriendo y las implicaciones que conlleva en el escenario laboral.

En cuanto a las cifras de emprendimiento, tanto la EEA como el perfil intraemprendedor son un indicativo del estado de desarrollo del emprendimiento corporativo en España. Las cifras son muy bajas en comparación con otros países, lo que evidencia que, pese a que la percepción de que se haya experimentado un boom en emprendimiento corporativo en los años 2017 y 2018 en medios de comunicación, existe pobreza de desarrollo. Y respecto a los pronósticos de crecimiento establecidos en este ámbito, por el momento no se cumplen. Y aunque se están realizando cambios profundos en las empresas, hasta que no se aborde el aspecto organizativo, no empezarán a mejorar los resultados.

En lo referente al papel de RRHH, consideramos, de acuerdo con las fuentes consultadas, que se trata de un nexo clave, tanto para difundir la cultura emprendedora, involucrar a otras áreas de la empresa y promover la adopción de prácticas, como para organizar, optimizar y respetar los tiempos, equipos y recursos, y establecer unas condiciones laborales atractivas que capten y retengan el talento intraemprendedor. Los auténticos embajadores de marca son los empleados y sin un sistema de protección y desarrollo que ofrezca libertad a la creatividad y entusiasmo para desarrollar iniciativas y que no genere ansiedad por el trabajo que dejan en lista para el día siguiente, es realmente complicado de conseguir.

En lo referente a la organización ambidiestra y la figura del Chief Entrepreneur Officer, aunque está muy poco desarrollada y el resultado de la búsqueda de iniciativas relacionadas con el modelo de organigrama y la figura ha sido realmente escasa, considero que es una interesante vía de gestión, siempre y cuando se implante en organizaciones que no presenten barreras al emprendimiento y ya tengan integrado este dentro de su cultura. Puesto que, de no darse este contexto organizativo previo, la efectividad y el objetivo de este modelo y figura se convertiría en una mera buena práctica. El trabajo parte de la cita de que *el futuro no es lo que va pasar, sino lo que vamos a hacer*, y a nivel personal, me gustaría crecer, desarrollarme y generar valor e innovación en una gestión de recursos humanos holística y adaptada a todo tipo de sectores y equipos, multidisciplinares, multiculturales y por supuesto, emprendedores.

7. REFERENCIAS

Coduras, A., Guerrero, M., & Peña, I. (2011). Emprendimiento corporativo en España. *Informe elaborado para la Dirección General de Política de la Pyme. GEM España: Fundación Xavier de Salas.* https://www.researchgate.net/profile/Maribel_Guerrero/publication/316716394_Emprendimiento_corporativo_en_Espana/links/590f03bfa6fdccad7b124190/Emprendimiento-corporativo-en-Espana.pdf [Fecha de consulta 25/02/2019]

Galvan Vela, E., & Sanchez Limon, M. L. (2018). Conceptualization and characterization of intrapreneurship: an exploratory study. *Dimensión Empresarial*, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000200161 [Fecha de consulta 02/02/2019]

Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, https://www.academia.edu/6266228/SPECIAL_ISSUE_Open_Innovation_Where_Weve_Been_and_Where_Were_Going_The_father_of_open_innovation_offers_his_assessment_of_the_history_and_future_of_the_model [Fecha de consulta 12/03/2019]

Susana Jurado Apruzzese (2019) Intrapreneurship: 10 lessons from the trenches Core Innovation, Telefonica. March 2019. <https://www.telefonica.com/documents/143545261/145069705/Intrapreneurship-10-lessons-from-the-trenches.pdf> (Fecha de consulta 01/04/2019)

Wolcott, R. y Lippitz, M.(2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, Fall 2007 VOL.49 NO.1 https://www.academia.edu/6516675/The_Four_Models_of_Corporate_Entrepreneurship [Fecha de consulta 01/04/2019]

Peña-Legazkue, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., & Montero, J. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018-2019* (Vol. 244).

Ed. Universidad de Cantabria. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf> [Fecha de consulta 07/06/2019]

Huamaní, G. A. Z., López, S. F., Gómez, I. N., de Pablo López, I., & de León, J. D. N. S. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2017-2018* (Vol. 240). Ed. Universidad de Cantabria. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2018/04/Informe-GEM-2017-18.pdf> [Fecha de consulta 27/04/2019]

GEM (2017) Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse. <https://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>
[Fecha de consulta: 02/02/2019]

GEM (2019) Global Entrepreneurship Monitor. 2018/2019 Global Report. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report> [Fecha de consulta 27/04/2019]

<https://blog.strategyzer.com/posts/2017/3/30/why-every-company-needs-a-chief-entrepreneur> [Fecha de consulta: 23/03/2019]
<https://www.telefonica.com/es/web/innovation/innovacion-interna>
[Fecha de consulta 04/06/2019]

<https://lanzadera.es/> [Fecha de consulta 04/06/2019]

<https://www.cise.es/> [Fecha de consulta 04/06/2019]