

## CAPÍTULO 31

---

### *EL PERFIL INTRAEMPRENDEDOR COMO FACTOR DE CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES*

---

**Iracema Ribeiro Roza Polli**

**Vanilton Polli**

**Joanita Hagedorn Vieira**

Centro Federal Educação Tecnológica de Paraná (Brasil)

iracema@rla14.pucpr.br / polli@pollimotta.com.br / joanitahv@yahoo.com.br

#### **RESUMEN**

La gestión de personas pasa por una profunda transformación en sus presupuestos y premisas, por lo tanto una transformación en sus conceptos básicos, en función de los profundos cambios que se viven en las organizaciones y en el ambiente cultural de la sociedad moderna. En este estudio se presenta el intra-emprendedorismo como factor de contribución a la gestión de personas en las organizaciones y se intentó contestar: ¿Cuál la incidencia de características emprendedoras detectadas en el ambiente de una organización estatal y las percepciones de los funcionarios con relación a su realidad organizacional? Se objetivó conocer la incidencia de características emprendedoras detectadas en ese ambiente organizacional; identificar la incidencia de características emprendedoras que presentan mayor repercusión y la percepción de los funcionarios cuanto a la realidad de la organización. Una vez que conozca el perfil de sus colaboradores se torna más fácil para que la organización haga su gestión con relación a las personas, y pueda inclusive crear su modelo de conocimientos y habilidades para perfeccionar las características que la organización necesita y pretende desarrollar.

**Palabras-clave:** intraemprendedorismo, gestión, percepción.

*I. R. Roza Polli, V. Polli, J. Hagedorn Vieira*

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han sido inundadas por una ola de cambios inimaginables. Los principales cambios en las organizaciones que influyen en la gestión de personas han sido:

- Estructuras y formas de organización del trabajo flexibles y adaptables a las contingencias impuestas por el ambiente, generando demanda por personas en proceso de constante adaptación;
- Procesos decisivos ágiles y fijados en las exigencias del mercado, por consecuencia descentralizadas y fuertemente articulados entre sí, necesitando personas comprometidas y involucradas con el negocio y con la postura autónoma y emprendedora;
- Velocidad para entrar y salir de mercados locales y globales y para revitalizar sus productos y / o líneas de productos / servicios, demandando personas actualizadas con las tendencias de mercado y de su campo de actuación tanto en términos nacionales como internacionales;
- Alto grado de competitividad de acuerdo con modelos globales, necesitando personas que se articulen mucho entre sí, formando un equipo en proceso continuo de perfeccionamiento.

Por otro lado, las alternativas en modelos de valoración social y cultural, la velocidad de las transformaciones tecnológicas y del ambiente y las alteraciones en las condiciones de vida afectando profundamente el conjunto de expectativas de las personas en su relación con las organizaciones y con su trabajo, como:

- Personas cada vez más centradas en sí mismas como referencia para su relación con el mundo, generando personas cada vez más movilizadas por la autonomía y libertad en sus elecciones de carrera y desarrollo profesionales;
- Personas más atentas a sí mismas en términos de su integridad física, síquica y social, habiendo, como consecuencia el ejercicio de la ciudadanía organizacional y mayor presión para la transparencia en la relación de la empresa con las personas además de procesos de comunicación más eficientes;
- Personas con mayor expectativa de vida, ampliando su tiempo de vida profesional activa, como consecuencia existe mayor exigencia de condiciones concretas para el desarrollo continuo.

Surge también la presión para la continua actualización y aumento de competencia como condición para la manutención de la competitividad profesional, demandando oportunidades y desafíos para el desarrollo de competencias. Este cuadro viene generando gran presión por nuevas formas de ver la gestión de personas por las organizaciones. Las principales alteraciones observadas son:

- Cambio de foco de la gestión de personas del control para el desarrollo, donde la persona deja de ser cliente de la gestión y pasa a ser agente de la gestión de sí misma;

*El perfil intraemprededor como factor de contribución...*

- Énfasis en el proceso al revés de énfasis en el instrumento de gestión, donde la forma como conflictos de interés llegan a una solución es más importante que los productos del proceso;
- Búsqueda de continua conciliación de intereses y expectativas de la organización y de las personas;
- Valoración de las personas y procesos de ascensión profesional en función del nivel de agregación de valor del trabajo y contribuciones de las personas para el negocio de la empresa o para su inserción en el mercado.

Estas nuevas formas de hacer frente a la gestión de personas vienen demandando también nuevas prácticas de gestión y cuestionando los instrumentos actualmente utilizados por las empresas. Se puede observar las siguientes tendencias en la práctica de gestión de personas:

- Transparencia de criterios de valoración;
- Sistemas que dan privilegio a la conciliación de expectativas de las personas y de la empresa;
- Formas de construcción de la carrera y remuneración centradas en la agregación de valor de las personas al negocio de la organización;
- Procesos de comunicación que permiten a las personas contribuir para el negocio de la organización y mejorar su relación con la empresa;
- Espacio para que las personas puedan asumir atribuciones y responsabilidades de mayor complejidad en función de su competencia.

Las formas tradicionales de pensar la gestión de personas no más atienden a esta necesidad. Estas formas fueron concebidas a partir de los movimientos originados en la administración científica que también no atiende más a presiones sobre las organizaciones modernas. En este contexto emerge la necesidad de formas más adecuadas para comprender y actuar sobre la gestión.

## **DESARROLLO**

En un ambiente empresarial en el cual es constante el cambio, global y tecnológicamente exigente, para que la organización pueda tener calificación y eficacia gerencial y, principalmente, lograr sobrevivir en ese nuevo ambiente, es necesario que gerentes y empleados aprendan a cambiar más deprisa, adquiriendo nuevas competencias, siendo flexibles y ágiles delante de los cambios. Se intenta adecuar las personas y las organizaciones a una concepción más dinámica y innovadora de gestión estratégica de negocios, centralizada en la búsqueda de excelencia en sus resultados y buscando siempre la mejoría continua del desempeño organizacional.

El tema que será presentado es el intraemprededorismo y apunta a una línea de investigación acerca del comportamiento emprendedor del individuo en la organización, a través de la aplicación de una encuesta para verificar la incidencia de características en una organización de naturaleza pública.

*I. R. Roza Polli, V. Polli, J. Hagedorn Vieira*

El emprendedorismo, sea en la dimensión del involucramiento humano, sea en los procesos de creación de organizaciones, es representativo de dinámica de cambio fundamental en la sociedad moderna, argumentando que el interés creciente, todavía no realizó consenso entre las teorías más satisfactorias acerca del fenómeno y hace referencia a dos líneas de investigación: una de ellas dice respecto a los atributos del individuo emprendedor y su disposición para crear nuevas empresas (SCHLEMM, 2003, p.2). Otra línea teórica apuntada se vuelve al debate acerca de los orígenes de la actividad emprendedora, o sea, para la determinación de la tasa de creación de nuevas organizaciones, cuestionando la disponibilidad de individuos emprendedores o la demanda existente por la actividad emprendedora en determinado contexto, haciendo referencia a Hunt y Aldrich, 1998; Peterson, 1980 y Thornton, 1999.

En el abordaje al problema de esta propuesta de estudio, la referencia a organizaciones emprendedoras y a culturas emprendedoras ha crecido en la literatura reciente acerca de organizaciones y sus estrategias (Kanter, Mintzberg, Barlett & Goshal, entre otros) el tema se encuentra en la literatura contemporánea popular, como también en la académica.

Considerando que los países donde el valor del individuo como fuente creadora, la iniciativa y la búsqueda de la diferenciación son normas culturales, presentan índices elevados de emprendedorismo y destacando la necesidad de discusiones en el mundo de la universidad y de la organización, y la concepción de una gestión innovadora en este escenario, se presenta el problema de la investigación: ¿Cuáles las incidencias de características emprendedoras detectadas en ambiente de una organización estatal y las percepciones de empleados con relación a su realidad organizacional?

El concepto de intraemprendedorismo fijado por Pinchott III (1989) ha recibido mayor atención y viene siendo visto como una de las posibilidades de incentivar la innovación, la creatividad y la transformación organizacional necesarias a la supervivencia de las organizaciones. Hay que entenderse que el intraemprendedorismo es un concepto relativamente nuevo en el contexto de las organizaciones, así como en la literatura acerca de organizaciones y que, básicamente, envuelve la permisión y promoción del comportamiento emprendedor en el interior de la organización, se entiende que características emprendedoras pueden ser encontradas en mayor o menor grado entre las personas en una determinada comunidad.

El término emprendedorismo surgió durante la segunda mitad del siglo XVIII e inicio del siglo XIX con los economistas Richard Cantillon (1755) y Jean Baptiste Say (1803), que no estaban solamente preocupados con la economía en términos macro, pero también con las empresas, la creación de nuevos emprendimientos y la gestión de negocios. El hecho es que ambos consideraban los emprendedores personas que corrían riesgos pues invertían su propio dinero.

Ya el intraemprendedorismo es encaminado para el argumento del rescate del espíritu emprendedor para revitalizar las organizaciones presionadas por una creciente competitividad y el imperativo de la innovación y respuestas rápidas a los cambios en el ambiente, de manera que en la evolución de la investigación

*El perfil intraemprendedor como factor de contribución...*

acerca de emprendedorismo, la contribución de este estudio es verificar la incidencia de características emprendedoras en una determinada organización (PINCHOTT III, 1989).

Presentándose como una de las grandes características del mundo contemporáneo, la atracción por la novedad hace el cambio surgir de manera intensa y acelerada, obedeciendo a un orden implícito dado por los medio de comunicación que encienden otra vez el deseo de aprovechar riquezas y de apropiarse del conocimiento sobre las posibilidades de mejorarse la calidad de vida. “Expectativas y necesidades, antes difíciles de atender, se tornan cada día más accesibles. La innovación y el progreso parecen más próximos; aguza la voluntad, la urgencia y, mismo, el optimismo sobre el cambio” (MOTTA, 1998. p. x).

Hay en esta referencia la prerrogativa de que cambiar es transformar sustancialmente las prácticas existentes más allá del establecido, pero de cualquier propuesta de cambio basada en idealismo administrativos o sugerida por valores universales, por tratarse del cambio, de inventar otra vez a cada uno, en su contexto particular, de acuerdo con sus creencias y circunstancias.

De manera que a la empresa moderna cabe estructurarse y aprender a convivir con el cambio, el caos, la diversidad, los conflictos, las paradojas y los dilemas consecuentes, suponiéndose la adopción de medias teorías y necesitando nuevos abordajes que añadan percepción, intuición y flexibilidad. “En esa organización, fluida y mutable, con nuevos problemas y dilemas, un ambiente de confianza mutua, integración, energía, persistencia, creatividad e iniciativa, será decisivo al éxito de cualquier empresa” (BERNARDI, 2003, p.37).

Las principales características de los emprendedores de éxito o por lo menos las más comúnmente observadas, son presentadas en la tabla a seguir:

*I. R. Roza Polli, V. Polli, J. Hagedorn Vieira*

TABLA 1.  
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Características	Especificaciones
Necesidades	Aprobación Independencia Desarrollo Personal Seguridad Autorrealización Vínculos
Conocimientos	Aspectos técnicos relacionados con el negocio Experiencia en el área comercial Escolaridad Experiencia en empresas Formación complementaria Convivencia con situaciones nuevas
Habilidades	Identificación de nuevas oportunidades Valoración de oportunidades y pensamiento creativo Comunicación persuasiva Negociación Adquisición de informaciones Resolución de problemas Alcanzar metas Motivación y decisión
Valores	Existenciales Estéticos Intelectuales Morales Religiosos

Fuente: Basado en Mori, 1998.

La investigación realizada en el ámbito de este trabajo es cualitativa y de levantamiento de informaciones cuanto a los procedimientos, pues envuelve interrogación directa con las personas cuyo comportamiento se desea conocer y clasificar como intraempresario o no. La investigación fue desarrollada en una organización estatal llamada Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás en la refinería Presidente Getúlio Vargas, llamada UN-Repar ubicada en Araucária-PR – Brasil, elegida intencionalmente. La población investigada es de 272 personas distribuidas

*El perfil intraemprendedor como factor de contribución...*

en los varios niveles jerárquicos de la organización, con formación en nivel medio y superior.

La recolección de datos utiliza un instrumento para encuesta elaborado con base en la bibliografía existente acerca de emprendedorismo, intraemprendedorismo y comportamiento humano, además de observaciones de la práctica de intraemprendedores exitosos, presentado en el estudio de la Identificación del Perfil Intraemprendedor, por Uriarte (2000, p. 114), encaminando el cuestionario por la dirección electrónica de cada uno de los sujetos de la encuesta.

El tratamiento de los datos trae el análisis descriptiva y cualitativa, a través de la clasificación ordenada de los datos, del confronto de resultados y de pruebas estadísticas para verificar la comprobación o no de las hipótesis propuestas.

El cuestionario es compuesto por cincuenta itens, divididos en dos afirmaciones cada, siendo dos itens para cada una de las características intraemprendedoras evaluadas, mencionadas en la Tabla 1, con excepción de los valores religiosos, con sólo un ítem (ítem 33), y necesidad de auto evaluación, con tres itens (itens 8,11 e 36).

La clasificación de los datos de la encuesta tiene por base una clasificación formulada por Pinchott III (apud SOMOGGI, 2000), de manera genérica.

TABLA 2.  
ENCUADRAMIENTO DE RESULTADOS

Índice	Clasificación	Comentarios
Hasta el 60%	Bajo	Usted debe participar de cursos, paneles, entrenamientos y debates acerca del asunto para perfeccionar sus características consideradas insuficientes en el que se refiere al emprendedorismo. Otra opción es encontrar un equipo liderado por alguien innovador. Nada mejor que aprender con quien lo sabe.
Entre 61% y 80%	Estándar	Usted tiene buenas oportunidades, pero lo bueno es estudiar y practicar un poco antes de empezar un proyecto, pues aún presenta algunas características que pueden ser mejoradas en el que se refiere al intraemprendedorismo. Usted ya es un intraemprendedor.
Arriba del 80%	Alto	¡Buena suerte!

Fuente: Adaptación de una clasificación de Pinchott III (apud Somoggi, 2000).

Los datos resultantes de la encuesta son presentados a través de la metodología formada por ilustración de los números que se obtuvo. Su utilización permite observar los resultados en el cuadro 1:

*I. R. Roza Polli, V. Polli, J. Hagedorn Vieira*

CUADRO 1.  
DEMOSTRATIVO DE LA TABULACIÓN DE RESULTADOS

Comportamiento analizado	Itens	Cumbre	Porcentaje
Necesidad de aprobación	1 y 26		47,4%
Necesidad de auto preservación	2 y 27		74,3%
Necesidad de autorrealización	8, 11 y 36		80%
Necesidad de independencia	10 y 35		49,4%
Necesidad de desarrollo personal	18 y 43	3º (+)	96,9%
Necesidad de vínculos	9 y 34		87,5%
Conocimiento / Experiencia en el área comercial	3 y 28	3º (-)	46,5%
Conocimiento / Formación complementaria	4 y 29		88,8%
Conocimiento / Escolaridad	12 y 37	2º (-)	40,4%
Conocimiento / Vivencia con situaciones nuevas	13 y 38		89%
Conocimiento acerca de aspectos técnicos del negocio	19 y 44		81,1%
Conocimiento / Experiencia en otras empresas	20 y 45	1º (-)	27,2%
Habilidad para evaluar posibilidades / Pensamiento creativo	5 y 30		74,6%
Habilidad para adquirir informaciones	6 y 31	1º (+)	98,7%
Habilidad para comunicación	14 y 39		87,1%
Habilidad para resolución de problemas	15 y 40		71,9%
Habilidad para identificación de nuevas oportunidades	21 y 46		94,1%
Habilidad para negociación	22 y 47		57,1%
Habilidad para alcanzar metas	17 y 42		65,3%
Habilidad / Motivación y decisión	25 y 50		75,2%
Valores estéticos	7 y 32		81,1%
Valores intelectuales	16 y 41		92,1%
Valores existenciales	23 y 48		91,9%
Valores morales	24 y 49		54,8%
Valores religiosos	33		97,1%

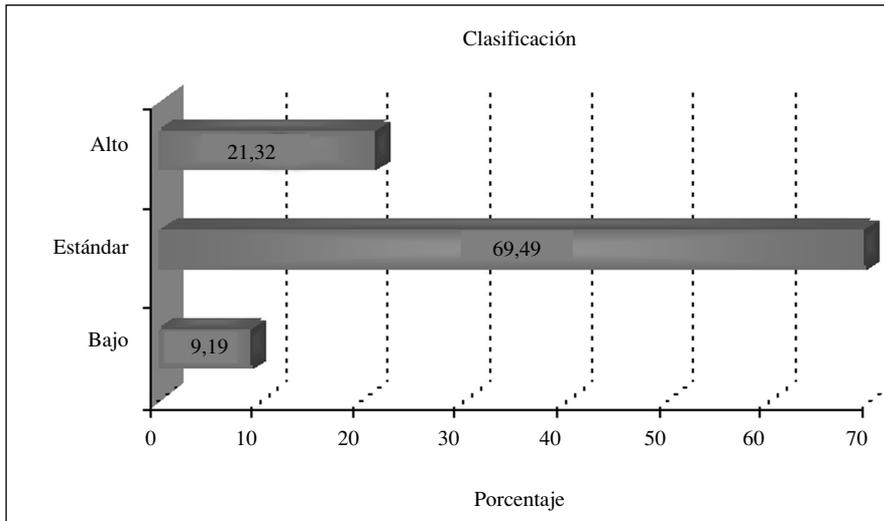
Fuente: Datos recolectados, 2003.

Esta clasificación demuestra que 58 personas de la población investigada, o sea, 21,32% presentan características emprendedoras, con nivel de clasificación Alto; 189 personas de la población investigada, o sea, 64,49% de los individuos, tienen buenas posibilidades de tornarse emprendedores, con nivel de clasificación Estándar, con necesidad de apoyo para desarrollo de algunas características; y solamente 25 personas del total de la población investigada, o sea, 9,19% de los individuos, no son clasificados como emprendedores y están en nivel de clasificación Bajo. Lo que representa un resultado sorprendente una vez que el origen de la organización es de naturaleza estatal, donde muchos funcionarios están desde hace mucho tiempo y para algunos este es el primer y único vínculo de empleo.

*El perfil intraemprendedor como factor de contribución...*

Los datos presentados arriba son mejor visualizados en la figura abajo:

FIGURA 1.  
GRÁFICO ILUSTRATIVO DE CLASIFICACIÓN  
DE LA POBLACIÓN INVESTIGADA



Las características emprendedoras más comunes encontradas en el resultado de la investigación de esta encuesta, como puede ser verificado en lo que sigue, en orden creciente, son las siguientes:

Habilidad para adquirir informaciones	Cuestiones 6 y 31	1º (+)	98,7%
Valores religiosos	Cuestión 33	2º (+)	97,1%
Necesidades de desarrollo personal	Cuestiones 18 y 43	3º (+)	96,9%

Con relación a las características menos comunes encontradas en el resultado de esta encuesta, se destacan las siguientes:

*I. R. Roza Polli, V. Polli, J. Hagedorn Vieira*

Conocimiento / Experiencia en otras empresas	Cuestiones 20 y 45	1º (-)	27,2%
Conocimiento / Escolaridad	Cuestiones 12 y 37	2º (-)	40,4%
Conocimiento / Experiencia en el área comercial	Cuestiones 3 y 28	3º (-)	46,5%

En el resultado referente a la investigación de percepción, se obtuvo como resultado que más del 94% de las respuestas confirman que reciben estímulo por parte de la organización en el desempeño creativo de su trabajo. Considerándose que 42% afirma que siempre son puestos a disposición por la organización recursos para que los empleados puedan desarrollar nuevas ideas.

Noventa y uno por ciento de las personas que contestaran la encuesta dicen que es una condición presente en la organización el estímulo frecuente para que los funcionarios tomen las decisiones. Siendo que los funcionarios confirman, en un porcentaje de 64% que siempre reciben apoyo e incentivo a las nuevas ideas, por parte del jefe inmediato, a las cuestiones relacionadas al desarrollo de sus trabajos.

La organización también incentiva sus funcionarios a buscar nuevas maneras de realización de su propio trabajo. Con relación a la concesión de libertad a los funcionarios en la organización de su propio trabajo, 67% de los investigados dicen que siempre perciben que eso ocurre en la organización. Acerca de la percepción del justo reconocimiento y recompensa por el esfuerzo en la realización a su trabajo, 73% de los funcionarios que contestaran la encuesta afirman que eso ocurre en el día a día de la organización.

Para el estímulo e incentivo relacionados a las diferentes formas de iniciativas en las prácticas de trabajo, 91% de los funcionarios que contestaran la encuesta admiten que poseen la percepción de que siempre son estimulados por la organización. Las opiniones acerca de modelo de desempeño fornecidas por la organización son siempre percibidas por el 75% de los funcionarios que contestaran la encuesta.

Los beneficios de los cambios en la organización son percibidos siempre por 45% de los funcionarios que contestaran a la encuesta.

En el que se refiere al análisis efectuado con el cruce de los resultados obtenidos entre la encuesta para identificación del perfil intraemprendedor y como los funcionarios perciben la realidad de la organización en la cual están insertados, lo que se pudo constatar es que mismo las personas con poco perfil emprendedor, o sea, aquellas clasificadas como no poseedoras de perfil intraemprendedor presentan resultado favorable con relación a la percepción cuanto a los factores relacionados para identificación positiva del ambiente organizacional tales como: Autonomía, Motivación, Cambios, Decisión, Iniciativa, Desarrollo de Competencias e Innovación.

## CONDIDERACIONES FINALES

La identificación de incidencia de características emprendedoras en los funcionarios de la organización estatal en estudio muestra que 21,32% de los funcionarios que contestaran la encuesta, poseen perfil intraemprendedor, estas características emprendedoras que presentan mayor incidencia envuelven la habilidad para adquirir informaciones, valores religiosos y la necesidad de desarrollo personal, bien como, fue identificado que las personas perciben las posibilidades y oportunidades que son ofrecidas por la organización en la cual están inseridas.

Mismo los funcionarios que no poseen el perfil emprendedor demuestran que perciben la realidad de la organización de manera positiva, mismo cuando no tienen beneficios de las posibilidades y oportunidades que encuentran en la organización.

Los datos muestran que los empleados con percepción positiva de la realidad organizacional presentan mayor incidencia de características emprendedoras y aquellos que no están clasificados como poseedores de características emprendedoras a la vez también no perciben las oportunidades y posibilidades que la organización ofrece.

Conociendo el perfil de su fuerza de trabajo tornase mucho más fácil para la organización hacer su gestión en el que se refiere a las personas pudiendo incluso desarrollar su modelo de competencias, considerando los conocimientos y habilidades que desea y perfeccionar, las características que la organización necesita y pretende desarrollar y que las personas aún no poseen, siendo como parámetro el perfil identificado en la investigación.

Los intraemprendedores requieren una organización capaz de acomodarlos, que ofrezca ambientes menos burocráticos para que ellos puedan dejar aflorar todas sus características dentro del ambiente de la organización en la cual actúan. Las organizaciones que no sepan aprovechar el potencial intraemprendedor que existe, acabarán generando desgaste para ambas las partes, llevando hasta a la dimisión del funcionario.

Teniendo en vista la gran competencia que existe en el mercado laboral, personas con perfil intraemprendedor tendrán mayores posibilidades y oportunidades de trabajo. Mismo dentro de las organizaciones los intraemprendedores tendrán espacio para crear e innovar. La economía contemporánea basada en el conocimiento, en la estrategia y en la valoración del capital humano, exige personas con perfil emprendedor.

*I. R. Roza Polli, V. Polli, J. Hagedorn Vieira*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BATITUCCI, Márcio Dayrrel. (2000): **Recursos Humanos 100%**: A função RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- BERNARDI, Luiz Antonio. (2003): **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000): **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus.
- GHOSHAL, Sumantra. (2000): **A organização individualizada**: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.
- KANTER, Rosabeth Moss. (1997): **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Trad. de Iliana Torres Pereira. Rio de Janeiro: Campus.
- MORI, Flavio De; TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. R.; GUILHON, Paulo de T. (1998): **Empreender – Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE – UFSC.
- MOTTA, Paulo Robert. (1998): **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- PINCHOT III, Gifford. (1989): **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor** São Paulo: Editora Harba Ltda.
- SCHLEMM, Marcos Mueller; HEIDEMANN, Francisco G. (2002): **Inovação e empreendedorismo**: o elo perdido? Artigo apresentado no CLADEA. Porto Alegre
- SOMOGGI, Laura. (2000): **Quebre as Regras** Revista Você S.A. p. 62-69. São Paulo: Editora Abril, Fevereiro.
- URIARTE, Luiz Ricardo. (2000): **Identificação do perfil intraempreendedor**. (Dissertação). UFSC. Florianópolis, SC.
- ULRICH, Dave. (2000): **Os Campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.