



voluntare
red de voluntariado corporativo

GRUPOS DE TRABAJO
EN **VOLUNTARIADO
CORPORATIVO**

Intraemprendimiento social y voluntariado corporativo

Grupo de trabajo liderado por:

innobasque

berrikuntzaren
euskal agentzia

agencia vasca
de la innovación

NITTÚA

PLATAFORMA PARA EL CAMBIO SOCIAL



GRUPOS DE TRABAJO EN VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Intraemprendimiento social y voluntariado corporativo

Una vía de identificación de intraemprendedores sociales y, a la vez, de aprendizaje en la creación de valor social y ambiental

Grupo de trabajo liderado por:



El presente documento se encuentra protegido bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. El contenido del informe puede ser reutilizado y divulgado por cualquier medio siempre y cuando se cite la fuente (Voluntare - www.voluntare.org) y se indique si se han realizado cambios sobre el documento original. No está permitido el uso de cualquier información recogida en este informe para fines comerciales.

Presente edición: Valencia (España) · Noviembre 2017

Coordinación: Voluntare (www.voluntare.org)

Diseño y maquetación: Selenus (www.selenus.es)



ÍNDICE

Intraemprendimiento Social y Voluntariado Corporativo	4
» Propuesta de esquema de trabajo	4
El intraemprendedor social	6
» Por qué hacen falta los emprendedores en las organizaciones	7
» Definición de Intraemprendedor	8
» Definición de Intraemprendedor Social	8
» Perfil profesional del Intraemprendedor	9
» ¿Quién puede ser intraemprendedor social?	11
Entorno organizativo	14
» Perfil de la empresa o entidad en la que implantar el intraemprendimiento social	15
» El papel de la alta dirección	15
» El papel de los directivos de los distintos niveles	16
» Órgano de análisis y validación de las innovaciones	16
» Entorno de acción del intraemprendedor social	17
Voluntariado Corporativo e Intraemprendimiento Social	20
» El Voluntariado Corporativo como herramienta de identificación	21
» Cursos de formación	22
» Herramientas de apoyo al intraemprendedor	23
» Red de Intraemprendedores	24
Grupo de Trabajo	25
» Innobasque y Nittúa	25

Intraemprendimiento social y voluntariado corporativo

Este documento tiene como objetivo servir de guión de desarrollo para un proyecto de apoyo al intraemprendimiento. Plantea una relación ordenada y coherente de procesos a realizar, de manera que el conjunto de ellos nos permita avanzar en el desarrollo de la figura del Intraemprendedor Social, más allá del espacio teórico. Este perfil lo vinculamos al Voluntariado Corporativo como vía de identificación de Intraemprendedores Sociales y, a la vez, de aprendizaje en la creación de valor social y ambiental.

Dado su objetivo, en este documento no se desarrollan cada una de las acciones hasta el punto de su ejecución. En su lugar se muestran las condiciones de diseño y creación de cada una de las acciones para asegurar el resultado buscado.

El producto de este trabajo inicial será una completa **hoja de ruta** que requerirá inversión en la preparación de cada acción y en su ejecución.

Propuesta de esquema a trabajar:

- » Definición del Intraemprendedor
- » Definición del intraemprendedor social
- » Perfil profesional del intraemprendedor
- » ¿Quién puede ser Intraemprendedor Social?
- » El papel de la alta dirección
- » El papel de los directivos de distintos niveles
- » El órgano de análisis y validación de las innovaciones
- » Entorno de acción del intraemprendedor
- » Cursos de formación:
 - Formación intraemprendedor
 - Formación alta dirección
 - Formación directivos intermedios
- » Estrategia de identificación / Voluntariado Corporativo
- » Herramientas de apoyo al intraemprendedor
- » Red de intraemprendedores



EL INTRA- EMPREENDEDOR SOCIAL

¿Por qué hacen falta los emprendedores en las organizaciones?

Cuando una organización, empresa o no, quiere plantearse el aprovechamiento de la experiencia, el conocimiento y el espíritu de superación de sus trabajadores, sean de la categoría profesional que sean, lo primero que debe plantearse es si, en realidad está tratando a su gente como un equipo o como un grupo de personas que están descontentas con el trato que reciben.

Cuando todo el mundo se apunta a los famosos eslóganes: "nuestra prioridad son las personas que trabajan en esta organización" o "nuestra prioridad es el cliente interno", es clave plantearse si nuestra gente forma parte de un equipo. Un equipo satisfecho, que se considera útil, respetado, escuchado y valorado, bien pagado... En una palabra, si estamos aplicando la Responsabilidad Social con los trabajadores de la organización. Solo así podremos sumarnos a la famosa frase de José Luis Borges...

Todo el mundo en España reconoce la figura del Emprendedor como una persona que se empeña en cambiar las cosas, lo intenta y lo consigue. Y, para ello, se pone a la tarea de innovar, luchar, trabajar sin descanso, arriesgar, reunir recursos... volver a luchar, a innovar y a seguir luchando hasta ver logrado su objetivo.

La sociedad española, y quizás la mundial, ante esta definición, solo visualiza la figura del empresario. La pregunta es, ¿solamente el empresario cumple ese perfil emprendedor? Aquilatando mucho, esa definición puede acoger, al menos, tres figuras: la del Emprendedor Económico (empresario), la del Emprendedor Social (que dedica sus esfuerzos a resolver los problemas de la sociedad, sin perseguir ánimo de lucro) y la del Intraemprendedor (el Emprendedor Interno o Emprendedor Asalariado).



El emprendedor que visualizamos es el vinculado al ámbito del emprendimiento: el empresario. Pero hay más.

¿Qué queremos decir cuando hablamos de una persona emprendedora? Para empezar recogemos algunas definiciones, sin grandes pretensiones académicas, que responden perfectamente a la pregunta anterior:

- » El emprendedor es una persona capaz de producir cambios significativos en la sociedad.
- » El emprendedor es una persona que tiene muchas ideas, como el resto de los mortales, pero que se decide por una, la analiza a fondo, lucha, se arriesga, innova y trabaja sin descanso, hasta verla hecha realidad.
- » Es alguien que convierte las barreras en oportunidades.
- » Es una persona que ve lo mismo que vemos los demás, pero que lo interpreta de forma diferente y actúa en consecuencia, encontrando soluciones imaginativas a problemas de cualquier tipo, que esté padeciendo la sociedad.
- » Es una persona que nunca encuentra en los Boletines Oficiales la solución a sus problemas, porque ve más allá de ellos, pero que se propone hacer todo lo posible por cambiarlos.
- » Es una persona que siente la necesidad de innovar y emprender cosas distintas.

Definición del intraemprendedor

Tenemos que empezar diciendo que aunque el término 'intraemprendedor' se acuñó a mediados de los años 80 del siglo XX, la realidad es que su práctica se ha dejado sentir poco, al menos en lo que se refiere a la práctica consciente. Afortunadamente, como pasa casi siempre, hay muchísimas personas que desarrollan actividades que podrían ser definidas como de intraemprendimiento, sin ser conscientes de su definición.

Una de las definiciones de Intraemprendedor más completa y extendida es:

Aquella persona con visión empresarial, que manifiesta una conducta y orienta su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno. Como buen emprendedor, unas veces genera y otras aprovecha ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable. Compromete su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas, favoreciendo el crecimiento sostenible de la firma. Es capaz de detectar éxitos donde otros solo ven fracasos o problemas. Su fuente de inspiración es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agente de cambio.

Solamente en aquellos casos en que el Intraemprendedor trabaja en una entidad con sensibilidad hacia este tipo de actividad, saca un cierto provecho económico a sus desvelos. También denominados empresarios internos, intraempresarios, intracorporación emprendiendo, empresarios corporativos, intrapreneuring y unidades nuevas de aventura.

Definición del intraemprendedor social

El intraemprendedor social parte de una doble dificultad para fijar su definición:

- » Si es escasa la experiencia en el intraemprendimiento aún lo es más en el ámbito que tiene como objetivo el valor social y el ambiental.
- » La diversidad de definiciones sobre todo aquel concepto que viene acompañado de social: el emprendimiento social, la innovación social, la empresa social...

Es importante recuperar el contenido de las palabras y alcanzar un máximo consenso en relación a la definición del intraemprendedor social. Para ello será necesario recopilar las definiciones que ya se estén utilizando para este concepto y también para aquellos con los que tiene una relación directa. Una vez contemos todo este material sería interesante montar un taller de discusión para llegar al mayor consenso posible sobre el concepto.



Perfil profesional del intraemprendedor

Estamos ante un perfil, el del Intraemprendedor Social, que va a suponer una innovación social y económica importante. A la hora de definir es figura, tenemos que partir de lo que conocemos: Por una parte, tenemos la figura del Emprendedor Social que ha de implementar sus innovaciones dentro de una estructura en la que trabaja con las exigencias de todo tipo que esto conlleva. Y, por otra, partimos de las experiencias que se hayan podido producir con la figura naciente del intraemprendedor, que no son demasiadas todavía.

Su ubicación dentro de una estructura existente exige comprensión y aceptación del fin de este perfil por parte de quienes tienen la capacidad de decisión en ella. Facilitar el proceso innovador del Intraemprendedor Social produce un beneficio colectivo a la vez que individual a cada uno de los intervinientes. Ciertamente es que las relaciones humanas son la mayor fuente de riqueza y, a la vez, de problemas. Centramos en ésta la mayor dificultad para la implementación y el buen desarrollo de este perfil, con independencia de la estructura en la que nos encontremos.



Facilitar el proceso innovador del Intraemprendedor Social produce un beneficio colectivo a la vez que individual a cada uno de los intervinientes.

El Intraemprendedor Social es aquella persona con espíritu innovador y voluntad de emprendimiento que, trabajando dentro de una determinada estructura, no es quien ostenta el poder de decisión. Por lo tanto, cualquier propuesta de innovación que se haga requiere de la aceptación de la persona u órgano de poder correspondiente en la empresa u organización.

Convencer y cooperar

Su posición siempre es compleja porque tiene que convencer de su propuesta al empresario o superior en su entidad, mientras busca en sus compañeros la cooperación para el emprendimiento, que no siempre obtiene (algunas veces, incluso, recibe rechazo).

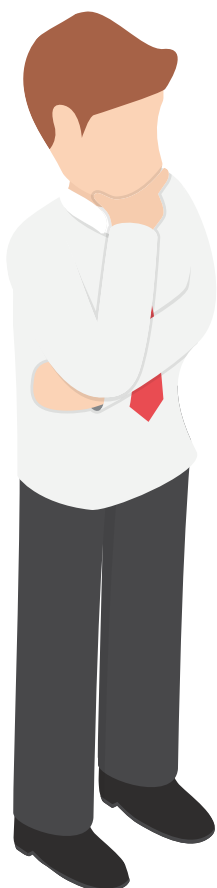
Podríamos decir que reúne en su persona las características que definen al emprendedor:

- » Creativo
- » Innovador
- » Sin aversión al riesgo
- » Capaz de convertir una idea en una realidad
- » Constante e implicado en su realidad

A estas características generales debemos añadir, como ya hemos identificado, que el Intraemprendedor Social consigue convertir en una realidad su innovación desde dentro de una estructura ya existente. Es decir, los intraemprendedores son capaces de emplear las infraestructuras, herramientas, etc. existentes en la empresa donde trabajan, así como la capacidad de la organización para producir valor social a gran escala.



El Intraempreendedor Social no tiene poder de decisión. Debe buscar cooperación en sus compañeros y convencer a su superior.



Por tanto, su perfil, como le ocurre al emprendedor social, no sólo ha de ser Intraempreendedor, sino que ha de ser social. Es decir, el objetivo central de su emprendimiento debe ser social y/o medioambiental. Por tanto, participa, consecuentemente, de las características sociales del emprendedor social, a saber:

- » Siente la necesidad de innovar y emprender constantemente.
- » Su gestión tiene como objetivo principal la generación y gestión de valor social y medio ambiental.
- » Participa de una fuerte base ética.
- » Trabaja desde la cooperación.
- » Es resiliente.

El Intraempreendedor Social aporta a la estructura existente, en la que desarrolla su actividad ordinaria, la posibilidad de ampliar su capacidad de generar riqueza. La empresa, la administración pública y las entidades sociales han de encontrar en este perfil alguien capaz de sumar valor.

El valor social y valor medioambiental como parte natural del valor económico, es un nuevo aporte que debidamente gestionado ha de mejorar el resultado de cualquier entidad en la que desarrolle su actividad. En definitiva, el Intraempreendedor Social persigue objetivos sociales y medioambientales al tiempo que genera beneficios para la entidad que le tiene contratado.

La mejora de los resultados, en todos los ámbitos, será directamente proporcional a la capacidad y posibilidad de desarrollo de proyectos innovadores que promueva el Intraempreendedor Social. Para ello tratará de buscar, y obtener, el apoyo tanto de la estructura de mando de su entidad, como de sus propios compañeros.

¿Quién puede ser intraemprendedor social?

No todas las personas tienen las capacidades necesarias para emprender. Y mucho más en este caso donde se trata de emprender dentro de una organización en la que no eres tú quien toma las últimas decisiones.

A priori ni el sistema educativo, ni la sociedad, empezando por los padres y madres, ni las entidades que generan empleo, han hecho posible que cada persona pueda descubrir sus propias capacidades. Ante ese desconocimiento podría considerarse, erróneamente, que son pocas las personas que pueden desempeñar este papel. Sin embargo, afortunadamente, la realidad nos muestra que hay muchas personas emprendedoras dentro de las organizaciones, que ni siquiera saben que lo son...



Se trata de descubrir a personas cuyo ámbito con un diferencial positivo es el emprendimiento y la innovación.

Cada persona tiene un diferencial positivo en un espacio de acción determinado y nuestro proceso ha de conseguir descubrir a aquellos cuyo ámbito con un diferencial positivo es el emprendimiento y la innovación.

Desde lo expuesto no podemos, en consecuencia, descartar a nadie como posible intraemprendedor, a la hora de tratar de buscarlos en una de-

terminada organización. Podemos encontrar un potencial profesional en cualquier área de trabajo de la estructura, desde el peonaje hasta la propia gerencia, que en muchos casos no coincide con el propietario. Para ello es necesario que los espacios de poder asuman decisiones de cambio.

Cuando se entra por lo tanto a identificar Intraemprendedores Sociales en una estructura, aquellos responsables últimos de la misma deben partir de la convicción de que una vez el emprendedor se descubra y se le reconozca como tal, no cesará en su empeño. Esto se traduce en que o bien la estructura le aporta una vía de realización, que normalmente llevará parejo un desplazamiento hacia puestos de trabajo con mayor capacidad de decisión o, tarde o temprano, se irá a otra entidad, a seguir su empuje emprendedor. La estructura/organización tiene que comprender, desde el principio, que el proceso no se ha de parar y por lo tanto, o está en condiciones de aprovecharlo, con decisión o quizá deba cuestionarse dejar pasar la oportunidad.

En un primer acercamiento al equipo humano de la empresa, administración, organización, ONG, un número importante de personas no encontrará interés alguno en el perfil y ellos mismos se situarán fuera del proceso de identificación y formación de los Intraemprendedores. Seguramente unos cuantos de ellos lo harán por desconocimiento de lo que es el Intraemprendedor y otros porque son de los que siempre se oponen a lo que sea... Por eso sería interesante poder ofrecer una segunda oportunidad a los que se autoexcluyen, una vez se vean resultados palpables.

El intraemprendedor que se reconoce como tal, elige de forma consciente dónde y de qué manera quiere seguir aportando su trabajo. Ha dado una respuesta a la pregunta ¿Tú por qué estás aquí? Si esa respuesta cabe dentro de la estructura entonces puede ser una fuente de nueva riqueza para la empresa, administración o entidad social.



No podemos descartar a nadie como posible intraemprendedor, pero es necesario que los espacios de poder asuman decisiones de cambio o se perderá la oportunidad.

El intraemprendedor puede estar trabajando en cualquiera de las áreas de la empresa: financiera, producción, comercial, recursos humanos,... o dirección. Como resultado del proceso esta persona acabará planteando sus propuestas innovadoras que irá implementando y eso, como decíamos, hará que su posición dentro del organigrama se desplace a puestos de trabajo con mayor capacidad de decisión.

Aquellas personas que, aun habiendo realizado el proceso de formación del perfil, finalmente no ejerzan como Intraemprendedores se convertirán en la parte de la plantilla que ha de apoyar con mayor convicción a sus compañeros que sí lo hagan. Acoger en el proceso de formación a toda persona que voluntariamente lo quiera, constituirá un aporte positivo para la estructura en cualquier caso. Podríamos considerar de interés que la aproximación inicial del perfil se realizará sobre el total de la plantilla para evitar que nadie se autoexcluya antes.



El intraemprendedor puede estar trabajando en cualquiera de las áreas de la empresa. Por eso es recomendable la aproximación inicial del perfil sobre el total de la plantilla.

El perfil se ofrece de esta manera desde la libertad e implicando al conjunto del equipo humano que conforma la empresa en la propuesta de identificar y formar Intraemprendedores. Cualquier proceso en un grupo humano que sea compartido, y al que todos se hayan acercado con idénticas posibilidades, cuenta con una mayor probabilidad de éxito.

Es necesario avanzar desde la descripción y la narrativa sobre el perfil hasta la construcción del perfil del intraemprendedor como herramienta de ayuda a su selección.

El trabajo a desarrollar está precisamente ubicado en este espacio eminentemente práctico que nos ayude en la identificación de intraemprendedores sociales y también en la de directivos capaces de aprovechar la fuerza del intraemprendedor como para apoyar todo el proceso. Este segundo perfil, el del directivo, es tan importante como el del propio intraemprendedor y sin embargo no se le ha dedicado el interés suficiente.



Los directivos capaces de aprovechar la fuerza del intraemprendedor social y apoyar todo el proceso también son un perfil a identificar.

Ambos perfiles no sólo se pueden identificar, sino que se pueden descubrir en aquellos casos en los que no se muestran. El trabajo a realizar exige metodologías que faciliten el descubrimiento del intraemprendedor y del directivo abierto a la innovación. El desarrollo de este trabajo con Voluntare ya nos dice que el Voluntariado Corporativo será la vía, pero nos falta el modo.



Es importante recuperar el contenido de las palabras y alcanzar un máximo consenso en relación a la definición del intraemprendedor social.

Muchas personas desarrollan actividades que podrían ser definidas como de intraemprendimiento, sin ser conscientes de la naturaleza de su aportación.

El Intraemprendedor Social persigue objetivos sociales y medioambientales al tiempo que genera beneficios para la entidad que en la que trabaja.



ENTORNO ORGANIZATIVO

Perfil de la empresa o entidad en la que implantar el intraemprendimiento social

A la hora de plantearse la implantación de un programa de Intraemprendimiento Social, es necesario tener muy claros estos aspectos:

- » La cultura de la empresa/entidad
- » La misión, visión y los valores, en relación con la Responsabilidad Social Corporativa.
- » La política de Recursos Humanos.
- » La idea que tiene la Alta Dirección sobre el Intraemprendimiento Social y su determinación para implantarlo.
- » La percepción de la Alta Dirección y las direcciones intermedias de la oportunidad que representa el Intraemprendimiento Social para conseguir mejoras sociales y medioambientales, al mismo tiempo que beneficios económicos.
- » El compromiso de la Alta Dirección para participar en un programa de formación de unas 3 horas, como primer paso del proceso de implantación. A esta formación podría ser conveniente que asistieran los responsables de las direcciones intermedias.
- » Por qué promueven, o no, el Voluntariado Corporativo.

El papel de la alta dirección

Aunque queda reflejado con anterioridad, es necesario remarcar el importantísimo papel que tiene la Alta Dirección de una entidad en el desarrollo del Intraemprendimiento Social. La alta dirección debe tener las ideas claras al respecto así como un firme convencimiento de los importantes cambios, tanto de actitud como organizativos, que representa la implantación del Intraemprendimiento Social en su organización.

Deben ser absolutamente conscientes de que, sin el apoyo de la Alta Dirección al proceso, al menos durante la fase de implantación y hasta que se vean unos resultados positivos claros, no será posible tener éxito. Es decir que, si no se puede dar ese apoyo, es mejor dejar pasar la oportunidad.



El éxito solo puede ir precedido por el convencimiento total de la alta dirección.



El papel de los directivos de distintos niveles

Al referirnos al papel trascendental de los directivos de distinto nivel, lo primero que debemos decir es que, en una empresa/entidad moderna el perfil de esos directivos no puede ser otro que un perfil emprendedor. Es decir que, ¡los directivos deberán ser Intraemprendedores! Eso ayudará mucho al desarrollo, tanto que lo hará triunfar.

Si se produce esta circunstancia, los directivos pueden ser una maravillosa fuente de detección de Intraemprendedores, porque ellos lo son y necesitan gente que les apoye...

Órgano de análisis y validación de las innovaciones

En todas las organizaciones, sobre todo en las grandes, es necesario tener claramente definido el recorrido de las propuestas de innovación. Sobre todo si hay una cadena de mando importante, tiene que estar claro quién (quiénes) deben tomar la decisión sobre la propuesta hecha por el Intraemprendedor Social.

Del tratamiento que se haga de las ideas aportadas, dependerá el éxito-fracaso del programa que se implante. Llevando el tema a los extremos: si todas las propuestas son rechazadas porque se les aplica el conocido: "...siempre se hizo así..." generaremos frustración y malestar. Y, si se considera que todas son buenas... el fracaso está asegurado.

Entorno de acción del intraemprendedor social

El intraemprendedor tiene todo el sentido en cualquiera de los tres grandes grupos:

- » empresas
- » administración pública
- » entidades sociales

En principio podríamos plantear que existe una distancia muy grande entre estos tres grandes grupos. Esto no es del todo falso, pero sí en parte. La dimensión de la estructura es tan determinante que las similitudes entre pequeñas estructuras de cualquiera de los grupos pueden ser mayores que si las comparamos con las que le son propias, pero cuentan con una de gran dimensión.

Debemos reseñar que tanto el tercer sector como la administración también son grandes empleadores y también facilitan determinados bienes y servicios, susceptibles de ser mejorados. En el caso de la administración, además, ejecutan programas y ofertan servicios sociales y medioambientales.

Manteniendo la gran diferencia por su origen, estructura e incluso ordenamiento jurídico que les regula, debemos evidenciar que el Intraempren-

dedor Social encontrará situaciones comunes entre las diferentes estructuras, que facilitarán o dificultarán su emprendimiento. Estamos en condiciones de afirmar que la administración basa su éxito, precisamente, en el gran número de personas intraemprendedoras... Sí, existen funcionarios-emprendedores. Muchos más de lo que podemos pensar, a pesar de que les toca trabajar en un espacio que podría considerarse anti-emprendedor.

El intraemprendedor se encuentra en todos los casos con unos superiores que han de aprobar la propuesta realizada.



En pequeñas estructuras el camino es más corto, pero único. En las grandes hay más vías, a la vez que resulta más complicado llegar al órgano competente.



A pesar de trabajar en un espacio que podría considerarse anti-emprendedor, existen muchos funcionarios-emprendedores. La administración basa en ellos su éxito.

En las pequeñas estructuras encontramos un jefe generalista. Su concentración unipersonal del poder le convierte en el bloqueo o impulso absoluto del emprendimiento. Puede ser más sencillo conseguir el apoyo del superior y de los compañeros de trabajo apoyándose en el conocimiento mutuo. Aunque puede ser más fácil encontrar en este director/jefe una falta de preparación para la comprensión de las innovaciones que se le puedan proponer, cada vez más las pequeñas estructuras empresariales/sociales están dirigidas por personas más innovadoras y con mayor cultura empresarial.



La gran empresa, al contrario, cuenta con muchos cargos intermedios que pueden tener algo que decir sobre el proyecto. Esta situación tiene como punto positivo el mayor nivel de comprensión de las propuestas por contar con un equipo humano especializado que se complementa. En el sentido contrario, es más complicado conseguir que la propuesta llegue al máximo responsable y pueda ser aprobada por la persona o el órgano competente.

Estas características se repiten en las estructuras de los diferentes grupos contemplados. En paralelo cada grupo aporta sus peculiaridades, que modifican la realidad del intraemprendedor. Son elementos a tener en cuenta:

- » La temporalidad de los cargos directivos
- » La profesionalidad de los cargos directivos (tanto los de alta dirección como los directivos de distintos niveles)
- » El modelo de gestión de recursos humanos
- » La propia marcha de la empresa, ONG o la posible crisis que atraviesa la administración
- » La legislación aplicable que afecta a todos los ámbitos de la actividad económica
- » La capacidad e independencia financiera

Tanto las particularidades dadas por dimensión, entorno, infraestructuras, como las que se refieren al grupo de pertenencia han de ser condicionantes que el intraemprendedor debe de conocer para poder crear una innovación y, sobre todo, llevar a cabo su implementación con la mayor probabilidad de éxito. La experiencia nos dice que, en honor a la verdad, el Intraemprendedor Social, como emprendedor que es, está acostumbrado a navegar en las crisis más grandes y en los mares más complicados.



El Voluntariado Corporativo será la vía para identificar tanto a intraemprendedores sociales como a directivos abiertos a la innovación.

Si los directivos son a su vez intraemprendedores, la implantación triunfará. Los detectarán porque ellos lo son y necesitan gente que les apoye.



VOLUNTARIADO CORPORATIVO E INTRA- EMPRESARIADO SOCIAL

El voluntariado corporativo como herramienta de identificación de intraemprendedores sociales

La realidad compleja del intraemprendimiento nace especialmente de la existencia de estructuras verticales que dificultan que emerjan los intraemprendedores. No es sencillo reconocer las aptitudes de un intraemprendedor en un espacio adverso a ponerse en evidencia. Una relación arraigada en todas las estructuras y organizaciones de personas complejiza la identificación de los intraemprendedores y más aún los sociales cuando el valor social no entra, casi nunca, en la ecuación de la gestión.



Las estructuras verticales dificultan que emerjan los intraemprendedores. Y una relación arraigada dificulta su identificación.

El Voluntariado Corporativo es una actividad reciente en la empresa y en las administraciones públicas. Ha conseguido filtrarse por los caminos de la RSE y de los Recursos Humanos hasta convertirse en un programa importante en numerosas entidades. El Voluntariado Corporativo saca a los trabajadores de sus espacios y actividades naturales y los posiciona en ámbitos donde puede ser mucho más fácil identificar aptitudes emprendedoras en las personas.

Además, tenemos que tener en cuenta que durante las actividades de Voluntariado Corporativo se eliminan los galones y las restricciones que se viven (y sufren) en el día a día de la organización y, al mismo tiempo, favorecen la cohesión de los equipos (una de las razones por las que las grandes corporaciones promueven el Voluntariado entre sus trabajadores).



Es clave llevar las actividades de Voluntariado Corporativo más allá de la mera asistencia a entidades sociales.

El Voluntariado Corporativo es una actividad que puede ser aprovechada para la detección de intraemprendedores. Para ello se requiere una metodología que nos permita la identificación. Llevar las actividades de voluntariado más allá de una asistencia a entidades sociales, lejos de la actividad emprendedora de la misma, aportará un doble beneficio: provocar emprendimiento e innovación en las entidades sociales e identificar aquellas personas donde se reúnen la inquietud por emprender y las aptitudes para ello.

Este programa debe estructurar una serie de acciones que encaminen el Voluntariado Corporativo a la consecución de estos dos resultados.

Cursos de formación

- » Formación intraemprendedor
- » Formación alta dirección
- » Formación directivos intermedios

FORMACIÓN DEL INTRAEMPRENDEDOR

(Habría que distinguir tres casos: el que se desarrollará en Empresas, el de la Administración y el de las ONG, fundaciones, etc.)

1. La empresa como motor de impacto social.

- » Visión del cambio social: Abordar e identificar retos sociales desde la actividad empresarial.
- » Pensar y adaptarse a contextos futuros (tendencias y nuevas generaciones) y afrontar retos sociales compartidos.
- » La empresa conectada con la "economía real": desconexión social y ecológica.
- » Un nuevo equilibrio entre la dimensión económica, social y ambiental en la empresa.
- » Oportunidades sociales y oportunidades corporativas: Creación de impactos positivos, sociales, medioambientales, económicos y humanos.
- » Favorecer iniciativas de impacto social desde la empresa.
- » Huella social: Trasladar esta visión del cambio social a la acción.

2. Intraemprendimiento e innovación, ¿dónde están las ideas? ¿fuera o dentro de la empresa?

- » El intraemprendimiento como motor de innovación interno de las organizaciones.
- » Retos, nuevas oportunidades de negocio.
- » Equipos de intraemprendimiento como motor de cambio.
- » Conectar ideas, personas y proyectos con la organización.

3. Espacios para el intraemprendimiento

- » Entornos adecuados para el intraemprendimiento.
- » Liderazgo-equipos de cambio: creación de valor empresa-sociedad.
- » Aprovechar los talentos: gestión del talento y equipos de intraemprendimiento.
- » Clima/ Cultura favorable.
- » Compromiso y motivación.
- » Actitudes y comportamientos.
- » Co-creación y espacios de innovación abierta: conocimiento colectivo.
- » Contexto, lenguaje y metodología para implementación del intraemprendimiento.

4. Competencias para el intraemprendimiento

- » Jerarquías versus libertad y autonomía.....
- » Intraemprendimiento en equipo; una nueva forma de innovar en las organizaciones.

5. Relaciones externas que favorecen el intraemprendimiento:

- » Alianzas estratégicas con externos.
- » El Voluntariado Corporativo como un input para el intraemprendimiento.

6. Herramienta de autoevaluación para empezar (diseño de algún tipo de herramienta de diagnóstico, posibles contenidos):

- » Identificación del problema
- » Integración en la estrategia
- » Sostenibilidad de la iniciativa
- » Huella e impacto social
- » Gestión del talento e intraemprendimiento
- » Cultura organizativa
- » Redes externas



Herramientas de apoyo al intraemprendedor

El intraemprendedor social está sujeto a una doble supervisión: la suya propia, es decir, su interés en alcanzar el objetivo social, y la de la entidad, que está pendiente de unos resultados prometedidos que no termina de conocer y asimilar pues nunca estuvieron en su hoja de ruta.

Una vez formado, el intraemprendedor social conoce lo que puede llegar a conseguir e incluso herramientas y métodos que le resultarán de utilidad para ello. Sin embargo, el conocimiento de estas herramientas no implica que las pueda utilizar. Algunas de ellas son de muy sencilla creación o puesta en funcionamiento, pero otras son todo lo contrario, puesto que requieren de una infraestructura que se haya creado previamente, sin la que es imposible utilizarlas.

Algunas de ellas ya existen y lo importante es facilitar al intraemprendedor el acceso a ellas. Es el caso de la banca ética, capital riesgo social, mercado social, redes de grupos de consumo, compra pública responsable... Otras, sin embargo, van a requerir de un mayor esfuerzo por su parte y deben de prepararse para su uso como es el caso de la medición del valor social y ambiental como valor económico. Finalmente, otras se pueden re-



Cuanto más se facilite el acceso a las herramientas y la comprensión de lo que pueden aportar, más crece el potencial impacto del proyecto.

plicar pero con una adaptación de la herramienta al territorio y a los objetivos del proyecto.

Cuanto más se facilite el acceso a las herramientas existentes y la comprensión de lo que ellas pueden aportar al proyecto, más elevamos la potencialidad de impacto del proyecto. El proyecto de intraemprendimiento debe introducir este objetivo, que será compartido con otros actores sociales que tienen la misma necesidad. Será por lo tanto un esfuerzo colaborativo en el que todos saldrán beneficiados.

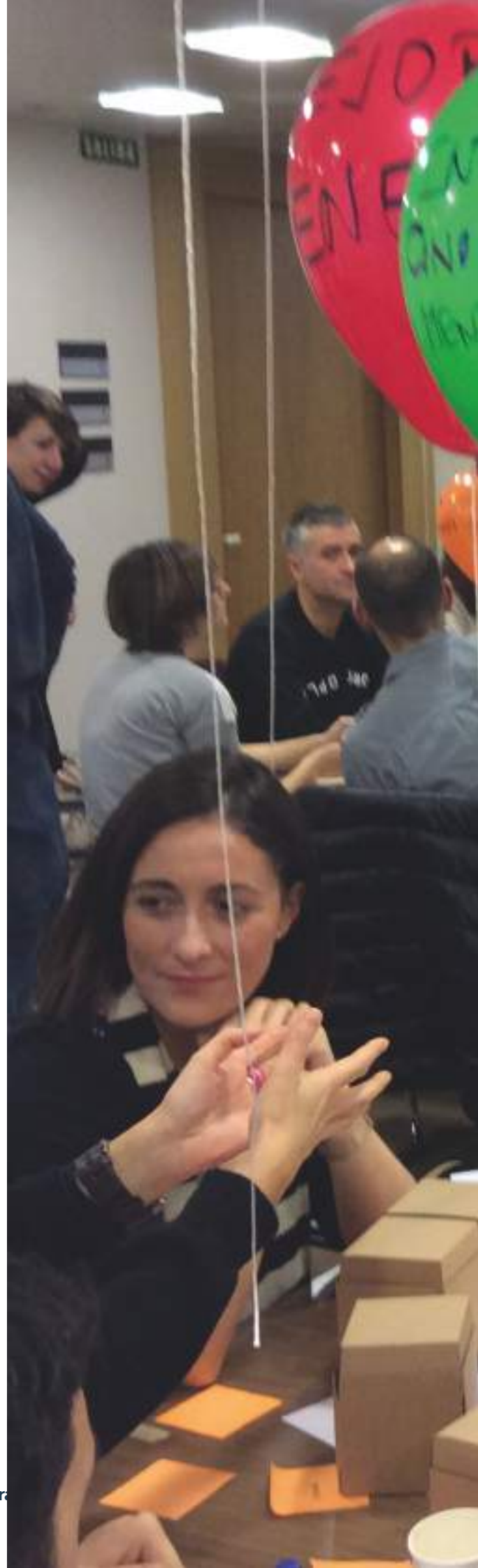
Red de intra-emprendedores

No descubrimos nada identificando el trabajo en red como algo que permitirá mejorar a todos aquellos que compartan experiencias y conocimientos en la misma. A la vez, reconocemos la dificultad para que estas redes funcionen y lo hagan para una mayoría.

Desde la soledad del emprendedor, incluso en el emprendimiento colectivo, y la incomprensión y aislamiento en una estructura mayor, desconocedora del emprendimiento social y sus beneficios, la red es una fuente de energía y oxígeno para el intraemprendedor.

Un proyecto que pretende apoyar la implantación del intraemprendimiento social debe establecer como objetivo la creación de una red de estas personas. La funcionalidad de esta red no es diferente a otras: conseguir cohesión entre los intraemprendedores, reforzar a cada persona especialmente en los momentos de dificultad, compartir el conocimiento y las oportunidades y dar una visibilidad al colectivo como tal frente a una sociedad distante y, en ocasiones, ignorante de su realidad.

El Voluntariado Corporativo saca a los trabajadores de sus espacios y actividades naturales. Se eliminan los galones y las restricciones del día a día.





Grupo de trabajo

Gotzon Bernaola, de Innobasque, junto con José Manuel Pérez-Pericles y Raúl Contreras, de Nittúa, ambos emprendedores sociales de Ashoka, han elaborado este documento. Su objetivo es ofrecer un punto de partida para un proyecto de Intraemprendimiento Social y Voluntariado Corporativo.

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

Innobasque (<http://www.innobasque.eus/>) es una alianza público privada, con más de 1.000 socios procedentes del ámbito empresarial, asociativo, científico, público, social, cultural y económico de Euskadi. Somos una asociación privada sin ánimo de lucro, creada para impulsar, dinamizar y monitorizar el proceso de transformación de Euskadi en una sociedad innovadora en todos los ámbitos.

NITTÚA
PLATAFORMA PARA EL CAMBIO SOCIAL

Nittúa (<http://www.nittua.eu/>) somos personas que compartimos un sueño para hacerlo realidad. Una realidad creada desde lo pequeño para ser grande y de todos. Las personas aportamos nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestra ilusión en el proceso para la construcción de un ecosistema económico inclusivo.



GRUPOS DE TRABAJO
EN **VOLUNTARIADO
CORPORATIVO**

Intraemprendimiento social y voluntariado corporativo

Una vía de identificación de intraemprendedores
sociales y, a la vez, de aprendizaje en la creación
de valor social y ambiental

Grupo de trabajo liderado por:





www.voluntare.org

info@voluntare.org



@Voluntare



/voluntare



/in/voluntare

Socios directores de Voluntare:



Coordinador de Voluntare:



Voluntariado
y Estrategia