Caso práctico:

Cronología en tres pasos para fomentar el intraemprendimiento: Las lecciones del caso Wehkamp

|  |  |
| --- | --- |
| Palabras clave (meta tag) | Comportamiento intraemprendedor, cultura innovadora, mantenimiento del intraemprendimiento |
| Proporcionado por | d-ialogo e.K. |
| Idioma | Español |
| Estudio de caso |
| Wehkamp comenzó en 1995 con sus primeros experimentos *online*, pero al mismo tiempo el negocio se estancó debido al antiguo modelo de negocio «asociado con las ventas de catálogos debido a mejoras incrementales continuas y un alto enfoque en la eficiencia».[[1]](#footnote-1) En conclusión, los procedimientos y reglas estrictos para aumentar la eficiencia pueden obstaculizar el comportamiento intraemprendedor, porque tal comportamiento significa ir en contra de las formas establecidas y aceptadas con innovaciones radicales; formalización, control y jerarquía vs. autonomía y comportamiento intraprendedor.[[2]](#footnote-2) El resultado de este análisis de Deprez et al. es que los sistemas basados en modelos son importantes para establecer una cultura innovadora. Así se describen: Fase 1: intraemprendimiento de unos pocosEn primer lugar, en primera línea, los empleados pueden observar los cambios de los mercados, por ejemplo, cambiar las necesidades de los clientes, y podrían encontrar soluciones. Son fuentes muy importantes para encontrar soluciones innovadoras. Para encontrar y establecer innovaciones es necesario un nivel creciente de autonomía y toma de decisiones que pueden otorgarse por los líderes de equipo, para así fomentar su propia iniciativa. El *feedback* sobre lo que está sucediendo con la idea y la oferta de seguir trabajando en ella es esencial para la motivación y puede facilitar más ideas. Finalmente, es necesario definir por qué la organización quiere aumentar el intraemprendimiento y con cuánta capacidad. Fase 2: el uso de tiempos turbulentos para instigar el intraemprendimiento a gran escalaEs necesario enfatizar por qué se desea el intraemprendimiento. La dirección puede ser pionera en promover el intraemprendimiento, así como el comportamiento deseado de los empleados. Unas barreras más bajas y una menor formalización para la comunicación y la presentación de ideas pueden fomentar su propuesta. Una cultura justa también da alas al intraemprendimiento. A los intraemprendedores les gusta que se les trate de manera humana y justa. Fase 3: mantener el intraemprendimiento a gran escalaUna gran cantidad de investigación se trata de averiguar qué factores organizacionales pueden apoyar el intraemprendimiento. Hay cinco factores organizacionales clave para mejorar el intraemprendimiento: «autonomía, recompensas, disponibilidad de tiempo, apoyo de gestión y límites en el alcance de una iniciativa».[[3]](#footnote-3) La disponibilidad de tiempo no significa una asignación de tiempo específica, sino una invitación a usar áreas de ocio para conocer a otros o tiempo de inactividad mental. Las recompensas pueden ser bonificaciones o recompensas indirectas, como celebrar juntos el éxito de una empresa. |
| Referencia | Deprez, J.; Leroy, H.; Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. Business Horizons, 61, p. 135-145. |

1. Deprez et al. (2018), p. 138 [↑](#footnote-ref-1)
2. Deprez et al. (2018), p. 140 [↑](#footnote-ref-2)
3. Deprez et al. (2018), p. 143 [↑](#footnote-ref-3)