

El siguiente texto fue publicado originalmente en inglés por [Forbes](#). Esta es una traducción libre del texto realizada por Ashoka Chile y 2811 del artículo "[Intrapreneurs Need These 4 Super Skills To Master The Art Of Institutional Innovation](#)" de Marina Kim publicado el 2 de noviembre de 2015.

## **Los intraemprendedores necesitan estas 4 super habilidades para dominar el arte de la innovación institucional**

**Ashoka / noviembre de 2015**

En los comienzos de Microsoft, [Kimberly Jenkins](#) entró a la oficina de su jefe con dos cartas en su mano: una era una carta de renuncia y la otra, una estrategia para lanzar una nueva unidad de negocios en educación dentro de Microsoft. Bill Gates escogió darle una oportunidad porque estaba impresionado con su pasión, ambición y compromiso. Gates le dio un presupuesto ilimitado para viajes, pero no le asignó a ninguna persona, para ver si ella podía crear una nueva división de educación con los recursos que tenía.

Ese año, ella gastó gran parte de su tiempo viajando y entrevistando a educadores alrededor del mundo. Durante el proceso de investigación, encontró que lo que se necesitaba era una enorme reducción en el precio de los productos de Microsoft para que pudieran ser asequibles para profesores y estudiantes. Basado en la retroalimentación que recibió, re-examinó el packaging, el precio, la distribución y la metodología de ventas de los productos de Microsoft en el mercado de la educación. En menos de un año, la educación se convirtió en el 10% del negocio global de Microsoft.

En el 2008, Erin Krampetz y yo estábamos trabajando en Ashoka cuando tuvimos la idea de evolucionar la estrategia educacional de Ashoka basado en nuestra experiencia como emprendedoras estudiantiles. Bill Drayton, fundador y CEO de Ashoka, nos dio un año para probar que la estrategia de educación que proponíamos podía ser financieramente sostenible y podía impactar en la educación superior en una manera escalable.

Con este mandato, lanzamos Ashoka U y nuestro programa insignia, Changemaker Campus: una certificación para Instituciones de Educación Superior que mejor encarnan el ideal de una educación superior con impacto social y relevancia global. Esta designación reconocía a las instituciones con nuevas normas y modelos pedagógicos que fueran ejemplos para otras instituciones. En los últimos 7 años, desde que se lanzó Ashoka U, se ha transformado en un programa significativo dentro de la organización madre, Ashoka, con un equipo global de 10 miembros y que cubre sus propios gastos. Ashoka U también sirve como un motor de I+D para nuevos productos, alianzas y innovaciones en modelos de negocios para el resto de Ashoka.

Vale la pena notar que ambos ejemplos fueron comenzados por intraemprendedores. En un mundo donde el emprendimiento es la palabra del momento, el intraemprendimiento tiene el potencial para ser crecientemente viable y una carrera profesional poderosa que ofrece a los líderes una forma de trabajar dentro de organizaciones para generar cambios a gran escala.

### **Los intraemprendedores no son emprendedores que no pudieron lograrlo**

Los emprendedores son conocidos por su habilidad de crear grandes y profundos cambios. Los intraemprendedores no son diferentes, ellos prueban y construyen nuevas ideas para generar cambio

a gran escala dentro de las organizaciones. También exhiben una profunda resiliencia, persistencia y creencia en el éxito a pesar de todos los obstáculos que puedan enfrentar. Sin embargo, no solo necesitan generar nuevas ideas sino que también navegar en grandes y complejas organizaciones, además de apalancar redes y los recursos necesarios para afectar muchas personas a escala. Combinando la audacia y visión de los emprendedores con la sofisticación de trabajan en culturas y restricciones organizacionales existentes, el intraemprendimiento ofrece un nuevo camino al impacto y la innovación.

### **Articular el alineamiento con la estrategia institucional y valores centrales**

Para ser un intraemprendedor, necesitarás el respaldo de un líder en la organización. Esto podría ser el CEO o tu gerente. Para que tu discurso sea exitoso, ayuda si has desarrollado la confianza en tu trabajo por parte de alta gerencia. Segundo, necesitas transmitir los beneficios estratégicos y financieros para la organización en general si tienes éxito.

Una vez que has establecido la confianza, es crítico que te asegures que los valores centrales de la organización, seguirán siendo sostenidos a través de tu iniciativa. En el caso de Ashoka y Ashoka U, había una necesidad de crear un cambio a nivel sectorial y generar sostenibilidad financiera en un año. Ese entendimiento de qué era lo importante para Ashoka guió el desarrollo de nuestra estrategia, generación de equipo y modelo de negocios. En el caso de Microsoft era alcanzar un nuevo segmento de mercado de educadores a través del re-diseño de productos existentes y la expansión global de ganancias y ventas para la compañía.

#### **Checklist:**

- Haz la tarea de entender qué le importa a la organización.
- Construye un discurso que no solo te sirva a ti pero esté, realmente, en servicio de la organización general al apuntar a su misión.
- Gana la confianza de la organización por la calidad de tu trabajo, liderazgo e ideas.

### **Accede y apalanca los recursos institucionales existentes**

Una vez que hayas conseguido el respaldo para lanzar tu idea, es importante reordenar los recursos y activos existentes en la organización para dar a tu “emprendimiento” las mejores posibilidades de sobrevivir y prosperar.

Empieza por hacer un mapa organizacional de la operación para entender el rango completo de activos que puedes aprovechar a través de la organización. Piensa cuidadosamente como puedes apalancar la marca de tu organización, la infraestructura de comunicaciones, las redes, alianzas y las fuentes de financiamiento existentes para acelerar tu trabajo. Estos activos pueden ayudarte a identificar oportunidades y escalar tu idea más rápido y más efectivamente, porque puedes apalancar las fortalezas del sistema existente en vez de crear todo de cero.

#### **Checklist:**

- Analiza por qué lanzarías la idea dentro de una organización existente en vez de empezar tu propia compañía.

- Mapea los activos institucionales claves: marca, redes, financiamiento y otras estructuras que puedas aprovechar para el lanzamiento de tu idea. .
- Identifica y construye relaciones con aliados y facilitadores en tu organización. Necesitarás su apoyo para utilizar estos activos.

### **Activa a tus aliados para llevar a cabo lo propuesto**

Los emprendedores no pueden ser exitosos sin un equipo estrella. Esta es una realidad para los intraemprendedores también. Las buenas noticias son que muchas personas quieren ser parte de nuevas e innovadoras iniciativas. Una vez que la unidad intraemprendedora se haya lanzado, es más fácil invitar o acercarse a equipos, o empleados en tu organización, para participar como asesores o roles colaborativos hasta que tu equipo central esté listo para expandirse.

En los Changemaker Campuses con los que trabajamos, el reclutamiento de un equipo es crucial. El equipo debe estar compuesto por actores claves a través de la institución que puedan ayudar a desarrollar e implementar nuestra estrategia. Reclutamos a un mix de profesores, staff, estudiantes y administrativos ya que abarcan funciones organizacionales que incluyen asuntos estudiantiles, programación académica, servicios profesionales, comunicaciones institucionales y admisiones.

Dale a tu equipo y al equipo ampliado una identidad- títulos y recompensas - por apoyarte. Si no es posible dar incentivos económicos, asegurate que obtengan reconocimiento público. Entiende sus intereses de desarrollo profesional y sus valores personales para darles un ambiente que les permita desarrollar un trabajo innovador y con impacto social.

#### **Checklist:**

- Siempre busca talento, alianzas y formas de colaborar para realizar tu trabajo.
- Sé proactivo. Invita a personas un café y coordina reuniones individuales para cultivar confianza y entendimientos en tus relaciones.
- Piensa en títulos u otros incentivos que puedas crear para reconocer a quienes han participado y te han apoyado.

### **Maneja el éxito como doble resultado**

La métrica básica para hacer que tu intraemprendimiento sea exitoso, es medir el progreso en un periodo determinado de tiempo, por ejemplo, un año. Crecimiento en el equipo, presupuesto, visibilidad e impacto son todos buenos indicadores proxy y conlleva mucho empuje, creatividad, esfuerzo y suerte poder alinear todos los factores para que todos ellos crezcan. Aun cuando estes apalancando activos organizacionales existentes, lanzar una nueva iniciativa como un intraemprendedor es, regularmente, tan desafiante y estresante como para un emprendedor liderar su propia organización.

También necesitas asegurar que hay una clara ganancia para los líderes organizacionales que te apoyaron un tu rol de intraemprendedor. Al mismo tiempo que construyes tu unidad de negocios, es importante que estás creando una ventaja estratégica para la organización como un todo. Al

balancear esta perspectiva dual de éxito, estarás asegurando relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

**Checklist:**

- Está siempre listo para ser llamado a la oficina del CEO para articular el valor de tu trabajo para la estrategia y éxito de la organización.
- Identifica propuestas de valor específicas para traer al equipo y articula las medidas cualitativas y cuantitativas que has tomado. Por ejemplo, ¿estás ayudando a expandir nuevos mercados, a innovar en nuevas líneas de productos o ayudando con el reclutamiento, compromiso y retención de los empleados?
- Se proactivo al mandar actualizaciones y mantener a tus aliados al tanto para que puedan tener noticias, datos y historias de éxito para compartir con los líderes y aliados externos.

*Marina es cofundadora y líder de Ashoka U, trabajando con campus para desarrollar la innovación social como un foco educativo y valor central en la cultura universitaria.*