

### EL DIRECTIVO Y SU FUTURO

*“Todos tenemos la capacidad de decidir lo que será nuestra vida a partir del día de hoy”.* Stephen R. Covey

Esta es una cuestión que posiblemente usted se habrá planteado en más de una ocasión. Y es que todo el directivo eficaz sabe que pronosticar intuir el futuro le proporciona grandes ventajas para adelantarse a él.

Cuando se trata del futuro, existen 3 clases de personas o bien 3 tipos diferentes de organizaciones:

- **Pasivo.** No reacciona frente a los cambios. Permanece estacionado y muere de forma gradual.
- **Reactivo.** Reacciona ante los cambios en los producidos, por deseo o por necesidad de adaptación. Forma parte de la inmensa mayoría.
- **Proactivo.** Provoca, crea y se adelanta al cambio, lo hace ocurrir. Le impulsa la necesidad de ser pionero en todo lo que realiza.

*“No ha habido ningún caso la historia en la que los pioneros hayan sido los productores dominantes, tanto más si hablamos de ciencia. Los innovadores con más éxito son los imitadores creativos, es decir, no los números uno sino los números dos”.* Peter Drucker

Usted, como un directivo eficaz debe actuar proactivamente. Para ello es importante es que analice lo que dicen o hacen los líderes y luego observe hacia donde tiende su entorno a corto plazo. Así, podrá hacerse una idea de cómo puede ser su futuro y, en consecuencia, empezar a actuar en el presente de manera proactiva.

Dentro de los pensamientos más grandes de la dirección, están los siguientes:

*“La organización efectiva del futuro se tendrá que renovar cada día”*, por lo que serán necesarias estructuras muy flexibles que puedan cambiar para amoldarse las necesidades empresariales de cada momento. Además, le da poca importancia al mando y control, y pone en primer lugar a la “curiosidad, iniciativa y el ejercicio de la imaginación. Se están pasando por alto conocimientos técnicos. Solamente estamos cambiando de sitio, ampliando su alcance, dándoles un nuevo respeto y reconocimiento que todo el mundo debe ser un experto en un mundo impulsado por las modas y que avanza con rapidez. Las organizaciones que realmente destacarán como excelentes serán aquellas que descubran la forma de aprovechar el compromiso y la capacidad del personal para aprender a todos los niveles en organización”. Tom Peters

**La Quinta Disciplina.** Se sugiere que todos los directores deben procurar empleados estén abiertos a nuevas ideas, que se comuniquen francamente unos con otros, que comprendan perfectamente cómo operan sus compañías, que se formen una visión colectiva y que trabajen juntos para alcanzar su meta. De esta forma los directores se convertirán en investigadores y diseñadores en lugar de ser simplemente controladores y supervisores.

**La tercera ola.** *“Se producirá ansiedad y conflictos además de reorganización, reestructuración y -para usted- un renacer gracias a las nuevas carreras y oportunidades. Los nuevos sistemas pondrán en tela de juicio todos los antiguos privilegios de los ejecutivos, las jerarquías, las divisiones de tareas basadas en el género, las barreras departamentales del pasado. Las organizaciones del futuro separarán sus problemas ecológicos, morales, políticos, raciales, sexuales y sociales además de todos los problemas comerciales normales”.* Heidi Toffler. The Third wave.

*“Lo que está cada vez más claro es que las organizaciones del pasado pueden estar anticuadas y tendrán que aprender nuevas formas de gestión y liderazgo. Además, a medida que aumente el ritmo del cambio, la única constante será el aprendizaje y el cambio, donde la única constante será el aprendizaje y el cambio perpetuos. También en el futuro, los líderes designados no tendrán que desempeñar papeles claves de liderazgo, sino que serán diagnosticadores capaces de facultar a diferentes personas en diferentes momentos y deberán dejar que florezca el liderazgo emergente”.* Organizational culture and leadership”. Edgar H. Chein

*“El líder será aquél que crea en una cultura o sistema de valores centrados en los principios básicos tales como: la imparcialidad, el servicio, equidad, justicia, integridad, honradez y la confianza. Esto sólo lo lograrán los líderes que tengan la visión, valentía, humildad para aprender y crecer constantemente. Las personas y organizaciones que se **apasionen** por aprender, tendrán una influencia duradera. Esta clase de líderes no se opondrán cambio: lo adoptarán. En todos los sectores, el mercado está exigiendo que las organizaciones se transformen y para ello se requiere de personal al que no sólo se le permita aportar su creatividad y talento sino que se le faculte, aliente y recompense por hacerlo así”.* Stephen R. Covey

Hay que ver la vida como **una educación, un esfuerzo continuo por aprender nuevas tecnologías y para desarrollar la habilidad de seguir aprendiendo.** Los empresarios deben involucrarse en un compromiso verdadero de formación y desarrollo de la gente a su cargo y que vean a las personas como inversión y no como un costo.

**La clave es que la Dirección se preocupe por capacitar/educar a los demás lugar de controlarlos.**

*“Los empleados deciden horas de trabajo, fijan cuotas y mejora los productos y procesos. Existen tres valores: participación de los empleados, participación en las utilidades y participación en los sistemas información abierta. También debe ser introducido las empresas la democracia, aprovechar el ingenio de los empleados a través de su compromiso y deseo buscar soluciones novedosas a los problemas del empresa los niveles de personal a cuatro”. Ricardo Semler*

La función que distingue al director por encima de todos los demás es **misión educativa**. La función elemental es sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de la capacidad necesarias para actuar bien. La visión y responsabilidad moral son cualidades que definen al director.

Las compañías excelentes forman y nutren la autonomía y el espíritu emprendedor de todos los empleados.

Ejercicios:

1. A partir de las ideas expuestas y de las tendencias que observa en el entorno **¿cómo cree usted que será el directivo dentro de 15 años?**
2. **¿Cómo es su presente como directivo?** Analice sus puntos fuertes y débiles. Sea muy sincero consigo mismo.
3. **¿Qué hará usted para empezar a vivir ese futuro desde el presente?** Tenga en cuenta las oportunidades y amenazas que le brinda su entorno. Establezca metas de acción.

Lecturas recomendadas: Anthony Robins. “Controle su destino”.

Stuart Crainer. “Los 50 mejores libros de gestión empresarial”.

Stepher Cober. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.

Tom Peters. “El Círculo de la Innovación”.

John P. Kotter. El líder del cambio.

David M. Noer. El Cambio en las Organizaciones.

### LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO

¿Qué es lo que hace un directivo?

Es una pregunta que se plantean muchas personas tanto dentro como fuera de las empresas.

La respuesta es: los directivos planean, organizan, dirigen y controlan.

Pero esta respuesta no es suficiente ¿Qué hacen los directivos cuando trabajan? ¿En qué emplean su tiempo? ¿Cuánto tiempo dedican aspectos tales como finanzas, informes estadísticos, y cuanto a relaciones directas con las personas?

Henry Mintzberg describe las funciones del Directivo:

<b>FUNCIONES INTERPERSONALES</b>	<b>FUNCIONES INFORMATIVAS</b>	<b>FUNCIONES COMO TOMADOR DE DECISIONES</b>
<b>Cabeza visible</b>	<b>Detector</b>	<b>Promotor</b>
<b>Líder</b>	<b>Difusor</b>	<b>Gestor de anomalías</b>
<b>Enlace</b>	<b>Portavoz</b>	<b>Asignador de recursos y negociador</b>

**FUNCIONES INTERPERSONALES.** Son todas las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas, las cuales se dividen en tres partes:

**El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo significa representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza formal. Uno puede ser la firma de documentos, en otros casos una necesidad social, como presidir ciertos actos. Aunque a veces estas funciones son rutinarias y hay poca comunicación y no hay decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y nunca debieran ser ignoradas por el directivo.

**El directivo como líder.** En este sentido, el objetivo primordial del director consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización como tal, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal le da al individuo un gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contactos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, reuniones sociales, etc.

### FUNCIONES INFORMATIVAS.

Estas funciones van encaminadas a la Recuperación y Transmisión de información. Es el corazón de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor y portavoz).

**El directivo como detector.** Busca información para detectar los cambios, identificar los problemas y las oportunidades, ampliar su conocimiento del medio que lo rodea y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser dada a conocer o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones extensas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos consultores. A través de su rol de líder, obtiene información interna proveniente de sus colaboradores.

**El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar correctamente la información. Previamente deberá ser clasificada en dos categorías claramente diferenciadas:

- ✦ La información objetiva: esta información puede ponerse a prueba es decir, es correcta o incorrecta, y
- ✦ La de criterio o valorativa: concierne a las preferencias, es decir, la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería ser”

**El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, usted se ve obligado hablar en nombre de la organización y, como centro neurálgico, dispone de toda la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

### FUNCIONES DE TOMA DE DECISIONES.

**El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones**, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por la otra parte, a su condición de centro neurálgico.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Todo ello le capacita a usted para garantizar que las decisiones de importancia reflejen conocimiento y criterios organizativos. Las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones son:

**El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo o tiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

**El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución y que por consecuencia desemboque en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, unidades de comunicación entre dos o más organizaciones, pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar esto deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

**El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el cual se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: dinero, material, equipo, capital humano, etcétera. De hecho asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se deduce que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales:

- ✦ La programación del **tiempo** (priorizar, determina los intereses de la organización).
- ✦ La programación del **trabajo** (lo que quiere hacer, quién lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

**El directivo como negociador.** Los estudios revelan que los directivos pasan mucho tiempo negociando. Este tipo de negociaciones pueden parecer rutinarias, pero siempre son muy importantes. Forman parte integrante de su trabajo, pues solo él dispone de la información central que las negociaciones importantes exigen, y sólo él puede comprometer en tiempo real los recursos de la organización.

Mintzberg ha roto con la imagen clásica de que trabajo del directivo era la de que tenía que planificar, organizar, controlar y motivar, cuando que lo que realmente hace es muy distinto.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por ejemplo, usted participa como cabeza visible de la empresa, y por su simple presencia, da credibilidad a los actos; como portavoz, representa el sistema de informaciones y criterios de su organización. Cuando asigna recursos, la empresa constituye un intercambio en tiempo de real. Esto conlleva a que el directivo sea una persona con suficiente autoridad para comprometer la cantidad de recursos disponibles y poder decidir de inmediato.

En resumen, su objetivo primordial consiste en asegurar que la organización cumpla con sus objetivos, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones y hacerse cargo de determinar estrategias, y controlar los cambios producidos en su entorno, para lo cual debe tomar en cuenta las verdaderas funciones del directivo.

### PIENSE DETENIDAMENTE:

- ✦ ¿Cuál de las funciones descritas y utiliza más en su trabajo cotidiano?
- ✦ ¿En cual se encuentra más a gusto?
- ✦ ¿Cómo puede sacar mayor provecho de esta función en beneficio de su trabajo?
- ✦ ¿Es necesario que para su trabajo desarrollar las funciones? ¿Cómo lo llevan a cabo?

### IMAGEN PERSONAL.

***Nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión.***

A un directivo le resulta clave su imagen personal, que es una expresión mucho más amplia que el simple concepto de vestido o higiene, pues hace referencia al conjunto de gestos y movimientos, al estilo de caminar, el estilo de vestir, el estilo de voz, inclusive, hasta la forma de mirar, etcétera.

La imagen es el primer mensaje de comunicación interpersonal. Incluso antes de hablar ya nos hicimos una imagen mental de lo que representa la otra persona. La gente nos toma por lo que aparentamos. Oscar Wilde dijo “*Sólo un imbécil no juzga por las apariencias*”.

### Consideraciones generales.

En primer lugar usted debe de considerar lo siguiente:

- ✦ Los componentes de la imagen personal deben ser coherentes para lograr una impresión positiva hacia los demás.
- ✦ Las personas se forman las primeras impresiones inconscientemente en los primeros 10 segundos del primer contacto.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ✦ Una imagen eficiente y fuerte da una impresión de una persona eficiente y fuerte.

Aunque existen gran cantidad de variables en la imagen personal: como se come, como se regala, como se comunica por escrito y así sucesivamente se ha escogido a 4 actitudes:

1. El apretón de manos.
2. El lenguaje del cuerpo. *Body language*.
3. La voz y su tono.
4. La vestimenta.

### 1. El apretón de manos.

**El apretón de manos debe ser breve y correcto.** Un apretón flojo da la imagen de una persona pasiva, mientras que uno muy fuerte da la impresión de ser muy agresivo. El apretón de manos debe ser firme; la imagen que transmitirá será la de una persona confiada y asertiva. Es aconsejable que sea usted el que proponga o inicie el apretón de manos; así, transmitirá confianza a su interlocutor o nuevo conocido.

**Adelantarse un poco al dar la mano, inspira más confianza que si sólo usted levantara su brazo.** Es indispensable siempre mirar a los ojos de su interlocutor cuando de la mano. Si sospecha que su interlocutor ha olvidado su nombre, dígalo usted al extenderle la mano.

### 2. El lenguaje del cuerpo. (Body Language).

Tome usted en cuenta que las personas creen más en lo que ven que en lo que escuchan. Saber leer el lenguaje del cuerpo es aprender a “*escuchar con los ojos*”.

Un lenguaje de un cuerpo débil, indeciso, vacilante, puede desmentir todos los otros componentes de una buena imagen. Considere usted lo que está expresando su cuerpo.

Un lenguaje seguro del cuerpo debe incluir:

- ✦ Ocupar el espacio. Los brazos sobre el sillón. Recostarse sobre el respaldo.
- ✦ Apretón de manos firme.
- ✦ Contacto visual directo (pero no fijo que incomode, ya que resultaría muy agresivo).
- ✦ Movimientos grandes de brazos y manos.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ❖ Postura erguida (nunca rígida).
- ❖ Paso moderado, con confianza. La cabeza siempre en alto, nunca encorvado.

### Un lenguaje débil del cuerpo incluye:

- ❖ Contacto visual dubitativo.
- ❖ Postura corporal poco elegante.
- ❖ Apretón de manos débil. (Como lo hacen los indios que estiran los dedos para saludar de mano y se sienten los dedos flojos o chiclosos).
- ❖ Sonrisas excesivas o nerviosas, que lo único que indican es inseguridad.
- ❖ Gestos nerviosos.

### El lenguaje común del cuerpo incluye lo siguiente:

- ❖ **Brazos cruzados:** Esto significa que usted siempre está a la defensiva o simplemente cerrado a cualquier tipo de opinión o comentario. También significa que usted o su interlocutor nunca va a ceder en nada.
- ❖ **Sentarse al borde de la silla.** Significa que usted está ansioso, listo para la acción.
- ❖ **Asentir con la cabeza.** Significa que usted está escuchando (es decir, entendiendo lo que se le dice). Es una señal para continuar.
- ❖ **Asentir fuerte con la cabeza.** Significa un acuerdo total.
- ❖ **Mano sobre la boca:** usted no sabe qué decir.
- ❖ **Acariciar es el mentón:** Usted está decidiendo.
- ❖ **Apretar los dientes o las manos:** Significa que usted ha enfadado.
- ❖ **Moverse en la silla:** Significa que usted es aburrido.
- ❖ **Inclinarse hacia adelante:** Significa que usted está interesado, atento.
- ❖ **Mirar hacia arriba:** Significa que está visualizando una idea.
- ❖ **Mirar alrededor:** Significa que usted está buscando la aprobación de alguien.

**Si usted sonríe con frecuencia y en el momento apropiado, tenga la plena seguridad de que mejorará su imagen.**

### 3. La voz.

La **forma en que se habla** es casi tan importante como lo que se **dice**. Debe sonar y parecer importante. En el mundo de los negocios se valoran las voces profundas y fuertes, nunca las estridentes o chillonas, ya que son muy molestas para el oído y predispone al interlocutor a ponerse a la defensiva.

Los aspectos clave de la voz son los siguientes:

- ❖ **Volumen:** Debe ser moderadamente alto.
- ❖ **Timbre:** debe ser grave. Recuerde que, recuerde que, cuanto más agudo ser un timbre de voz, menos creíble resultará para su interlocutor.
- ❖ **Dicción.** Debe ser siempre clara.
- ❖ **Claridad.** Siempre.
- ❖ **Velocidad.** Normal, ni rápida, ni lenta. Si lo hace usted así es más factible que los demás lo escuchen.
- ❖ **Expresividad.** Mucha.
- ❖ **Tono.** Coherente con el mensaje.

**La recomendación es evitar: el murmullo, la monotonía, la afectación y los tonos nasales.**

**Para mejorar la voz:**

- ❖ **Grabe su voz:** Así es como suena.
- ❖ **Pídale usted a alguien** cuyo criterio considere especialmente una **opinión honesta**.
- ❖ **Saque la voz del diafragma**, no de la nariz o de la garganta.
- ❖ Cuando usted ese ansioso o nervioso, **respire profunda y lentamente**.

### 4. La forma de vestir.

La **elegancia debe ser un sinónimo de naturalidad y prudencia**. Se cuenta de Brummell, considerado el “príncipe de los *dandies*”, que una vez, admirado el Rey por su aspecto de su traje, le comentó: “Pero Brummell, qué elegante estás el día de hoy”. El comentó ¿se me nota? Entonces no estoy elegante e inmediatamente corrió a cambiarse de ropa.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Escoja su vestimenta de acuerdo con el puesto que desea, no para el que ostenta. Si no aparenta poder hacer el trabajo, probablemente nunca lo obtendrá. No obstante, recuerde siempre que la sencillez es la base de la elegancia. ¿Recuerda usted a Jackelyn Kennedy?

Todas las empresas tienen un código no escrito de cómo debe vestirse el personal. Conózcalo y vístase de acuerdo con él. Vístase siempre para el trabajo como si tuviera una reunión importante ese día.

Preste atención a la forma en que se visten las personas de éxito en su empresa e imítelas.

La limpieza, pulcritud y la corrección son más importantes que la calidad y el precio.

Recuerde usted el refrán: "Donde fueres, haz lo que vieres".

### EL DIRECTIVO EMPRENDEDOR

#### Objetivos de Aprendizaje.

- Entender en su totalidad el verdadero significado del espíritu emprendedor.
- Identificar ampliamente el significado de emprendedor.
- Explicar las diferentes etapas del proceso de emprendedor.
- Explicar que son los intraemprendedores.
- Cuáles son las experiencias emprendedoras en otros países.

La globalización llama los empresarios para que analicen y apliquen estrategias empresariales para adaptarse a una lucha constante de supervivencia y competitividad del mercado donde destaca en primer lugar: **precio, calidad y servicio**, aunada del “esfuerzo emprendedor, que nos proporciona: **creatividad, pasión, desarrollo y perseverancia tanto la empresa como a la sociedad en donde se desarrolla**”. En todo momento, la creación de una empresa intacta de una manera personal la vida del empresario y de su familia.

Los países de economías emergentes han pasado por varias etapas, desde una sustitución de importaciones, de una industrialización de gran escala y en tercer lugar de la formación de cooperativas hasta el neoliberalismo como lo tuvimos con Carlos Salinas de Gortari.

Un motor de desarrollo económico se basó en el gobierno; sin embargo, el resultado este tipo de políticas y planeación a largo plazo no fueron satisfactorios, especialmente en México. En la década de los noventas se incrementó la privatización de la economía, se toma en consideración como un impulso para el desarrollo de la iniciativa privada.

Ejemplos de lo comentado anteriormente, están: Argentina, Bangladesh, España y México, entre otros muchos, en donde se toma la decisión de disminuir la participación del gobierno al privatizar ciertos organismos paraestatales y así poder incrementar la participación de la iniciativa privada. Si se promueve el crecimiento de la iniciativa privada, también se

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

está promoviendo el crecimiento de una nueva generación de emprendedores: micro y pequeños empresarios.

El espíritu emprendedor es indispensable para el funcionamiento de las economías de mercado., Ya que contribuyen a acelerar la creación, divulgación y aplicación de ideas verdaderamente innovadoras. Con esta actitud se promueve el uso eficiente de los recursos organizacionales, además de dar un crecimiento al Producto Interno Bruto. Los empresarios buscan oportunidades rentables, pero también asumen riesgos en esta búsqueda de crecimiento. Es verdad que no todos los empresarios tienen éxito, pero existe la flexibilidad para que las oportunidades se aprovechen en el momento indicado. Por ejemplo tenemos en Italia a la firma Benneton, en México a la Michoacana (recientemente con cambio de nombre), Taco Inn, La Tablita, por mencionar algunos. No todas las actividades como se piensa, son de alta tecnología, sino que existe una amplia gama de oportunidades que incluyen enfoques innovadores en todo el organigrama de la empresa, como lo es el departamento de compras, marketing, distribución.

La parte central este comentario, concluido por Japón y Estados Unidos, es que “el entorno dinámico de la actualidad exige que todas las organizaciones y sus gerentes sean capaces de adaptarse y renovarse continuamente para tener éxito con el paso del tiempo”.

El tener un espíritu emprendedor, concepto que se aplica para describir el pensamiento altamente motivado y el esfuerzo en correr riesgos empresariales, dan la posibilidad de crear nuevas oportunidades tanto para los individuos como para las empresas.

Frecuentemente esas oportunidades aparecen en forma de nuevas posibilidades de negocios de empresa como lo fue Dunkin Donuts, Starbucks Coffe, entre otros muchos.

Los nuevos empresarios toman riesgos, son creativos pero sobre todo con una gran pasión, diseñan nuevos programas de cómputo, redes sociales a nivel mundial como Facebook, empresarios que ponen en marcha una cadena de pequeñas empresas de alimentos, artesanías, o bien como lo hizo la empresa 3M.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Concepto de Espíritu Emprendedor:

Robbins S. menciona: “Es el proceso por el cual los individuos persiguen las oportunidades, al satisfacer las necesidades y deseos por medio de la innovación, sin tomar los recursos que ellos controlan en la actualidad”. Es decir todo es inversión y más inversión.

Robles V.: “Es el proceso del cual nace una actitud creativa y dispuesto a asumir el riesgo de iniciar y administrar una nueva empresa”.

Schermerhorn: “ Es una conducta dinámica, creativa, de enfrentar riesgos y orientada hacia el crecimiento”.

En el pasado hubo poco interés en desarrollar el espíritu emprendedor, y sólo algunas personas expresaban su miedo de que la existencia de empresas en pequeña escala estuviera en duda, ya que todo el interés se enfocaba hacia las grandes empresas.

El concepto de espíritu emprendedor algunos lo aplican a la creación de cualquier empresa nueva. Otros enfocan el espíritu emprendedor hacia las intenciones de crear riqueza, lo que es diferente de iniciar empresas simplemente como un medio de sustituir ingresos, es decir, trabajar para uno mismo en lugar de trabajar para otros.

La mayoría de la gente describe los empresarios como: audaces, innovadores, emprendedores y tomadores de riesgos.

El espíritu emprendedor y la administración.

No se debe confundir nunca a la administración con el espíritu emprendedor, ya que el espíritu emprendedor implica iniciar cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación, en forma constante, de proceso productivo. El espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción... y después desaparece, hasta que vuelve a aparecer para iniciar otro cambio”.

Peter Druker menciona que el espíritu emprendedor se refiere a buscar el cambio y responder ante él explotarlo como una oportunidad.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La diferencia entre la administración y el espíritu empresarial es que muchos empresarios no realizan innovaciones, un gran número de administradores de pequeñas empresas son simplemente burócratas conservadores, conformistas que aparecen como plaga en muchas empresas de gran tamaño y en el gobierno.

Mintzberg H en su libro “The Nature of Managerial Work” establece que a diferencia del uso que los economistas dan a la palabra empresario, para designar a las personas que inician una nueva empresa, este autor establece el concepto como una actividad empresarial de trabajo para iniciar el esfuerzo de los avisadores tendientes a mejorar el funcionamiento y logros de su empresa.

Wakefield menciona que el gerente utiliza la información para supervisar y mejorar la forma en que hace el trabajo administrativo del personal, siempre tomando en consideración la obtención de mejores resultados.

### Tres factores clave.

#### Condiciones propicias de encuadre.

La base de la política debe permitir las condiciones de encuadre adecuadas, es decir, **las disposiciones legales en las que se desarrolla una actividad económica**. No tendría ningún sentido que usted como empresario trabajara en un mercado que funciona mal y que además puede conducirle a un desperdicio de su trabajo y dinero.

Es posible crear una relación más estrecha entre el **riesgo** y el **rendimiento** o bien entre el esfuerzo en la distribución.

Las estructuras y relaciones de una comunidad que refuerza la **confianza y la reputación personal, pueden reducir los costos y la calidad de las políticas públicas puede ser superior en ciertos ambientes económicos donde existe un alto grado de participación política, es decir donde existe un Estado Rector y poca participación de la Iniciativa Privada.**

El mejorar el encuadre significa un ingrediente indispensable para fomentar el espíritu empresarial, sensible a las políticas que afecta a las normas culturales sobre todo en períodos prolongados.

Si existe ausencia de condiciones de encuadre como **tal como un sector financiero y eficaces o excesiva legislación gubernamental, lleva a la quiebra a las empresas y obstaculiza el desarrollo empresarial**. Es decir, el Gobierno debe dejar trabajar a las empresas sin tanto regulamiento.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

### Programas de gobierno perfectamente concebidos.

Por ejemplo el gobierno puede fomentar y maximizar los beneficios de la acción de cooperación, aumentar el flujo de la información para financiar la actividad empresarial y proporcionar una respuesta flexible a los factores que afecten a la actividad empresarial.

La Presidencia de la República Mexicana recientemente comentó que debe existir el Estado de Derecho, es decir, que entre otras cosas el derecho de propiedad esté perfectamente definido, el empresario tenga la tranquilidad de que el gobierno no le va a expropiar su empresa, que los impuestos son justos, que se impulse la creación de nuevas empresas, que se impulsen de manera definitiva las exportaciones, entre otras muchas variables.

### Actitud cultural positiva.

La cultura es un concepto muy amplio. Por ejemplo, el papel de la educación en la creación de actitudes positivas en relación con los méritos del empresarial. Estas actitudes positivas en relación con la cultura, están íntimamente relacionadas con las condiciones del encuadre ya mencionado. Un buen espíritu empresarial goza de gran aprecio, donde un fracaso no está satanizado, tal como lo establece la OCDE.

### La importancia del espíritu emprendedor.

Anteriormente se le daba mucha importancia a las grandes empresas, **pero se ocultaba el hecho de que la mayor parte de los empleos nuevos eran creados por empresas nuevas pequeñas.** Es más, la función de organizar los recursos productivos nuevos para aumentar la oferta, o sea la función de emprendedor, parecía poco importante.

Posteriormente en la década de los 70's, cuando la economía le dio mucha importancia consumo, sobrevino la inflación constante. La preocupación era que la productividad aumentaba a una velocidad mucho mayor y por lo tanto esto hizo que se interesarán más por la oferta de bienes y servicios y por la administración de la demanda.

En la década de los ochentas, el crecimiento lento propició que sobresalían los sectores que crecían con mayor rapidez: electrónica, robótica, ingeniería genética, biogenética entre otros. Eran industrias de alta tecnología creadas por un nuevo grupo de personas, es decir los emprendedores.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

En la década de los noventas, el ambiente económico se hizo difícil principalmente entre la relación de empresa e individuo.

Muchas personas creían que deberían dedicarse 100% al patrón, pensaban que eran elementos importantes y vitales para protegerse contra la pérdida de empleo. Sin embargo, vino una nueva situación las empresas grandes empezaron a despedir masivamente a sus empleados de mayor antigüedad, con la idea de sobrevivir y poder competir en los mercados internacionales (IBM; GMM, Ford, etc.). Los despidos masivos hechos por la alta dirección y ejecutados físicamente por recursos humanos fueron una constante.

Actualmente, en México, América Latina, Europa y Asia se incluyen programas universitarios para futuros empresarios. En cuanto más técnicas se conozcan, mayor será la posibilidad de éxito.

El éxito depende de utilizar la administración estratégica, trabajo en equipo, adoptar un liderazgo estratégico, ya que tanto en forma interna como externa el mismo entorno económico y las demandas del mercado lo exigen a la organización.

### **La importancia del empresariado.**

El mensaje de la OCDE es muy claro, en materia de empleo, se debe luchar contra las altas tasas de desempleo y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios de las economías nacionales. Mientras en algunos países disfrutaban de un buen nivel de empleos, otros muchos, especialmente en Europa tienen altas tasas de desempleo. Hoy por hoy, en España se niega la entrada de mexicanos por el temor de que se queden a trabajar.

El espíritu empresarial debe seguir ciertas recomendaciones de estrategia laboral: incrementar el dinamismo económico al mejorar las condiciones ambientales. El gobierno debe aplicar el espíritu empresarial atendiendo las necesidades de las empresas.

### Estrategia de la OCDE para el empleo.

1. **Elaborar una política macroeconómica que favorezca el crecimiento** y que, combinada con las políticas estructurales adecuadas, a la **que sea sostenible**.
2. Mejorar la **creación y difusión del conocimiento tecnológico** al mejorar los marcos para su desarrollo.
3. El hecho de **augmentar la flexibilidad del tiempo de trabajo tanto a corto plazo y durante toda la vida**, debería ser un interés tanto para patrones como para empleados.
4. Crear un clima empresarial favorable para eliminar las restricciones para la **creación y expansión de las empresas**.
5. Flexibilizar los costos de los sueldos y mano de obra al **eliminar todas aquellas restricciones que impidan que los salarios reflejen las condiciones locales, en particular de los trabajadores jóvenes**.
6. Reformar las disposiciones relativas a la **seguridad del empleo** que restrinjan la expansión del empleo en el sector privado.
7. **Reformar el énfasis de las políticas activas del mercado del trabajo y reformar su eficacia**.
8. Mejorar las calificaciones y competencias de la mano de obra al hacer una modificación de fondo en los sistemas educativos y de formación.
9. Reformar los sistemas relacionados con los beneficios y con el desempeño, sobre todo su relación con el aspecto fiscal, de tal manera que ya igualdad en la sociedad sin atentar contra el correcto funcionamiento de los mercados de trabajo. **Es decir impuestos justos y proporcionales**.
10. Desarrollar la competencia de los mercados de productos **impidiendo los monopolios** para que la economía sea más innovadora y dinámica.

### **Beneficios del espíritu emprendedor.**

Basados en los cuatro beneficios sociales de Stoner J. Editorial *Prentice Hall* p. 176-178, se establece que existen:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

### El crecimiento económico.

Los economistas debieron atención a las pequeñas empresas nuevas (Mipymes), ya que se dieron cuenta que son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos en una economía. Las empresas nuevas arrancan y se expanden con rapidez, y por lo tanto los empleos que generan son importantes.

### Incremento de la productividad.

La **capacidad de producir más bienes y servicios con menos empleados y menos insumos**, situación que impacta directamente sobre la economía de los países. El **interés por el espíritu emprendedor ha sido que se le reconoce cada vez más su papel en la elevación de la productividad**, ya que es el motor más importante en la productividad a nivel competitivo internacional.

Dos factores muy importantes para aumentar la productividad son: en primer lugar “investigación y desarrollo” y en segundo lugar la “inversión en nuevas plantas y maquinaria nuevas”.

### Tecnologías, productos y servicios nuevos.

Los nuevos emprendedores fomentan tecnología, bienes y servicios innovadores. Se han inventado tecnologías o nuevos servicios que ahora las grandes empresas lo utilizan. Esto surgió cuando las personas que han inventado nuevas tecnologías han sido empleados de grandes empresas, las cuales se negaron a usar dichos inventos hechos por estos empleados, con lo que obligaron a los mismos inventores a convertirse en emprendedores a nivel micro.

### Cambios en los mercados.

Las pequeñas empresas creadas por los emprendedores son agentes de cambio en una economía de mercado, por ejemplo cuando entró Bimbo al mercado de los alimentos; la cervecería Modelo modificó el mercado de las bebidas. En otras partes del mundo como por ejemplo en Arabia Saudita existe una empresa denominada Cascade Medical Inc. que sabía que existía un gran mercado potencial para su sistema casero de control de glucosa en la sangre. En Arabia Saudita existe más de 1 millón de personas diabéticas. Dicha empresa se asoció con un socio comercial saudita y ahora compite con las grandes empresas extranjeras del ramo del cuidado de la salud y ha captado el 20% del mercado para control de glucosa en el hogar.

### ¿Qué es un emprendedor?

Es la capacidad para obtener los recursos organizacionales, es decir, personal, dinero, materiales, tecnológicos y otros y aplicarlos para producir bienes y servicios nuevos. Un emprendedor recibe oportunidades que otros ejecutivos de empresa no distinguen o simplemente no les interesa.

Algunos emprendedores utilizan información, al alcance de todo mundo, para producir algo nuevo. Es decir tienen una visión y ven lo que los demás no ven. Por ejemplo existen emprendedores que ven nuevas oportunidades para negociar en empresas nuevas. Por ejemplo Sony especialista en electrónica vio que lo que producía su empresa se podría adaptar para crear un nuevo artículo, los minireproductores que utilizan las personas para ir escuchando música cuando caminan, se transportan o bien cuando hacen ejercicio. Ahora son MP3, MP4 con video, etc.

El emprendedor según **Robles V**: “Es la persona que crea y construye uno o varios bienes o servicios con el fin de generar mayor valor para los consumidores y que asume el riesgo de iniciar y administrar una empresa para obtener ganancias.

**Kuelh Ch.** establece que un emprendedor: “Es una persona que corre riesgos y que comprende acciones para conseguir oportunidades en situaciones que otras personas no pueden reconocer o que las ven como amenazas”.

**Stoner**: es el que origina una empresa nueva o aquel ejecutivo que trata de mejorar el área de una empresa y comienza a hacer cambios en los productos.

Básicamente, **ser un emprendedor implica acciones creativas, es decir se necesita tener energía personal para construir y desarrollar a largo plazo una empresa, en lugar de sólo observarla, analizarla o describirla.**

Para constituir una empresa es indispensable tener **visión, pasión, compromiso y motivación y tener la capacidad de transmitir estos valores a los dueños, clientes, proveedores y empleados.**

**Saporosi**, comenta que su experiencia con emprendedores **le permite definir una personalidad: ser idealista, astuto, preocupado por el dinero, con ganas de probarse, enfrentar riesgos, de demostrar lo que vale, con misticismo y esperanza respecto a sus planes, con la obsesión por fabricar un bien o bien brindar un servicio de calidad, con grandes temores para no fallar, con ganas de dejar una marca en el mundo a través de un cambio innovador implantado o ideado por él.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En México existe un gran número emprendedores que han creado empresas de pequeña escala simplemente por su satisfacción personal. Están por todos lados, y la gente comienza a hacer preguntas tales como:

- ¿Puedo convertirme en un emprendedor?
- ¿Tengo el perfil o valor para renunciar a la empresa donde trabajo y empezar una pequeña empresa por mí mismo?
- ¿Cómo me puedo convertir en un emprendedor?
- ¿Tengo la pasión necesaria para convertirme en un emprendedor?
- ¿Cómo puedo llegar a ser exitoso como emprendedor?

Si usted observa, las preguntas son: ¿Puedo hacerlo? ¿Cómo lo hago? ¿Cómo lo hago bien?

### **El proceso del emprendedor.**

Los emprendedores deben responder a ciertas preguntas tales como:

¿Qué tipo de empresa debo crear?

¿Mi empresa debe ser una empresa nueva?

¿Debo comprar una empresa ya existente?

¿Debo comprar una franquicia e iniciar mi negocio?

¿Y cuál es y dónde está el mercado para el bien o servicio que voy a ofrecer?

¿Quién me proporcionará el dinero que necesito para crear mi empresa?

¿Qué tipo de experiencia o habilidades voy a necesitar para administrar con éxito mi empresa?

¿Qué características de los emprendedores exitosos debo tener?

Si usted quiere ser emprendedor, debe estar consciente de lo que esto implica.

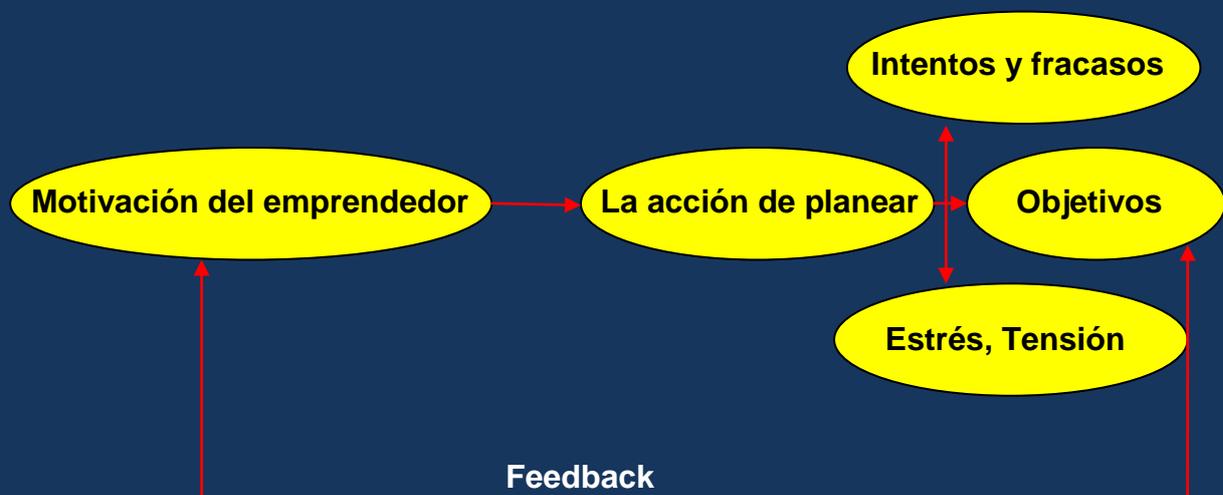
## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La gente observa que los emprendedores gozan de gran prestigio, sin embargo también existen fracasos, muchas presiones, muchos se quedan a la mitad en su intento y muy pocos son los que alcanzan el éxito.

**Ser emprendedor implica emprender un proceso que comienza con la lucha y el esfuerzo y termina con un triunfo.**

El problema es que la gente **quiere el triunfo, sin tener que luchar y esforzarse** y como usted puede comprender, ésto es imposible. Ver video de C. Kasuga

Este proceso con el emprendedor aprueba diariamente, por eso, usted debe estar muy seguro de lo que quiere.



Cuando se habla de crear, aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades, también se habla de introducir nuevos bienes y servicios, de innovar. Efectivamente, los emprendedores son las personas que llevan a cabo este proceso, proceso que se compone de cinco etapas:

### **Motivación del emprendedor.**

La motivación es una herramienta esencial del emprendedor. Un emprendedor es una persona que transformaron recursos con nuevas ideas para crear riqueza. Es una persona que tiene el arte de hacer concreta una idea. Es la capacidad del compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas que se presentan. Es tener la actitud de buscar recursos y energía para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Todo esto sí es posible, siempre y cuando la gente tenga la confianza en sí misma y esté motivada para actuar en su sociedad.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**Factores de motivación.** Aunque la bahía de las personas creen que los empresarios motiva el dinero, en realidad hay otros aspectos que son más importantes: la necesidad de alcanzar sus propios objetivos, ser independiente, autoemplearse. De un estudio hecho a 3,000 empresarios *Bussiness Week* en su artículo **Just What is an Entrepreneur?**, concluyó que existen diversos factores como una explicación para autoemplearse:

- Utilizar sus propias capacidades.
- Controlar su vida.
- Construir un patrimonio para su familia.
- El valor por el desafío.
- Llevar una vida y elegir la clase de vida.

Otro estudio de Yarsebinski J. “*Understanding and Ecouraguing the Entrepreneur*”, identificó otros factores:

- Motivación personal.
- Necesidad de reconocimiento
- Necesidad de recompensas tangibles y significativas.
- Necesidades satisfacer expectativas de vida.

**La acción de planear.** Las preguntas a autorealizarse son:

PREGUNTA	ACTIVIDAD
¿Qué?	Definir lo que se va a hacer. Es decir, hacia donde se orientará mi esfuerzo y mis recursos.
¿Cómo?	Definir cómo hacer el trabajo para que la empresa funcione correctamente y con éxito.
¿Cuándo?	Indicar el tiempo para cada actividad.
¿Cuánto?	Definir la cantidad de dinero para utilizarlo en cada actividad.
¿Dónde?	Indicar el lugar donde se instalará la empresa.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**Lo más indicado es que para poder iniciar una empresa se hayan contestado correctamente las preguntas anteriores. Y si usted observa lo que se acaba de describir es tan sólo la planeación estratégica, es decir señalar anticipadamente las acciones o actividades que deben ser llevadas a cabo en cada área o sistema funcional básico.**

### Planeación de mercadotecnia.

- ¿Cómo hacer llegar los bienes y servicios a mis clientes?
- ¿Qué precio van a tener esos bienes y servicios?
- ¿Qué se va a hacer para que el cliente acepte mi producto y lo compre?
- ¿Cómo catalogar a las personas a las que se les va a vender?

### Planeación de la producción.

- ¿Qué se va a producir?
- ¿Cómo se va a producir?
- ¿Cuánto se va a producir?
- ¿Cuándo se va a producir?

### Planeación de las finanzas.

- ¿Cuánto dinero necesito?
- ¿En qué voy invertir ese dinero?
- ¿Cuándo se necesita el dinero?

### Planeación de recursos humanos.

- ¿Cuántos empleados necesito?
- ¿Qué características o habilidades debe tener el personal?
- ¿En qué áreas se necesita el personal?

**Intentos y fracasos.** Muchas personas creen que al iniciar su empresa de inmediato van a tener éxito fácilmente. Nunca hay que correr antes de haber aprendido a caminar. Hay que tener cuidado: la tecnología no es el negocio de la empresa, tan sólo es un medio. Confunde la tecnología con un negocio es la causa de muchos fracasos al primer intento de conquistar los mercados.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Los fracasos se dan por que se comience un negocio sin objetivos, sin medios, decir abrir una empresa sin considerar que una organización en cualquier rama necesita de una nueva administración. Los fracasos se deben a una administración deficiente o carente de información.

Otro error común es que nunca tuvieron un modelo de empresa correcto, ni adaptado a los tiempos.

### **Estrés, tensión.**

El ritmo de trabajo exige a los empresarios que lleven a cabo diversas tareas que les provocan estrés, ya que enfrentan demandas, restricciones o bien oportunidades extraordinarias. El estrés es un aspecto físico y mental que se causa por una amenaza percibida que no se puede manejar fácilmente. Esto surge cuando lo que se planea no es igual a los resultados que se obtienen, es decir las cosas no van de acuerdo conforme a lo planeado, lo que provoca angustia, tensión, falta de ánimo, aburrimiento, fatiga prolongada, depresión y otros tipos de razonamientos defensivos. El estrés puede servir para estar alerta física y mentalmente, pero si el estrés es particularmente incómodo o desagradable, deteriora el desempeño laboral.

### **Objetivos.**

Un objetivo es aquello que queremos alcanzar. Cuando un empresario se pregunta cómo visualiza su empresa en 10 años, le resulta difícil contestar. Sin embargo si se le pregunta por un plazo de dos, 3.4 o cinco años, es más factible fijar objetivos, por lo tanto los objetivos deben ser fijados en función del tiempo:

- Objetivos a corto plazo, de uno a 12 meses.
- Objetivos de mediano plazo, de dos a cuatro años.
- Objetivos a largo plazo, de cinco años en adelante.

#### **Los objetivos deben ser:**

**Claros.** Si se tiene como objetivo mejorar el servicio la calidad, es necesario especificar para qué.

**Medibles.** Una vez que se sabe específicamente en qué se va quiere mejorar, se debe fijar el Cuánto quiere hacerlo.

**Programados.** Es decir, deben tener una fecha de inicio de una fecha de terminación.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**Alcanzables.** De esta forma, queda abierta la opción de lograr todos los objetivos que se fijan de manera adecuada. Si no se hace así, habrá frustración al no poder nunca lograr los objetivos muy ambiciosos.

Si usted sigue estos cinco puntos de proceso emprendedor, estará garantizando que cumplirá con ser un emprendedor integral, ya que hace lo más importante y lo hace completamente.

### **Características de los emprendedores.**

Hacia la década de los ochentas las características de los empresarios tradicionales eran:

- Deseo de lograr objetivos.
- Autoconfianza, perseverancia y dedicación.
- Energía y diligencia en su actividad.
- Capacidad de asumir riesgos calculados.
- Iniciativa.
- Optimismo.

De acuerdo con Sehermerhon las características de los emprendedores son:

- **Confianza en sí mismo.** Los emprendedores se sienten capaces, creen en ellos mismos y están dispuestos a tomar decisiones.
- **Control interno innato.** Los emprendedores creen que tienen control de su propio destino; se guían por su propia voluntad y les gusta su autonomía
- **Gran necesidad de logro personal.** Los emprendedores están motivados para actuar individualmente a fin de lograr objetivos difíciles.
- **Nivel de energía elevado.** Los emprendedores son personas que persisten, trabajan arduamente y están dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para tener éxito.
- **Orientados hacia la acción.** Los emprendedores tratan de adelantarse a los problemas; quieren hacer las cosas rápidamente y no desean desperdiciar tiempo valioso.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- **Tolerancia frente a la ambigüedad.** Los emprendedores son personas que corren riesgos; tolera situaciones con niveles elevados de incertidumbre.

### ¿Los emprendedores nacen o se hacen?

Algunas personas piensan que los emprendedores ya nacen así, que no se forman, que son producto de las circunstancias. Otras personas creen que los emprendedores pueden ser buenos para crear una empresa, pero que no van a poder administrarla correctamente.

Para poder contestar la pregunta, existen tres respuestas:

1. Algunos consideran que los emprendedores **nacen** con la personalidad idónea para ello.
2. Otros creen que **es posible enseñar a cualquier persona a ser emprendedor.**
3. Otros sugieren **que debemos concentrarnos en programas de fomento del espíritu emprendedor.**

El sistema educativo no estimula el desarrollo del espíritu emprendedor, por lo que la gente son conformistas y no tienen una iniciativa individual, se desalientan las actividades creativas de los niños y los jóvenes, aunque la creatividad sea necesaria para la mayoría de los empresarios.

**Los administradores de las grandes empresas también realizan actividades emprendedoras cuando desarrollan nuevas líneas de productos o crea nuevas empresas para entrar en nuevos mercados en los que antes no estaban presentes.**

En un sentido amplio, un emprendedor administra los recursos de la empresa para crear algo nuevo o innovar una empresa o producto.

Existen **empresas incubadoras**, que son aquellas **empresas que apoyan a los emprendedores.**

Actualmente, **la actividad emprendedora ha dado lugar a la aparición de varios millones de nuevas empresas en todo el mundo, como en China, Hungría, Polonia, Cuba** ¿Quiere esto decir que la explosión de emprendedores corresponde a una generación pasada? La respuesta es no. Lo que ocurre es que un mayor número de personas entiende a la propiedad como una opción profesional realista y ha comenzado a ser la realidad. Muchas grandes empresas reconocen en la actualidad que la conducta emprendedora puede producir crecimiento y ganancias. La actividad emprendedora de las empresas es cada vez más común, aunque con ciertas restricciones.

### ¿Qué es un intraemprendedor?

Con frecuencia, el espíritu emprendedor de las grandes empresas se refleja en los esfuerzos y logros de los intraemprendedores.

**Robles V.** menciona que los intraemprendedores son “personas con habilidades empresariales que trabajan para las grandes empresas”.

**Hellriegel D.** dice que los intraemprendedores son “miembros de una organización ya existente que convierte nuevas ideas en realidades totalmente rentables.

Deben aprovecharse los recursos de la empresa, es decir, - recursos humanos, financieros, materiales, técnicos- para lanzar nuevos productos (bienes y servicios)