

---

# Intraprenedoria en el sector públic

---

PID\_00265571

Javier Asenjo

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---



**Javier Asenjo**

Economista i doctor en Pedagogia Aplicada. Desplega una carrera professional de més de vint anys en el sector de la formació per a empreses i organitzacions. En plena crisi decideix llançar la seva pròpia empresa emergent i participar en diverses iniciatives de l'ecosistema emprenedor. Actualment, està enfocada en la docència i la recerca, sense deixar de participar per això en projectes intraprenedors com Activa FP i Xarxa Emprenedoria (en col·laboració amb el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya).

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Laura Lamolla Kristiansen (2019)

Primera edició: setembre 2019

© Javier Asenjo

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Realització editorial: FUOC

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Intraprenedoria</b> .....	9
1.1. Terminologia .....	9
1.1.1. Revisió de definicions .....	9
1.2. Aproximació conceptual .....	10
1.2.1. Concepte .....	10
1.2.2. Intraprenedoria enfront d'innovació .....	10
1.2.3. Intraprenedoria enfront d'emprenedoria .....	11
1.2.4. La persona intraprenedora .....	11
1.2.5. Criteris per a classificar la intraprenedoria .....	12
1.3. Contextualització en el sector públic .....	13
1.3.1. L'Estat innovador .....	14
1.3.2. Valor de la intraprenedoria per al sector públic .....	15
1.3.3. Correspondència terminològica i conceptual entre sector privat i sector públic .....	16
<b>2. Models de gestió de la innovació</b> .....	18
2.1. Evolució històrica .....	18
2.2. Propostes per a gestionar estratègicament la innovació .....	20
2.2.1. Sistema integral de gestió de la innovació .....	21
2.2.2. Gestió estratègica de la innovació mitjançant les persones .....	22
<b>3. Procés intraprenedor</b> .....	25
3.1. Immersió .....	25
3.2. L'organització matriu enfront de la intraprenedoria .....	26
3.3. Visió global .....	26
3.4. Fase de creació de la IntraE .....	28
3.4.1. Primera subfase: preparació .....	28
3.4.2. Segona subfase: llançament oficial .....	34
3.5. Fase de desenvolupament de la IntraE .....	35
3.5.1. Tercera subfase: intraprenedoria .....	35
3.5.2. Quarta subfase: escalatge .....	36
3.6. Superació d'obstacles amb un mètode i enfocament proactiu ....	36
3.6.1. Barreres a la intraprenedoria i propostes per a superar-les .....	37
<b>4. Exemples</b> .....	42

4.1. Sector privat .....	42
4.1.1. General Electric i Fast Works .....	42
4.1.2. Nestlé i Nespresso .....	42
4.1.3. Fundació Jesuïtes Educació a Catalunya .....	43
4.1.4. Alphabet .....	43
4.2. Sector públic .....	44
4.2.1. Administració Obama .....	44
4.2.2. Horizon 2020 (Europa) .....	46
4.2.3. Web amb una base de dades de bones pràctiques en el sector públic (Espanya) .....	47
4.2.4. Xarxa Educativa Activa FP (Catalunya) .....	47
4.2.5. COOB: Jocs Olímpics de 1992 (Barcelona) .....	48
4.2.6. Dades Obertes (Barcelona) .....	48
<b>Resum</b> .....	49
<b>Activitats</b> .....	51
<b>Bibliografia</b> .....	52

## Introducció

«Si prens la pastilla blava, tornaràs com si no hagués passat res. Si prens la vermella, accediràs al coneixement. Tu decideixes, però no hi ha volta enrere.»

Morpheus a Neo, *Matrix* (1999)

Els termes *intraprenedoria* i la seva traducció a l'anglès, *intrapreneurship*, són cada vegada més freqüents. Es refereixen a iniciatives emprenedores disruptives, desenvolupades en el si d'organitzacions ja consolidades (en la seva majoria, empreses privades).

Quin valor pot aportar al sector públic l'emprenedoria? Pot marcar una diferència significativa, ja que contribueix a modernitzar de manera proactiva i àgil els serveis, a impulsar reptes col·lectius i a solucionar els denominats problemes perversos. En podem trobar exemples interessants en l'Administració Obama i a les grans ciutats, on es resolen reptes globals.

No obstant això, la seva aplicació no està exempta de dificultats: resistències al canvi per part de la mateixa Administració, costos d'integració, gestió d'expectatives, finançament, sostenibilitat, gestió de persones i equips...

En aquest context es proposa la formulació de les preguntes següents:

- Com es fomenta la mentalitat emprenedora entre les persones empleades en el sector públic?
- Com es pot crear nou valor per a nous segments de població sense perdre els assoliments ja consolidats?
- Com es pot desenvolupar una cultura que mantingui un equilibri entre les necessitats existents i les noves fonts de creixement i desenvolupament?

Les respostes tenen a veure amb processos de transformació de les estructures organitzatives, amb l'objectiu d'avançar cap a mètodes de treball més eficients i iteratius.

Cada vegada es verifica més que la intraprenedoria és una forma organitzativa que s'adapta bé a contextos d'incertesa extrema. Com que els projectes d'emprenedoria interna s'entenen millor com a experiments, combinen el rigor científic de l'àrea de R+D amb l'enfocament basat en el client de l'àrea de comunicació i relacions públiques, la disciplina de processos de l'àrea

d'enginyeria i la gestió per indicadors de l'àrea economicofinanciera. Com que són tan transversals, no sorprèn que el seu encaix en l'organigrama tradicional no estigui exempt de dificultats.

La intraprenedoria sempre ha existit en el sector públic, encara que ha estat quelcom excepcional, no programat, aïllat, gairebé fortuït i residual. Sempre ha depès de la voluntat individual de dirigents i persones innovadores que actuaven pel seu compte. El repte que es planteja per al segle XXI és que aquests processos siguin sistèmics, orgànics i integrats, i això permetrà a les organitzacions ser proactives per a afrontar les noves complexitats que plantegen els entorns VUCA, acrònim anglosaxó d'origen militar que es refereix a *volàtils, incerts (uncertain en anglès), complexos i ambigus*.

## Objectius

En finalitzar aquest mòdul, els estudiants han d'haver aconseguit els objectius següents:

- 1.** Familiaritzar-se amb el concepte d'intraprenedoria.
- 2.** Reflexionar sobre el valor que pot aportar la seva aplicació en el sector públic.
- 3.** Observar l'evolució dels models de gestió i la proposta d'una nova funció organitzacional.
- 4.** Immernir-se en la pràctica intraprenedora.
- 5.** Conèixer exemples d'intraprenedoria en diferents àmbits.
- 6.** Disposar de referències per a aprofundir en la intraprenedoria.

Això permetrà entendre dinàmiques internes que desenvolupen organitzacions de tot el món i, més específicament, en el sector públic, a l'hora d'afrontar de manera estratègica els reptes d'una societat complexa i incerta.





# 1. Intraprenedoria

## 1.1. Terminologia

La literatura de recerca i divulgació sobre aquesta matèria és escassa i està focalitzada en l'àmbit empresarial anglosaxó. Això s'aguditzava en la intraprenedoria referida al sector públic. Encara continua essent un terme relativament poc utilitzat en comparació d'*emprenedoria* (en anglès, *entrepreneurship*). No obstant això, s'observa un auge en l'ús d'aquest terme (en anglès, *intrapreneurship*). Aquest fet es pot verificar en buscar aquests termes com a paraules clau, per períodes i àrees geogràfiques, mitjançant l'eina d'anàlisi de tendències Google Trends.

### 1.1.1. Revisió de definicions

En el context iberoamericà, observem que *intraprenedoria* no figura en el diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola (RAE), encara que sí que hi figuren els seus components:

- *intra-*: prefix que significa 'dins de', 'a l'interior de'.
- *empredimiento*: 'acció i efecte d'emprendre (escometre una obra)'.

Els termes relacionats *intraemprededuría* i *emprededuría* no es consideren adequats, encara que són freqüents en la pràctica de l'àmbit emprenedor.

En el context anglosaxó, el terme *intrapreneur* va ser usat per primera vegada en 1978. Segons el diccionari *Merriam-Webster's*, és un executiu d'empresa que desenvolupa nous negocis dins d'una corporació. Està format per dos elements: *intra* ('entre') i *preneur* (en català, 'emprenedor'). El terme *intrapreneurship* encara no figura en aquest diccionari. El *Collins English* el defineix de la manera següent: «Persona que, mentre roman en una gran organització, usa habilitats emprenedores per a desenvolupar un nou producte o nova línia de negoci que en depèn».

A l'*Online Business Dictionary*, *intrapreneurship* s'aplica a l'estil de gestió d'empresa emergent, caracteritzat per la flexibilitat, la innovació i l'assumpció de riscos, dins d'una empresa estable i segura. L'objectiu és desenvolupar ràpidament productes o fer factible un nou procés o disseny.

Hervé (2015) defineix la intraprenedoria en empreses privades de la manera següent: «Monetitzar una innovació per convertir-la en un negoci rendible i sostenible, en un entorn corporatiu».

## 1.2. Aproximació conceptual

### 1.2.1. Concepte

La intraprenedoria és el conjunt d'iniciatives emprenedores disruptives desenvolupades en el si d'organitzacions ja consolidades.

Les organitzacions tenen una manera de fer desenvolupada durant anys, un llegat que es transmet mitjançant la seva missió, valors i cultura al llarg del temps. No és fàcil de modificar i, com més gran i complexa sigui l'organització, més lents seran els canvis. La intraprenedoria implica canvis disruptius i té múltiples derivades en tots els nivells: gestió de persones i equips, de projectes, de pressupostos i noves maneres de relacionar-se amb els agents externs a l'organització.

### 1.2.2. Intraprenedoria enfront d'innovació

Les innovacions incrementals (progressives o adjacents) comporten millores en el que es fa: diferenciació de marca, producte o servei, processos, optimització de recursos... L'assumpció de riscos és controlada i el resultat previst consisteix a mantenir la posició adquirida en un context canviant.

Per la seva banda, la intraprenedoria comporta assumir riscos elevats llançant nous projectes, nous productes i serveis o noves línies de negoci, per generar fonts originals d'ingressos o de satisfacció de necessitats en nous mercats (o nous segments de mercat en mercats ja atesos). El resultat previst és donar un salt qualitatiu, entrar en la senda del creixement sostenible, avançar cap a un oceà blau, en paraules de Kim i Mauborgne (2017).

Un cas paradigmàtic de fracàs és el de Kodak, empresa capdavantera del sector de la fotografia des del 1892 fins al 1996. En 1975, Steve Sasson, enginyer del seu Departament de R+D, va inventar la càmera digital i l'empresa la va patentar. No obstant això, no la va utilitzar i fins i tot la va oferir a la competència, i així va perdre el seu avantatge competitiu i en 2012 va entrar en fallida.

És el que Christensen (2000) denomina dilema de l'innovador: si innova, transforma essencialment el seu negoci (amb tot el que això implica), i si no innova, pot desaparèixer, com van ser els casos de Kodak, Nokia i RIM-BlackBerry.

#### Iniciatives disruptives

Les iniciatives emprenedores disruptives es refereixen a iniciatives trencadores, altament innovadores i àmpliament superadores de l'*statu quo* establert.

#### Oceà blau

És una estratègia desenvolupada per W. Chan Kim i Renée Mauborgne basada a crear nous mercats (o resegmentar-los) per crear i capturar nova demanda mitjançant la innovació. Amb aquesta estratègia, s'aconsegueix convertir la competència actual en irrelevant i trencar la relació valor-cost.

### 1.2.3. Intraprenedoria enfront d'emprenedoria

Hervé (2015) compara l'emprenedoria i la intraprenedoria tal com s'observa en la taula següent. La intraprenedoria comparteix amb l'emprenedoria del factor 2 al 5. En difereix en el fet que no té la independència de l'emprenedoria (factor 1) i en el fet que sí que té les relacions amb l'organització matriu: en mobilitza l'energia i en supera els obstacles (factors 6 i 7).

Taula 1. Comparativa de factors clau entre emprenedoria i intraprenedoria

Núm.	Emprenedoria	Intraprenedoria
1	Independència	
2	Innovació	Innovació
3	Estratègia de màrqueting	Estratègia de màrqueting
4	Elevada incertesa	Elevada incertesa
5	Necessitat d'assegurar el finançament	Necessitat d'assegurar el finançament
6		Mobilització de l'energia de la matriu
7		Superació d'obstacles de l'organització

Font: Hervé (2015).

#### El cas Apple

Steve Jobs va començar en 1976 com un emprenedor «de garatge». Apple va anar escalant a gran velocitat i desenvolupant pràctiques de negoci convencionals. En 1985 el seu flamant conseller delegat (CEO), John Sculley (provinent de PepsiCo), va forçar l'expulsió de Jobs de la seva pròpia empresa. Aquest va continuar innovant externament a Next. En 1996, Apple, que havia entrat en un procés de decreixement imparable, va decidir comprar Next en una operació d'inversió corporativa (*corporate venturing* en anglès). Així és com Jobs va retornar a Apple i a partir d'aquí va continuar col·laborant-hi, aquesta vegada com a intraprenedor. Va promoure innovacions disruptives (iPod, iTunes, iPad, iPhone...) i amb elles va tornar a posicionar Apple en la tendència del creixement sostenible a llarg termini.

### 1.2.4. La persona intraprenedora

Pinchot (1985) va definir la persona intraprenedora com un treballador dins d'una gran empresa que pren la responsabilitat directa de convertir una idea en un producte acabat rendible mitjançant l'assumpció de riscos i la innovació.

Per a Richard Branson (emprenedor conegut i empresari britànic), és una persona empleada a qui s'ha donat llibertat i suport financer per a crear nous productes, serveis i sistemes, que no ha de seguir les rutines i protocols habituals de l'empresa. Per exemple, el grup Virgin no podria haver crescut i haver-se convertit en el grup de dues-centes empreses que és avui si no fos per la constant onada d'intraprenedors que van buscar oportunitats i les hi van desenvolupar, sovint liderant iniciatives contra corrent.

Per a Hervé (2015), és una persona empleada d'una corporació que usa habilitats i conceptes emprenedors, combinats amb competències de lideratge i gestió del canvi, acompanyades de la competència per a mobilitzar l'organització matriu. Tot això ho aplica per posicionar innovacions en el mercat com a negocis viables que generin noves fonts de benefici. La persona intraprenedora va més enllà del lideratge en considerar el projecte com a propi, assumint una responsabilitat directa i plena. Una adequada selecció de la persona que lideri el procés intraprenedor és essencial per a l'èxit d'aquest procés. Ha de disposar de la majoria de les característiques esmentades. Les persones que formin part de l'equip poden disposar de menys característiques, ja que poden especialitzar-se per àrees. La clau és tenir un equip molt especialitzat, i alhora compensat i equilibrat, que es coordini àgilment.

### 1.2.5. Criteris per a classificar la intraprenedoria

La intraprenedoria pot tenir diversos enfocaments:

- Segons l'àmbit geogràfic: global (mundial), de zones d'influència (p. ex., Unió Europea), nacional (p. ex., Espanya), regional (p. ex., País Basc), municipal (p. ex., Bilbao).
- Segons el sector institucional en el qual s'integra:
  - **Públic:** en administracions públiques. Es poden aplicar criteris d'àmbit geogràfic esmentats anteriorment (p. ex., Govern d'Espanya), també els sectorials (p. ex., internacionalització) i especificar una organització (p. ex., ICEX).
  - **Privat:** en empreses privades. Es pot aplicar a sectors econòmics (p. ex., tecnologia) i a empreses (p. ex., Movistar).
  - **Del tercer sector:** en organitzacions socials i sense ànim de lucre (p. ex. Oxfam Intermón).
  - **Híbrid:** en l'àmbit de les col·laboracions publicoprivades o entre el sector privat i el tercer sector (o entre el tercer sector i el sector públic, p. ex., el partenariat publicoprivat San Sebastián Turismo).
- Segons la predisposició de l'organització matriu envers la intraprenedoria:
  - **De context obstaculitzador:** no permet desenvolupar l'emprenedoria, la bloqueja i la penalitza.
  - **Neutre:** no l'obstaculitza però tampoc no la promou.
  - **Potenciador:** la facilita, afavoreix i promou.
- Segons el grau d'integració del projecte en l'organització matriu:

- **Aïllat:** persones individuals que innoven pel seu compte. En la terminologia anglosaxona s'usa el terme *sitja* per a descriure que estan separades de la resta de l'organització. Són com comandaments, en la terminologia militar.
- **Integrat:** incorporat en l'estructura del sistema.
- Segons l'origen de l'impuls innovador:
  - **Individual:** amb sorgiment espontani, de voluntari, per iniciativa personal.
  - **Orgànic:** promogut proactivament per l'organització.
- Segons el tipus d'innovació que promouen:
  - **Incremental:** produeix millores progressives, a poc a poc.
  - **Disruptiu:** produeix una gran millora, que canvia radicalment el model creant un oceà blau (Kim, 2017).
  - **Estratègic:** és promogut intencionalment per l'organització, facilita plataformes per a desenvolupar orgànicament els canvis.

### 1.3. Contextualització en el sector públic

Sempre s'han produït iniciatives internes per a millorar les administracions públiques. A vegades han estat solucions parcials (o puntuals) i a vegades han estat processos estructurals de major importància. En qualsevol cas, gairebé totes han estat orientades per la denominada innovació incremental, és a dir, fer millor el que feia (eficiència).

En el context privat, tant de l'emprenedor com de l'intraprenedor, el focus se situa a satisfer les persones usuàries o clients o compradors que tenen llibertat per a usar, contractar, comprar i pagar la solució proposada. Hirshman (1990) constata que, per a la ciutadania, l'Administració pública és un sector d'activitat en molts casos captiu. A vegades no pot evitar acudir-hi, ja que té el monopoli per a gestionar nombroses activitats comunitàries. Si l'Estat actua de manera insuficient, ineficient o ineficaç, la ciutadania disposa de poc marge de maniobra. Solament una petita part d'aquesta ciutadania, amb major poder adquisitiu, té l'opció de complementar (o substituir) aquests serveis en el sector privat. En tots els casos, pot expressar la seva veu i queixar-se activament o bé demostrar passivament el seu descontentament.

En aquest sentit, la intraprenedoria opera des dels fonaments següents: tractar de fer noves coses (nova eficàcia) o fer les mateixes des de supòsits radicalment diferents (nova eficiència). El repte és passar d'un paradigma reactiu a un altre de proactiu. A més, la intraprenedoria busca desenvolupar un servei

públic a l'abast de més persones, més àgil, que aporti una millor experiència d'usabilitat, que millori la satisfacció ciutadana i que en reforci la confiança en l'Administració i en la capacitat de la societat per a avançar cap al bé comú.

### 1.3.1. L'Estat innovador

Considerem les aportacions d'Aneesh Chopra (2014), ciutadà americà d'origen panjabi (Índia) que en 2009 va ser nomenat per Obama primer director tecnològic (*chief technology officer*, CTO) del Govern americà.

El gener del 2010 es convoca el Fòrum per a la Modernització del Govern, on es conviden directors i directores generals de les cinquanta majors empreses americanes. Vegem un extracte del discurs d'Obama:

«Sé que molts de vostès han viscut reptes complicats en els seus sectors. I també sé que han pogut superar-los experimentant, innovant i trobant noves maneres més productives per a servir millor els seus clients. Avui som aquí perquè crec que el seu Govern hauria d'estar fent exactament el mateix.»

És cert que una part important de la ciutadania no se sent ben atesa per l'Estat. Però com resoldre-ho? Com ha de canviar un Govern i com pot fer-ho? Com pot participar la ciutadania en aquest canvi? A part de l'etern debat sobre la grandària de l'Estat i el seu àmbit d'actuació, es tracta de tenir un enfocament més proactiu, transformar l'Estat per desenvolupar eines innovadores, un Govern per al segle XXI que es compromet amb una societat diversa, que promogui la participació i creï una aliança transversal de la societat per a resoldre els problemes globals. Això significa promoure un Estat innovador recorrent camins menys transitats, usant noves eines i tecnologies que ajudin a crear més amb menys.

Un Estat es converteix en innovador:

- Centrant-se en la interconnexió publicoprivada, en la qual el Govern obre les dades al públic i n'afavoreix l'ús.
- Convocant el sector privat per adoptar estàndards que permetin major competència, especialment en sectors regulats de l'economia.
- Pagant per resultats mitjançant concursos i reptes, en lloc de pagar per promeses mitjançant processos de compra.
- Infonent una mentalitat emprenedora al Govern, atraient i retenint talent d'alt nivell.

### 1.3.2. Valor de la intraprenedoria per al sector públic

La intraprenedoria en el sector públic pot marcar la diferència quan contribueix a aconseguir resultats menys factibles des de les aproximacions tradicionals:

**1) Impulsar reptes col·lectius.** Són reptes que superen l'àmbit temporal d'una legislatura política, que influeixen en una generació, que canvien la fisonomia de les ciutats, de les persones, de la qualitat de vida. Són il·lusionadors i necessiten la col·laboració i participació de molta gent, organitzacions i la societat en conjunt.

Per exemple, organitzar uns jocs olímpics, un projecte de ciutat sostenible, democratitzar la tecnologia al servei de les persones, aprofitar recursos naturals de noves maneres, fer créixer l'economia sense ampliar les desigualtats...

**2) Modernitzar els serveis públics de manera àgil i proactiva.** Cornella (2010) observa que les organitzacions tradicionals eren sòlides i estables abans, però que tendeixen a l'estancament davant els canvis vertiginosos. Per a solucionar-ho, s'hibriden els models establint nexes i punts de connexió amb les noves idees, que són líquides i fins i tot gasoses.

Per exemple, en tots els nivells (tant públics com a privats) hi ha problemes de tipus tecnològic que tenen un gran efecte sobre la població en conjunt:

- La unitat d'informació per unitat de temps tendeix a infinit:  $i/t \uparrow^\infty$ . Hi ha un excés d'informació («infoxicació») que impedeix accedir al coneixement.
- El temps dedicat a cada unitat d'informació tendeix a zero:  $t/i \downarrow_0$ , una situació que s'ha relacionat amb la cultura de la instantaneïtat, superficialitat, de molt curta durada.

Llavors es poden plantejar solucions d'intel·ligència tecnològica per a resoldre tots dos dilemes.

Per exemple, usar tecnologia de cadena de blocs perquè una gestió administrativa sigui estable, mantingui la integritat i sigui consultable per qualsevol organisme o persona. En aquest supòsit, una transacció de venda d'una propietat immobiliària podia requerir mesos de tràmits, però amb aquest sistema pot requerir únicament hores. A més, les persones poden ser en llocs diferents.

**3) Solucionar problemes denominats perversos.** Davant la perspectiva d'un món cada vegada més complex, incert i líquid, Cornella (2010) descriu els problemes que van haver d'afrontar les noves generacions i proposa dues tipologies essencials:

#### Lectura complementària

Sobre la cadena de blocs i les seves aplicacions, podeu consultar l'article següent:

«Las otras (múltiples) aplicaciones del "blockchain"». *Cinco Días* (31 de juliol de 2018).

a) **Problemes domesticats.** Són problemes simples, ben definits. Es poden solucionar amb una categoria de coneixements tècnics, aplicant un algorisme. Tenen un component individual.

Per exemple, la construcció d'un pont per a salvar un riu: una empresa enginyera (interna o externa) dissenya un pont i una constructora (interna o externa) l'executa.

b) **Problemes perversos.** Són problemes complexos, amb arrugues, indefinibles. Es resolen des de la prova i error (heurística). Conforme s'avança, s'arriba a la solució. Requereixen solucions des de molts angles i per molts agents amb coneixements especialitzats, que es coordinen per buscar un objectiu comú. Tenen un component social.

Per exemple, per on fer passar l'AVE per la ciutat de Barcelona? Afecta la ciutadania (veïnat, comerços, Administració...), edificis (Sagrada Família, blocs de pisos), el pressupost, la mobilitat, la convivència...

Per tot això, podem considerar que la intraprenedoria pot aportar valor al sector públic per a contribuir a impulsar reptes col·lectius, modernitzar l'Administració i solucionar problemes complexos.

### **1.3.3. Correspondència terminològica i conceptual entre sector privat i sector públic**

El concepte d'intraprenedoria s'ha aplicat sobretot a l'entorn empresarial privat. Això implica que un gran nombre de referències es refereixin al negoci, clients, mercats, productes, vendes... No sempre es poden transferir directament les propostes dels diversos contextos. Per a solucionar aquesta dificultat, es proposa una taula amb la finalitat d'adaptar la terminologia. És lògic que el canvi de termes impliqui una transformació conceptual, ja que són dues lògiques diferents. L'objectiu del sector públic no és optimitzar el benefici econòmic sinó el social (Andeßner i altres, 2017).

Per tant, es tracta de donar servei a les persones per solucionar temes del bé comú, basant-se en dos eixos principals:

- Quantitatiu:
  - Ser eficient en temps: escurçar llistes d'espera, prestar serveis més àgils.
  - Ser eficient en costos: optimitzar el pressupost assignat rendibilitzant les aportacions via impostos de la ciutadania.
  
- Qualitatiu:
  - Cobrir serveis essencials que no serien rendibles per al sector privat o que són estratègics per al país.
  - Optimitzar la satisfacció de les persones usuàries del servei.
  - Oferir qualitat i personalització.



Taula 2. Proposta per a la correspondència de conceptes entre el sector privat i el sector públic

<b>Sector privat</b>	<b>Sector públic</b>
Clients	Persones usuàries, contribuents, cotitzadores...
Mercats	Col·lectiu poblacional objectiu
Segments	Col·lectiu específic de persones o zona geogràfica
Negoci	Servei públic eficient (en temps i cost), que satisfà un nombre òptim de persones (quantitatiu) amb una satisfacció adequada (qualitatiu)
Comercialitzar	Democratitzar, estendre, atendre, escalar...

Font: elaboració pròpia.

## 2. Models de gestió de la innovació

Com hem vist, la intraprenedoria és una eina per a gestionar la innovació disruptiva en el si d'organitzacions ja consolidades. A continuació, en primer lloc repassarem diferents models que s'han desenvolupat en contextos d'empreses privades. En segon lloc observarem dues noves aproximacions per a institucionalitzar el procés, que consisteixen a crear una nova funció per a l'organització: la gestió estratègica de la innovació. En l'apartat 3 desenvoluparem una proposta específica per al sector públic.

### 2.1. Evolució històrica

Durant el segle XX nombroses organitzacions han fet tot el possible per promoure la innovació disruptiva internament. En la majoria dels casos, aquesta innovació no ha passat de ser incremental, els èxits han estat parcials i efímers i les iniciatives no han estat sostenibles. Observem tres tipus d'aproximacions, amb diferents models de gestió, en el context de les empreses privades (Colarelli i altres, 2018):

#### 1) Aproximacions estructurals

**a) Departaments de recerca i desenvolupament (R+D).** La seva funció era explorar l'estat de la tècnica i l'art i desenvolupar productes nous. Es van desenvolupar nombroses patents. El seu problema era que la majoria s'arxivaven i no es portaven a la pràctica. En els anys noranta es van rebatejar com a R+D +I. Es va afegir la «I» d'*innovació*. El matís era important, ja que comportava generar una nova font de negoci per a l'empresa traient els productes al mercat real. En la majoria dels casos, s'han quedat en innovacions incrementals i s'han vist desbordats pels canvis tecnològics exponencials.

**b) Equips autònoms.** La seva filosofia es basava en els comandaments militars: equips reduïts, àgils, amb pressupost propi i gran autonomia respecte a la matriu. Els seus resultats (tant els èxits com els fracassos) van ser espectaculars. Vegem-ne alguns exemples:

- Skunk Works. En 1943, per contrarestar el desenvolupament de l'avió de reacció Messerschmitt per l'exèrcit alemany, l'exèrcit americà —juntament amb el fabricant Lockheed Martin— va crear un equip de desenvolupament àgil, sense burocràcia i enfocat a resultats. Va ser el naixement dels equips «mofeta» (*skunk* en anglès). En la guerra freda van desenvolupar l'avió espia O-2, pretesament indetectable, que en 1989 es va integrar directament en l'exèrcit.
- Xerox PARC (Palo Alto Research Center). Entre els seus èxits figura la impressió làser, l'estàndard Ethernet, l'ordinador personal modern, la inter-

ficie gràfica d'usuari (GUI), la metàfora d'escriptori, la programació orientada a objectes, la computació ubíqua, aplicacions de silici amorf (a-Si), el ratolí i els semiconductors de molt alta escala d'integració.

c) **Business venture groups (BVG)**. Van desenvolupar incubadores internes de projectes lligades als departaments de R+D. Van promoure la cultura emprenedora, l'entrenament (*coaching*) i l'accés a inversors interns i externs. Al principi van generar noves idees i oportunitats, encara que no van resistir els canvis de les successives direccions d'organització, que van frenar o tallar el finançament, i es van tancar. Vegem-ne diversos exemples:

- Nokia. Va arribar a ser el número u en telèfons mòbils mundial. Cada any desenvolupava milers de patents, inclosa la del telèfon intel·ligent (*smartphone*). No obstant això, es va tornar a complir el dilema de l'innovador de Christensen (2000) i van perdre el seu avantatge competitiu, i així es van veure obligats a malvendre la seva divisió mòbil a Microsoft en 2012.
- 3M. Empresa originàriament minera en 1902, pivotà cap a abrasius industrials, cintes adhesives (*scotch*), notes adhesives (Post-it, que inicialment va ser una cola fallida), esponges, cintes de vídeo... Actualment continua essent capdavantera, encara que s'ha quedat endarrerida.
- Procter & Gamble. Empresa que en 1837 fabricava veles i sabó, es va diversificar enormement cap a drogueria, alimentació i medicaments. Per a promoure la innovació, s'usen xarxes col·laboratives de contactes i també eines digitals.

d) **Programes corporatius**. En 2000, IBM respon al repte plantejat pel seu CEO Lou Gerstner (2004) llançant el programa EBO (Emerging Business Opportunities). Es tractava d'oportunitats de negoci, ja que buscaven noves fonts d'ingrés i un creixement de dos dígitos en alguns anys. Eren emergents perquè van canviar les regles del joc, les tecnologies (p. ex., Linux) i les solucions a les necessitats dels clients. No obstant això, va caldre dedicar-los moltes atencions, cures i acompanyaments qualificats. Mentre va durar va ser un èxit. Van iniciar vint-i-cinc projectes amb perspectives de negoci excel·lents. No obstant això, per causes internes, en 2006 van decidir no continuar i la majoria dels responsables i operatius van ser absorbits per l'organització.

## 2) Aproximacions procedimentals

a) **Mètode Stage-Gate**. Aquest mètode, desenvolupat per Robert Cooper (1986), va revolucionar les corporacions en proposar una gestió de projectes en cascada mitjançant fases amb comportes. En aplicar-se a la innovació disruptiva es va observar que era necessari afluixar les rigideses del sistema, però així i tot no hi ha evidència que funcionés.

**b) Mètode Lean Startup.** El nom prové del mètode de producció de Toyota. Inicialment no va funcionar en corporacions, ja que era concebut per a empreses. No obstant això, Eric Ries va aconseguir transferir-la i contextualitzar-la (sobretot en empreses).

**c) Esperit fundacional.** S'ha observat que funciona mentre els fundadors mantenen viva la flama inicial (Google, Apple, Microsoft, Amazon...). Quan desapareixen, es perd l'esperit i es torna a la innovació incremental. El cas paradigmàtic és el de Steve Jobs, l'acomiadament del qual va comportar la tornada a la innovació incremental i a la crisi. Amb el seu retorn, es va tornar a la senda disruptiva i a l'auge de la companyia.

### 3) Aproximacions financeres

**a) Accions fantasmes (*phantomstocks*).** Empreses emergents internes amb incentius accionarials per als responsables. No obstant això, van generar greuges comparatius amb la matriu que van comportar la seva desaparició.

**b) Empreses derivades (*spin-off*).** Són empreses emergents sorgides de l'empresa matriu. Mantenen llaços en comú, encara que són autònomes. Els equips intraprenedors assumeixen la responsabilitat del projecte i el risc.

**c) Inversió corporativa (*corporate venturing*).** Es tracta d'innovar mitjançant compres externes. Comporta escanejar sistemàticament l'estat de les tècniques, tecnologies, etc., que desenvolupen en el sector i invertir en empreses i empreses emergents innovadores, per controlar-ne la tecnologia, la propietat industrial, mercats... En principi, són més cares que el desenvolupament intern i a vegades presenten costos d'integració. Per això, és clau fer una auditoria prèvia adequada si s'observen alguns èxits, especialment combinant les compres externes amb la intraprenedoria (model híbrid).

## 2.2. Propostes per a gestionar estratègicament la innovació

En l'apartat anterior s'ha pogut observar que les estructures efímeres no sobreviuen i que les aproximacions parcials són insuficients. Sembla raonable pensar que, perquè siguin integrals i sostenibles, s'han de plantejar solucions d'espectre més ampli, estratègiques i estables; amb missions i objectius específics, amb papers clars i recursos suficients.

Si ningú no és responsable d'una funció, aparentment serà de tots i, per tant, de ningú. És el que passa moltes vegades amb la innovació. Hi ha diverses veus que criden a crear noves funcions per a les organitzacions, les denominades funcions perdudes: la funció emprenedora (Ries, 2017), la gestió estratègica de la innovació (Colarelli i altres, 2018), el sistema integral de gestió de la innovació (Trias de Bes i Kotler, 2011) i la funció intraprenedora (Hervé, 2015).

### Lectura recomanada

La metodologia Lean Startup es desenvolupa exhaustivament en el llibre d'E. Ries (2017) *El camino hacia el Lean Startup* (Madrid: Deusto).

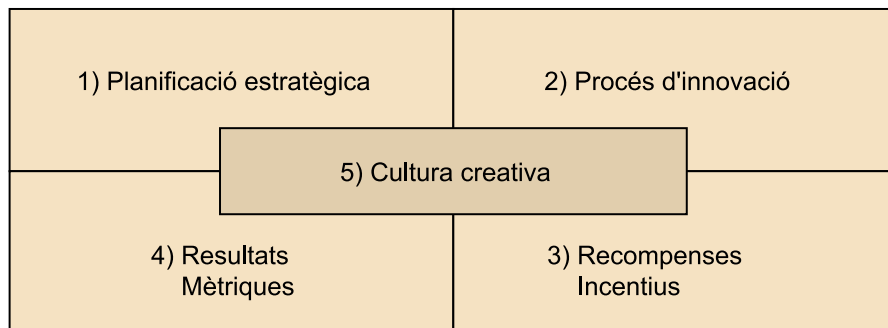
En aquest sentit, la nova funció de gestió estratègica de la innovació es pot vehicular de la manera següent:

- 1) Un model transversal (manera de treballar, *know-how*) (vegeu el subapartat 2.2.1).
- 2) Un departament propi, una àrea organitzacional autònoma (vegeu el subapartat 2.2.2).
- 3) Una aproximació híbrida: combina el model transversal amb l'estructura organitzacional. És el que utilitzarem per a aquest material en l'apartat 3.

### 2.2.1. Sistema integral de gestió de la innovació

Trias de Bes i Kotler (2011) plantegen que, per a transformar una organització en innovadora, cal gestionar quatre àrees fonamentals. Si l'equip directiu vol que la seva empresa innovi, ha d'abordar les quatre per separat. La bona notícia és que les quatre es complementen entre elles. A més, hi ha una cinquena que és el catalitzador de les altres: la cultura creativa. Vegem una visió global en la figura següent: les quatre fases es desenvolupen seqüencialment i en cicles en espiral contínua en la qual la cultura emprenedora actua com catalitzadora del procés.

Figura 1. Sistema integral de gestió de la innovació



Font: adaptat de Trias de Bes i Kotler (2011).

### El model A-F per a gestionar integralment la innovació: rols enfront d'etapes

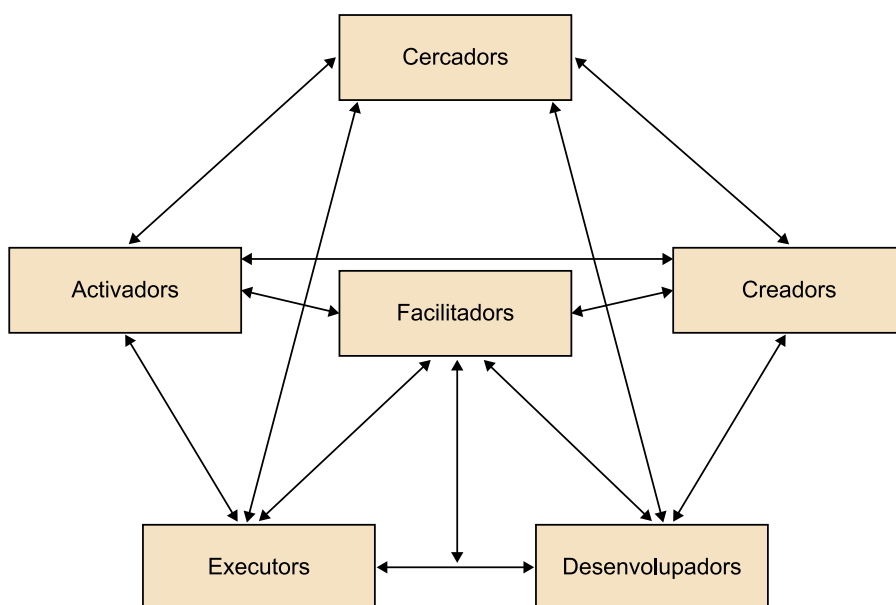
En l'enfocament tradicional de la gestió de la innovació disruptiva prevalen les etapes, que s'organitzen de manera seqüencial. En aquest nou plantejament, els rols se situen primer i el procés d'innovació és una conseqüència de la interacció d'aquests rols. Per exemple, si una empresa vol innovar, ha de definir i assignar aquests rols a persones determinades i, després, una vegada establerts els objectius, els recursos i les dates límit, deixar que interactuïn lliurement per configurar el seu propi procés.

Taula 3. Les sis is de la innovació i els rols del model A-F

Rols A-F	Les 6 is de la innovació
Activadors	Iniciar
Cercadors	Investigar
Creadors	Idear
Desenvolupadors	Inventar
Executors	Implementar
Facilitadors	Instrumentalitzar

Font: Trias de Bes i Kotler (2011).

Figura 2. Interacció de rols per a la innovació (model A-F)



Font: Trias de Bes i Kotler (2011).

### 2.2.2. Gestió estratègica de la innovació mitjançant les persones

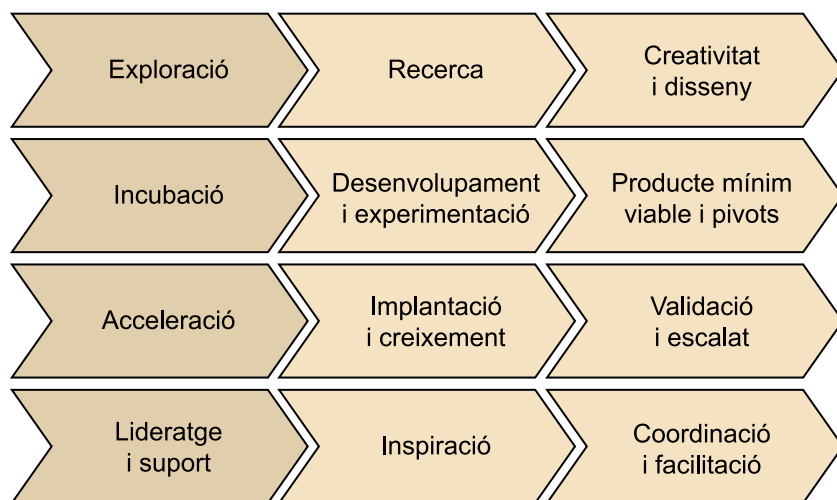
Colarelli, Corbett i Peters (2018), després d'investigar la innovació disruptiva en grans empreses privades americanes durant més de vint anys, proposen desenvolupar una nova funció per a gestionar la innovació estratègica, amb entitat equiparable a les funcions tradicionals: producció, comercialització, màrqueting, finances, personal, internacionalització...

No obstant això, reconeixen que és lícit plantejar-se si és necessària una nova estructura *ad hoc* (que pot tenir un cost addicional i que pot ser una font de noves ineficiències). Per què hauria de funcionar aquesta estructura si altres aproximacions no han funcionat històricament? Es tracta d'una aposta per institucionalitzar la innovació. Per a desenvolupar l'especialització necessària, hi ha d'haver rols formalitzats en molts nivells. Amb el temps, les persones que els ocupin desenvoluparan majors nivells d'experiència. Han de reclutar-les per a aquests rols, seleccionar-les acuradament, desenvolupar-les i promocio-

nar-les i incentivar-les adequadament. Quan alguna persona marxi, serà substituïda per una altra amb una experiència similar de manera que la funció es mantingui sostenible.

Tal com es pot observar en la figura 3 i en la taula 4, la nova funció de gestió estratègica de la innovació s'organitza en quatre àrees: exploració, incubació, acceleració, i lideratge o suport. I en tres nivells: gestió de projecte (nivell 1), gestió de plataforma, que inclou diversos projectes (nivell 2), i gestió de cartera, que inclou diverses plataformes (nivell 3). Les àrees són fonamentalment consecutives, però en el cas del lideratge i suport són transversals.

Figura 3. Àrees per a gestionar estratègicament la innovació



Font: adaptat de Colarelli i altres (2018).

Taula 4. Rols per a la funció de gestió estratègica de la innovació per àrees i nivells

Àrees i nivells	Exploració	Incubació	Acceleració	Lideratge i suport
1. Projecte	Generador d'oportunitat	Especialista en nous programes	Gestió d'àrea funcional	Facilitació
2. Plataforma	Responsable d'àrea d'oportunitat	Responsable de nous programes	Direcció general de programes	Coordinació general
3. Cartera	Direcció	Direcció	Consell d'innovació	CNO

Font: adaptat de Colarelli i altres (2018).

Per a organitzacions més petites (p. ex., ajuntaments), es podria adaptar la taula reduint la segona fila o la segona columna. Per a microorganitzacions (p. ex., empreses públiques de dimensions reduïdes), proposen que hi pugui haver solament el CNO (*chief innovation officer*) amb un suport.

Si fos necessari aprofundir, els autors desenvolupen taules detallades amb els catorze rols proposats, on s'analitzen els factors clau següents:

- Característiques de rol: responsabilitats, activitats, mètriques d'actuació.

- Criteris de selecció: característiques personals, habilitats, especialització, experiències crítiques.



## 3. Procés intraprenedor

### 3.1. Immersió

Per a endinsar-nos en l'essència pràctica del procés, es proposa fer una immersió mitjançant el relat i la visualització d'una situació intraprenedora.

Suposem que una persona que ocupa un alt càrrec d'una organització es planteja una estratègia que podria transformar-la radicalment. Després d'analitzar les capacitats de l'organització, adverteix que té actius i competències valuosos que poden mobilitzar-se per a oferir nous serveis o oferir els mateixos d'una manera diferent. Després de debatre-ho en el consell, detecten que hi ha una persona interna que té experiència intraprenedora. Se li explica l'estratègia comentada i se li demana que, basant-se en la seva experiència, indiqui què es necessita per a tenir èxit.

El relat comença seleccionant la persona que lideri el projecte, que tindrà unes competències específiques i úniques. Coordinarà un equip petit, que jugarà amb les seves pròpies regles, sense cap interferència. Llançarà un producte inicial imperfecte. El seu objectiu serà aprendre de l'experiència de les persones usuàries per validar i refinar l'oferta, mitjançant nombroses interaccions. L'equip aprendrà sobre la marxa i modificarà la seva estratègia en temps real d'acord amb els requisits dels seus nous usuaris i la població objectiu. No sempre tindrà les respostes i cometrà alguns errors. El rol de la persona que ocupa l'alt càrrec serà apadrinar-los. També s'haurà d'incorporar una altra persona executiva sènior perquè faci de «guardià». La seva tasca serà protegir el projecte de la interferència o resistència que provingui de l'organització, la qual tindrà un gran desig d'actuar com a fre quan les pràctiques existents (operacions, recursos humans, tecnologia, màrqueting, etc.) col·lidin amb les necessitats del projecte. Mentre tot això passi, no es podran mesurar els progressos amb els indicadors tradicionals. L'evolució se seguirà d'acord amb indicadors propis del projecte i diferents dels de l'organització matriu. Els dos primers anys gastaran molts diners i això posarà nerviós el consell. La inversió feta en el projecte serà absolutament desproporcionada en relació amb els beneficis a curt termini. No serà viable durant cinc anys. S'haurà de combatre la urgència per a accelerar el creixement mitjançant decisions precipitades.

Com podria ser la reacció de l'alt càrrec de l'organització matriu? És probable que li passin pel cap diversos pensaments que posin en qüestió les creences i els models de gestió que li van funcionar en altres ocasions, que li sorgeixin dubtes sobre si l'organització està preparada per a embarcar-se en aquesta estratègia, i que tingui dubtes sobre com implementar el procés en la pràctica.

### 3.2. L'organització matriu enfront de la intraprenedoria

No és el mateix gestionar una organització matriu que un intraprenedoria. Analitzarem algunes diferències entre ambdues per poder avançar cap a un sistema que permeti compatibilitzar el seu desenvolupament conjunt.

#### 1) Estructura diferenciada

a) En l'organització matriu, l'estructura és jeràrquica vertical, per departaments estancs. Les ordres van de dalt (es decideix) a baix (s'executa).

b) En la intraprenedoria l'estructura és horitzontal (tots decideixen i executen), seguint unes pautes transversals.

2) **Denominació diferenciada.** Govindajaran i altres (2005) van proposar usar *core company* ('companyia nuclear') per a l'organització matriu i *new company* ('nova companyia') per a la intraprenedoria.

#### 3) Objectius diferenciats

a) L'organització matriu cerca l'eficàcia i l'eficiència.

b) La intraprenedoria cerca la nova eficàcia (fer coses noves) i la nova eficiència (fer-les de noves maneres radicalment diferents).

#### 4) Factors diferenciats

Taula 5. Comparativa entre el paradigma de l'organització tradicional i la intraprenedoria

Paradigma i factors	Tradicional (la Central)	Disruptiu (IntraE)
Persones	Equips funcionals estables que treballen a ritme constant	Treball en equips transversals a un ritme accelerat
Cultura	Evitació del fracàs, mitigació dels riscos, compliment i predictibilitat	Error productius que condueixen a l'aprenentatge significatiu i al compromís amb la innovació constant
Processos	Transferències funcionals, economies d'escala, reducció de la variació	Processos iteratius, economies de velocitat i experimentacions científiques
Indicadors	ROI, quota de mercat, marge	Indicadors de direcció, finançament a mesura

Font: elaboració pròpia basada en Ries (2017).

#### Terminologia

Per motiu d'eficiència terminològica, a partir d'ara usarem *Central* per a referir-nos a l'organització matriu i *IntraE* per a referir-nos a la intraprenedoria.

### 3.3. Visió global

El procés intraprenedor té uns ritmes i objectius diferents de la Central, encara que això no significa que no pugui ser estructurat i planificat estratègicament.

Per a Ries (2017), el camí del Lean Startup combina el rigor de la gestió tradicional amb la naturalesa altament iterativa de l'emprenedoria. És una nova disciplina de gestió, un nou marc per a organitzar, avaluar i assignar recursos per al desenvolupament organitzacional que permet afrontar la incertesa amb agilitat i en condicions.

Els principis per al camí cap a la intraprenedoria són (Ries, 2017):

- La innovació contínua. Per a aconseguir un creixement sostenible a llarg termini es necessita un sistema que gestioni estratègicament els nous reptes, aprofitant el talent i la creativitat en tota l'organització.
- L'empresa emergent com a unitat mínima de treball. Els projectes d'innovació disruptiva contínua són els motors del creixement. La seva metodologia és la recerca científica aplicada a la resolució de necessitats específiques de les persones usuàries. El seu objectiu és l'aprenentatge validat continu.
- La funció emprenedora (nova àrea funcional). Perquè sigui operativa, és necessari institucionalitzar una àrea amb objectius, rols i recursos.
- La segona fundació de l'empresa. En l'organització conviuen la matriu, més tradicional, amb les intraprenedories, disruptives. L'organització es reinventa per adaptar-se i millorar de manera contínua.
- La transformació contínua (procés iteratiu). El canvi serà sostenible solament mitjançant un artefacte metodològic basat en iteracions contínues.

A més, Kotter (2006) proposa vuit passos per a gestionar el canvi, i Hervé (2015) els especifica per a la intraprenedoria.

Taula 6. Gestió del canvi en la IntraE basada en els vuit passos de Kotter

Passos	Accions per a gestionar el canvi
1. Crear un sentit d'urgència	Assegurar-se el suport del CEO i del patrocinador. Nomenar l'intraprenedor. Desenvolupar una micropresentació ( <i>elevator pitch</i> ) i presentar-la als departaments de la Central.
2. Construir una coalició guia	Identificar el patrocinador, el guardià i l'emprenedor. Obtenir el vistiplau dels executius de la Central.
3. Definir una visió estratègica i activitats de suport	Definir i comunicar freqüentment la visió de la IntraE i les diferències primàries de necessitats amb la Central. Desenvolupar i llançar una estratègia de comunicació interna.
4. Allistar un equip voluntari	Identificar el major nombre d'aliats possible.

Font: Hervé (2015), basat en Kotter (2006).

Passos	Accions per a gestionar el canvi
5. Facilitar l'acció eliminant les barreres	Fer pedagogia amb la Central. Executar l'estratègia de mobilització de forces corporatives. Establir els objectius SMART (específics, mesurables, assolibles, realistes i a temps).
6. Generar guanys a curt termini	Subratllar els èxits i celebrar-los sovint.
7. Sostenir l'acceleració	Comunicar i celebrar la consecució de les fites. Executar l'estratègia de comunicació interna. Accelerar l'estratègia de mobilització de forces corporatives.
8. Institucionalitzar el canvi	Institucionalitzar els sistemes i processos desenvolupats o adaptats per la IntraE.

Font: Hervé (2015), basat en Kotter (2006).

La intraprenedoria és un projecte que desenvolupa una iniciativa emprenedora disruptiva i es coordina amb la Central mitjançant una metodologia pròpia. A més, utilitza l'enfocament de rols personals, com en els subapartats 2.2.1 i 2.2.2 de gestió estratègica de la innovació.

En la taula següent podem observar una visió global del procés, que consta de dues fases: creació i desenvolupament. Tota fase té dues subfases: preparació i llançament oficial, i escalatge. La proposta de fases i subfases per a l'emprenedoria que es desenvoluparà detalladament a continuació es basa en una reordenació i simplificació de la proposta d'Hervé (2015), contextualitzada en el sector públic.

Taula 7. Fases i subfases de la intraprenedoria

Fases	Subfases (intraprenedoria)
Creació	<b>1) Preparació</b> a) Selecció de la persona que lideri la intraprenedoria b) Selecció de les persones de l'equip c) Garantia de la coordinació amb la matriu d) Planificació estratègica e) Llançament oficis <b>2) Llançament oficial</b>
Desenvolupament	<b>3) Intraprenedoria</b> <b>4) Escalatge</b>

Font: elaboració pròpia basada, en part, en Hervé (2015).

### 3.4. Fase de creació de la IntraE

#### 3.4.1. Primera subfase: preparació

a) Determinació del moment de realització de la intraprenedoria i selecció de la persona líder

- Moment de realització

Al més aviat possible millor, ja que es necessita que la persona líder desenvolupi un aprenentatge significatiu i sentit de propietat del projecte.

No obstant això, és important no precipitar-se. Se sol dir que cal contractar lentament. És millor fitxar un intraprenedor de nivell A amb una idea de nivell B que a l'inrevés. Aquest aspecte sol ser clau, ja que moltes vegades, per pressions de temps, es prefereix contractar una opció secundària i això es pot pagar car després.

- Persona líder
- Una selecció adequada de la persona que lideri el procés és essencial per a l'èxit del projecte. Ha de disposar de la majoria de les característiques esmentades en la taula 8. És rellevant que tingui experiència prèvia en projectes de característiques similars tant si han funcionat com si no i que hi hagi destacat.

Taula 8. Divuit característiques per a seleccionar persones intraprenedores

Característiques de la persona emprendora	Característiques de la persona intraprenedora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• arriscada</li> <li>• centrada en els clients</li> <li>• creativa i innovadora</li> <li>• apassionada</li> <li>• perseverant</li> <li>• autodisciplinada</li> <li>• confiada en si mateixa</li> <li>• negociadora experta</li> <li>• decisiva</li> <li>• inspiradora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agent de canvi</li> <li>• capdavantera corporativa</li> <li>• mobilitzadora</li> <li>• protectora</li> <li>• gestora de les expectatives</li> <li>• intel·ligent emocionalment</li> <li>• jugadora d'equip</li> </ul>

Font: Hervé (2015).

## b) Selecció de les persones de l'equip

Les persones que formin part de l'equip intraprenedor poden tenir menys característiques, ja que seran especialistes. La clau és tenir un equip compensat i equilibrat que es coordini àgilment.

Alguns perfils que es poden trobar són els següents:

- **Innovador.** És especialista en enginyeria, programació, disseny. Dirigeix la innovació, desenvolupa el prototip. Fins i tot investiga el mercat per solucionar temes tècnics. És una persona apassionada i dedicada.
- **Desenvolupador de producte.** Ha vist el prototip o una demostració de la innovació i és capaç de convertir-lo en un producte. Potser s'ha atrevit a fer-lo fins i tot pel seu compte i risc. Coneix els productes de la competència i sap com escalar la producció, els costos i els preus. És una persona motivada i compromesa.
- **Desenvolupador de negoci.** Se li ha demanat analitzar la idea innovadora i assessorar sobre el mercat potencial. S'ha convençut progressivament que la innovació funcionarà en fer proves de mercat i demostracions per a clients. Ha elaborat estudis de mercat i simulacions.
- **Optimitzador de processos.** És excel·lent en l'eficiència, de manera que troba noves maneres de millorar els costos i simplificar operacions. És una persona emprenedora, amb reputació sòlida i adepta al canvi.
- **Professional d'alt rendiment.** Es caracteritza per ser excel·lent en la seva disciplina i per les seves notables habilitats comercials i de negociació. El seu punt feble és el lideratge d'equips.
- **Jugador polític.** El seu objectiu és guanyar influència i control sobre el projecte. Té el suport d'alguns membres de la direcció.

Tots aquests perfils, excepte els dos últims, podrien ser candidats interessants a liderar la intraprenedoria sempre que disposin de la majoria de les característiques de la taula 9.

Per a seleccionar el personal intraprenedor per al sector públic, es pot optar per tres tipus d'opcions:

Taula 9. Opcions per a seleccionar el personal intraprenedor en el sector públic

Origen personal	Avantatges	Desavantatge
Públic	Més econòmic. Coneix millor el context.	Amb menor experiència en entorns d'incertesa extrema.
Privat	Més costós. Coneix menys el context.	Possiblement amb més experiència en entorns d'incertesa extrema.
Mixt o híbrid	De cost equilibrat. Té un coneixement suficient del context.	Amb suficient experiència en entorns d'incertesa extrema.

Font: elaboració pròpia.

### c) Assegurament de la coordinació amb l'organització matriu

L'assignació de rols de les persones de referència clau és la següent:

- **Patrocinador o padrí.** És la principal persona valedora i aliada. És una persona sènior que ocupa un càrrec directiu de primer nivell. Probablement, és la primera persona que va decidir sobre la necessitat de desenvolupar la intraprenedoria. Té un paper essencial per a assegurar que la matriu accepti el projecte i que la interconnexió funcioni entre ambdós. És de vital importància mantenir-hi una comunicació fluida i transparent. Així mateix, s'hi ha de comptar en celebrar els èxits. És responsable de la IntraE en l'àmbit de la matriu, i això significa aprovar i assignar pressupostos, buscar aliances i altres suports, alliberar l'agenda de la persona líder i monitorar el progrés. En el context del sector públic, es tracta d'una persona que ocupa un càrrec polític del màxim rang en l'organigrama, amb autoritat moral i poder orgànic.
- **Guardià.** És també una persona sènior de l'alta direcció. La seva missió és protegir la intraprenedoria de totes les interferències negatives que la Central desplega contra la IntraE, com per exemple protegir la IntraE de l'ajuda no sol·licitada. Intervé en la resolució de conflictes amb la Central a més de vigilar l'existència d'indicis de fracàs i adoptar un rol de coordinador amb les aliances de la IntraE. En el context del sector públic, es tracta d'una persona que ocupa un càrrec tècnic del màxim rang en l'organigrama, amb autoritat moral i poder orgànic.

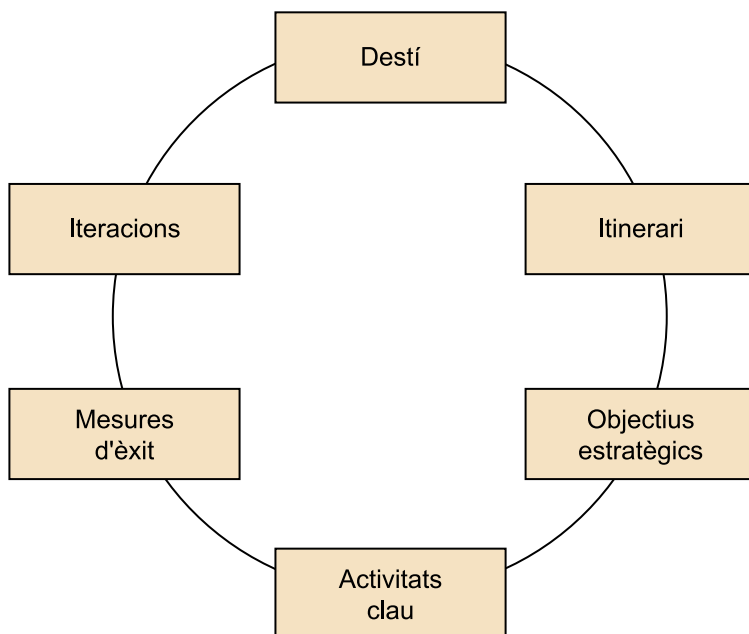
¿La Central i la IntraE estan preparades per al procés intraprenedor? Precondicions necessàries per a l'èxit:

- Capacitat i voluntat de la IntraE per a desenvolupar una idea que comporti una innovació disruptiva i que pugui convertir-se en un servei d'alt valor afegit per al segment objectiu.
- Capacitat, compromís i autoritat de les persones clau de la Central i la IntraE.
- Experiència i competència de les persones i equips per a gestionar el procés.
- Unes regles de joc clares, tant per a la Central com per a la IntraE, i sobretot per a les seves interconnexions.

#### d) Planificació estratègica

És convenient tenir un full de ruta que orienti sobre els passos que s'han de seguir. La planificació estratègica és un procés seqüencial i iteratiu que ajuda a tenir una visió global que, a més, pot contribuir a generar confiança en la Central. En aquest apartat seguirem la proposta d'Hervé (2015) adaptant-la al sector públic.

Figura 4. Planificació estratègica: full de ruta intraprenedora



Font: adaptat d'Hervé (2015).

### Exemple de planificació estratègica: United States Digital Services

Exemplificarem la planificació estratègica amb el programa United States Digital Service (USDS), desenvolupat durant l'era Obama (Chopra, 2014).

#### 1) Determinació de la destinació

- Declaració de missió: «Ofereix millors serveis públics al poble americà mitjançant tecnologia i disseny».
- Propòsit estratègic: «Convertir l'USDS en el referent mundial d'agència pública centrada en serveis digitals a la ciutadania».
- Objectius a llarg termini (entre 3 i 5 anys)
  - Transformar críticament els serveis digitals disponibles per al públic.
  - Expandir l'ús de les plataformes comunes, serveis i eines.
  - Repensar com compra el Govern els serveis digitals.
  - Atreure talent d'alt nivell al servei públic.

#### 2) Establiment de l'itinerari

- Declaració estratègica:
  - Es reclutaran especialistes d'alt nivell en tecnologia del sector privat, tercer sector i altres àrees del sector públic, per resoldre problemes crítics de manera intel·ligent i àgil.
  - Es dissenyaran les solucions mantenint les persones usuàries al centre per facilitar-los els tràmits, que gaudeixin d'una experiència satisfactòria i la recomanin en el seu entorn proper.
  - Es desenvoluparan els productes usant les millors pràctiques, fent el possible per escurçar els terminis, ajustar els costos i escalar els serveis, des d'un enfocament iteratiu de millora contínua.
  - S'aportaran bones pràctiques i nous enfocaments. Es resoldran problemes crítics reals de manera intel·ligent i àgil.
  - Es desplegaran petits equips proactius i multidisciplinaris, que treballaran braç a braç amb el funcionariat per ajudar-lo perquè s'empoweri i assumeixi els nous reptes de manera interdependent.



- Valors que guien el projecte:
  - Contractació i empoderament de grans persones.
  - Determinació de la veritat (exposició de la veritat).
  - Optimització per a aconseguir resultats, no amb vista a la galeria.
  - Enfocament al lloc dels problemes.
  - Creació àgil de valor.
  - Disseny amb les persones usuàries, no per a elles.

### 3) Establiment dels objectius estratègics

- A llarg termini (en els propers 3-5 anys):
  - OLP1. Transformar críticament serveis digitals disponibles per al públic.
- A curt termini (en els propers 12-24 mesos):
  - OCP1. Modernitzar el sistema d'immigració.
  - OCP 1.1. Modernitzar el servei de nacionalització.

### 4) Especificació de les activitats clau

- AC1.1. Desenvolupar el programari ELIS per al registre digital i automàtic d'aspirants a la nacionalització, amb el model N-400 i els documents adjunts: finalitzar el producte mínim viable (PMV) al cap de sis mesos; iterar constantment per a validació durant sis mesos. Els rols són: responsable (director de producte), executor (en l'equip ELIS), assessor (especialista en programari de registre i alt funcionari del Departament d'Immigració), informador (en l'equip administratiu del Departament d'Immigració).

### 5) Definició de les mesures d'èxit (MDE)

- S'indiquen fites i accions per al tancament, i les repercussions:
  - Finalització del prototip en sis mesos. Preparació del prototip per a validació iterativa durant uns altres sis mesos. Realització d'un seguiment setmanal de les millores mitjançant la presentació de diapositives en reunió d'equip.
  - Dades reals d'impacte: 975.000 aspirants; 50% de flux de treball completat digitalment; 100% de sol·licituds mitjançant N-400, processades per ELIS des de l'octubre de 2017.
- Se celebren reunions periòdiques flexibles de seguiment a dos nivells:
  - Equip directiu: intraprenedor, patrocinador i guardià.
  - Equip operatiu.

### 6) Iteració freqüent

- Es prova la web constantment prestant molta atenció al retorn immediat de les persones usuàries, mitjançant xats, correus, línies d'atenció telefònica, seguiment personalitzat, etc.

## e) Llançament oficials

La IntraE necessita un període de temps per a sortir a validar les seves hipòtesis, aprendre i millorar la seva eficiència, anàleg al que tenen les empreses emergents emprenedores. Es verificarà el mercat, es refinaran les assumpcions i s'adquirirà una experiència valuosa que farà augmentar el sentit de propietat i compromís de l'equip. No és un període de prova i error. Aquest període de prova solament es farà si hi ha un adequat nivell de certitud que la iniciativa arribarà al llançament formal.

Durant aquest temps, com que no s'ha fet públic el llançament formal, la IntraE té un marge de temps per a desenvolupar-se sense aixecar suspicàcies ni interferències de l'organització.

La metodologia que s'usa és el Lean Startup (Ries, 2017). Es desenvolupa una solució bàsica, que se sol denominar producte mínim viable (PMV). Es presenta davant un grup de persones avantguardistes perquè el provin. Aquest grup està motivat a provar el servei i, per tant, és més tolerant davant errors o defectes del PMV. Amb això s'obté retorn i es pot aprendre de manera significativa, àgil i relativament barata. Amb el que s'ha après es van fer iteracions (també denominades pivots) del servei per millorar-lo en agilitat, cost, disseny, escalabilitat o la característica que es decideixi prioritzar en cada cas. L'objectiu és aprendre de manera validada.

Es desenvolupa una inèrcia en la relació amb les persones usuàries. Es genera una dinàmica que fa que se n'augmenti progressivament el nombre. De les persones avantguardistes es passa als primers usuaris primerencs.

Com que els recursos són escassos, moltes tasques que s'han de fer estan pendents, algunes són en curs i unes quantes han finalitzat.

Aquesta fase pot durar setmanes o mesos. Dependrà de l'experiència de la persona intraprenedora i del seu equip. També dependrà de les dinàmiques i del coneixement del sector i segment objectiu.

És un bon moment per a celebrar les primeres victòries parcials i incloure-hi els aliats (patrocinadors, guardians i altres).

### **3.4.2. Segona subfase: llançament oficial**

Quan és el moment? No hi ha un temps estipulat o ideal per a fer el llançament oficial. Normalment, l'intraprenedor i el patrocinador decideixen que ja s'està preparat per a buscar un grup més ampli de persones usuàries i que el llançament oficial donarà una empenta definitiva per a començar. Al mateix temps, tots dos se senten preparats per a afrontar els riscos que tindran aviat.

En aquesta etapa es desenvolupa i llança una estratègia de comunicació que és precedida per l'acceptació interna de tota la direcció de la Central. És una tasca que duen a terme el patrocinador i el guardià. A partir d'aquest moment, la IntraE és exposada a l'escrutini públic de tota l'organització matriu.

Es recomana començar amb un esdeveniment intern, amb el qual s'explicarà:

- La contribució esperada de la IntraE a l'estratègia de la Central.
- Els objectius de la IntraE.
- Els rols de tots els agents per a donar suport a la IntraE.

Com a avantatge, la IntraE té accés a tots els recursos necessaris de la Central: tangibles (finançament, instal·lacions, especialistes...) i intangibles (xarxa de contactes, prestigi de marca...).

No obstant això, si no s'ha fet adequadament el llançament formal en el termini i la manera escaient, la IntraE pot tenir dificultats serioses. Hi ha tres elements que poden afectar a l'hora d'avaluar la resposta de la Central davant la IntraE:

- Les expectatives de la Central quant al temps i als resultats. Durant quant temps estarà disponible per a esperar?
- La materialització real de resultats de la IntraE per a la Central. Seran suficients?
- Les similituds de la IntraE amb la Central. Coincidiran les activitats i els segments objectiu?

### **3.5. Fase de desenvolupament de la IntraE**

#### **3.5.1. Tercera subfase: intraprenedoria**

A partir d'aquí, la IntraE disposarà de més recursos i haurà de créixer i escalar al més àgilment possible. Les expectatives són elevades, i l'exposició pública també.

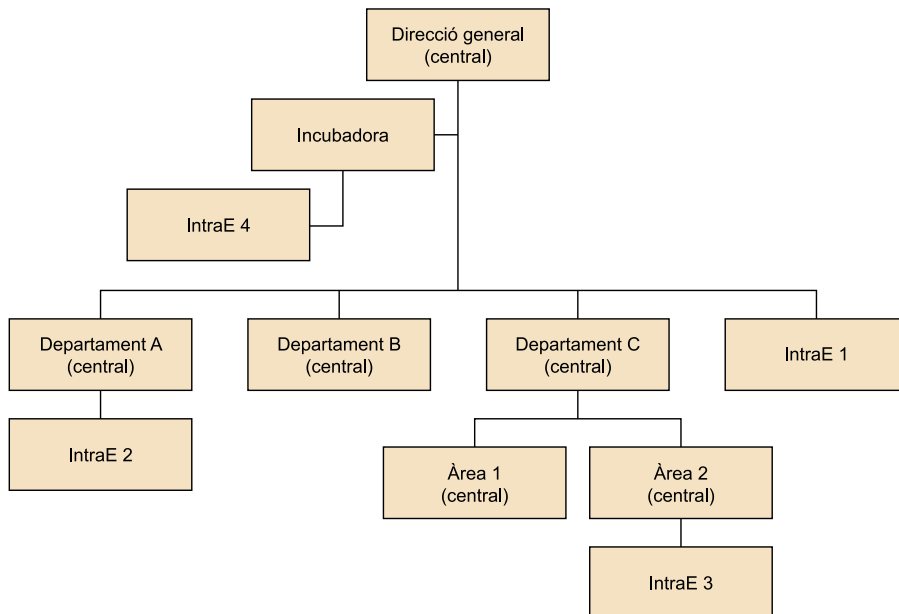
Com es posiciona orgànicament la IntraE en la Central? Cal tenir en compte que, tal com assenyala Galbraith (2014), l'organigrama condiona qui i com es decideix, i en la IntraE el patrocinador és el màxim responsable.

En establir la IntraE com una àrea separada, la Central decideix descentralitzar. Això li dona més flexibilitat i li permet prendre decisions més àgils. No obstant això, és probable que sorgeixin duplicitats i coincidències.

Hi ha quatre opcions estructurals bàsiques per a la IntraE (vegeu la figura 6):

- **IntraE 1.** Representa un intraprenedoria amb un segment poblacional substancialment diferent del de la matriu. Podria fer reports directament a la direcció general de la Central o direcció departamental.
- **IntraE 2 i 3.** Si els segments poblacionals són similars a la Central, hauran de mobilitzar nombrosos recursos i forces de la matriu. Dependran de les direccions de divisió i àrees funcionals relacionades.
- **IntraE 4.** Està en una posició d'equip directiu i fora de l'organització lineal, i això contribueix a mantenir la seva autonomia i independència.

Figura 5. Possibles estructures de la IntraE en l'organigrama de la Central



Font: adaptat d'Hervé (2015).

### 3.5.2. Quarta subfase: escalatge

En aquesta fase, la IntraE es converteix en una entitat autofinançable i auto-sostenible que aporta un valor enorme a l'organització matriu, objectiu que es buscava des del principi.

Com més creixi la IntraE més recursos necessitarà de la Central: legals, contractes, compres i personal. Llavors la pregunta que es planteja és: hauria de gestionar aquests temes la mateixa IntraE?

És recomanable que la IntraE tingui autonomia, encara que amb un sistema de reports que mantingui la Central informada de les activitats, decisions clau i processos. Això no implica que s'obstrueixi la capacitat de la IntraE per a evolucionar i aprendre. Per a això, continuen essent clau les figures del patrocinador i el guardià.

### 3.6. Superació d'obstacles amb un mètode i enfocament proactiu

Quan les organitzacions adquireixen certes dimensions, comencen a morir a poc a poc des de l'interior. A més, deixen d'innovar: les persones més creatives decideixen marxar. Es converteixen en organitzacions anquilosades, burocràtiques en el pitjor sentit del terme. Igualment, en implantar els nous enfocaments, el context és el tradicional, i per això sorgeixen friccions, detractors, oposició al canvi i conflictes. La influència del cicle polític fa que no prosperi la visió a llarg termini. A causa de la pressió a curt termini, les organitzacions es tornen conservadores i temeroses del canvi, de manera que potencien els processos que maximitzin el resultat trimestral o anual. Això significa que conti-

nuaran fent el mateix al marge que el que facin funcioni o no. Així mateix, s'exigeix previsibilitat a curt termini sense acceptar una rendició de comptes per a projectes més extensos (Ries, 2017).

Tal com hem vist en apartats anteriors, la intraprenedoria té elements comuns amb l'emprenedoria, però va més enllà. Es troba amb obstacles addicionals que provenen de dins. Es desenvolupa en el context de l'organització matriu: aquesta li aporta recursos tangibles (econòmics, infraestructures...) i intangibles (xarxes de contactes, marca, saber fer...). No obstant això, necessita controlar-ho: és un impuls forjat durant molts anys, que es veu incrementat pels escenaris d'incertesa extrema. Vetlla per la supervivència de l'organització, que desplega el seu sistema immunitari en detectar possibles riscos. És a dir, la intraprenedoria ha de sobreviure al sistema immunitari de defensa de la Central i, al mateix temps, sobreviure a les dificultats pròpies d'una emprenedoria, la incertesa extrema.

### **3.6.1. Barreres a la intraprenedoria i propostes per a superar-les**

Tal com hem vist al llarg del mòdul, la intraprenedoria no està exempta de dificultats. A continuació es detallen tres tipus de barreres i algunes propostes per a poder superar-les.

#### **1) Barreres a la carrera professional en innovació**

a) Vegem alguns riscos als quals s'exposen les persones intreprenedores (Colarelli i altres, 2018):

- Fracàs del projecte
  - Si el projecte no compleix les expectatives, el seu equip pot tenir pressions de tot tipus (entre d'altres, l'amenaça d'acomiadament), que el pot portar a prendre decisions inconvenients. Les cultures que penalitzen el fracàs fan que les persones no s'arrisquin; si s'arrisquen i perden, són penalitzades.
  - Quant a l'aproximació del projecte, si es prenen les decisions únicament en funció del projecte, fallar pot comportar ser acomiadat.
- No predictibilitat
  - Els resultats són difícilment predictibles i les organitzacions no estan preparades per a predir-los. A més, es tendeix a responsabilitzar les persones per no ser capaces d'aconseguir-ho.
- No escalatge
  - En la promoció de carrera se sol premiar els projectes de major volum que tinguin un major abast. Per tant, els projectes petits amb alt risc són menys atractius per a les persones amb talent.

- Descompte en el reconeixement
  - Les persones que comencen no s'emporten el mèrit i, en canvi, les que acaben sí. Per això és recomanable començar i acabar el projecte.
- Atròfia de la carrera
  - En moltes organitzacions, els equips innovadors són camps de proves per a validar joves talents o contextos menys regulats als quals s'assignen les persones abans de l'acomiadament o la jubilació.
  - Quan una persona abandona el seu lloc segur en la Central, immediatament és reemplaçada per una altra, de manera que perd el seu càrrec i no pot tornar al seu lloc segur original.

#### b) Propostes per a superar les barreres a la carrera professional:

- Crear una nova funció per a gestionar estratègicament la innovació amb rols legítims, definits clarament i estables (tal com s'ha proposat en el subapartat 2.2).
- Seleccionar les persones més adequades per a cada lloc independentment de l'edat i l'experiència prèvia.
- Protegir incondicionalment les actuacions competents de l'equip intraprenedor per part de l'equip directiu de l'emprenedoria (el patrocinador, el guardià i la persona intraprenedora).
- Avaluar els èxits o fracassos amb perspectiva de cartera, no de projecte. Per exemple, una persona podria tenir tres èxits en cinc projectes. Adequar les mesures d'actuació als reptes.
- Reconèixer i recompensar adequadament tant les persones que comencen com les que acaben.
- Participar en una IntraE i aportar-hi valor com a mèrit organitzacional rellevant a l'hora de progressar en una altra IntraE o de tornar a la Central.

## 2) Dificultats en la relació entre la Central i la IntraE

### a) Possibles paranys interns

- Interferència de terceres parts en la IntraE
  - Pot passar que els líders de la Central interfereixin per diversos motius: volen controlar algun aspecte de la IntraE, volen protegir els seus equips de canvis o càrregues extres, no estan d'acord amb el llançament de la IntraE o no consideren que hagi de tenir un tracte diferencial, motius personals o altres.

- Funcions duplicades
  - A vegades, la IntraE duplica càrrecs o funcions que ja existeixen en la Central, i això genera freqüents.

#### **Exemple**

Es crea un càrrec amb una denominació igual o similar a la de la Central (p. ex., direcció de màrqueting o de desenvolupament de producte); la IntraE decideix executar parcialment una funció que ja existeix en la Central i, per a complicar les coses, necessita el suport d'una part de l'equip de la Central; una part de l'equip de la Central col·labora amb la IntraE i depèn per a això de la persona intraprenedora, amb la qual cosa sorgeixen friccions competencials; la IntraE duplica funcions, ja que la direcció funcional de la Central no és col·laborativa i posa contínues traves burocràtiques o d'un altre tipus.

- Assumpcions inadequades
  - A vegades, alguna àrea funcional de la Central assumeix, sense autorització, que té potestat sobre una part de les activitats i recursos de la IntraE.

#### **Exemple**

La IntraE comença en un espai físic per a la fase de preparació, que és assignat a un departament de la Central. Després decideix canviar d'ubicació a partir del llançament formal, i això genera conflictes.

- Descens excessiu en l'organigrama de la Central
  - El patrocinador podria tenir la temptació d'usar el disseny organitzacional de les IntraE 2 i 3. Aparentment, això li podria donar menys treball, encara que també podria ser una font de conflictes de competència i duplicacions.
- Un tracte diferenciat no significa estar aïllat
  - A vegades, és adequat que la IntraE s'aïlli de la Central. Si ho fa en la fase final, duplicarà funcions, haurà incorregut en despeses més ràpidament, no aprofitarà els recursos de la Central i perdrà tracció.

### **b) Estratègies per a superar els possibles paranys interns**

- Tenir una autoritat clara per a prendre decisions crítiques. La direcció intraprenedora (patrocinador, persona intraprenedora i guardià) ha d'estar al centre de les decisions fonamentals de la IntraE. Ha de tenir autoritat i poder suficient per a fer-ho amb claredat. Si fos necessari, pot demanar consell i assessorament a persones de l'equip directiu o a especialistes en alguna àrea específica.
- Establir un disseny organitzacional clar. La direcció intraprenedora ha d'analitzar i llegir adequadament l'organigrama de la Central i l'encaix de la IntraE i definir en conseqüència els càrrecs, els rols, les funcions i les interconnexions entre ambdues organitzacions, per a prevenir friccions i facilitar la coordinació.

- Evitar conflictes estèrils i maniobres internes de bloqueig i sabotatge. El guardià s'encarregarà de protegir la IntraE establint una xarxa d'aliances estables i negociacions productives. El patrocinador entrarà quan sigui necessari per a facilitar el procés.
- Situar la IntraE al més amunt possible en l'organigrama. Usar els dissenys organitzacionals de les IntraE 1 i 2 (vegeu el subapartat 3.5). Aquest fet envia un senyal clar a la Central que el seu èxit és crític. Molta gent s'adaptarà, i això reduirà la resistència del sistema immunitari de la Central i generarà menys incidències per al guardià i el patrocinador.
- Aplicar un aïllament controlat fins al llançament formal. Això pot ser beneficiós al principi, en la fase de preparació. Després, ha d'integrar-se adequadament en la Central per a aprofitar els seus recursos. La IntraE té un estatus diferenciat perquè és de gran utilitat per a l'estratègia de la Central.
- Mobilitzar adequadament la Central
  - Els multiplicadors de forces de la Central (MFC) són recursos que permeten accelerar la IntraE (marca...) i que li donen un significatiu avantatge competitiu diferencial que comporta optimització de temps i escalabilitat.
  - Els MFC s'identificaran en la fase inicial, es provaran en el llançament oficials i s'aprofitaran al màxim a partir de l'oficial.
  - Els MFC poden ser: marca, base de persones usuàries, canals de distribució, màrqueting, comunicació, serveis a usuari, operacions, producció, tecnologia, equips, legislació, compres, xarxa de contactes, capacitat de gestió, lideratge...

### 3) Dificultats en el mesurament del progrés de la IntraE

a) Els indicadors clàssics (dotació pressupostària, dates límit per a les fites o el projecte, etc.) no serveixen per als projectes de la Central.

b) Hi ha una proposta d'indicadors per a la IntraE segons les etapes temporals (taula 10).

Taula 10. Adaptació d'indicadors en les etapes de creixement de la intraprenedoria

De 0 a 24 mesos (infància)	Del 3r. al 5è. any (primera adolescència)	Del 6è. al 8è. any (adolescència tardana i primera maduresa)
Validar el producte mínim viable.	Refinar i estandarditzar el producte o servei.	Millorar contínuament el producte o servei.

Font: Hervé (2015).



<b>De 0 a 24 mesos (infància)</b>	<b>Del 3r. al 5è. any (primera adolescència)</b>	<b>Del 6è. al 8è. any (adolescència tardana i primera maduresa)</b>
Situar el nou producte o servei entre els usuaris avantguardistes.	Promoure l'interès de les persones usuàries, monitorar-ne la retenció i els abandonaments, millorar la taxa de fidelització.	Desenvolupar programes de satisfacció i retenció de persones usuàries, pivotar cap a un grup poblacional més ampli, augmentar la cobertura i el percentatge d'ús.
Usar el pressupost eficientment.	Millorar el pressupost i la precisió de les previsions.	Mantenir la precisió de les previsions, monitorar específicament els costos.
Construir la infraestructura de la IntraE.	Demostrar progressos cap a la sostenibilitat.	Arribar a la sostenibilitat i generar estalvis.
Verificar les forces mobilitzables de l'organització matriu.	Assegurar l'èxit del suport de l'organització matriu.	Escalar el negoci.
Desenvolupar canals de distribució i aliances estratègiques.	Afegir canals de distribució i usar les aliances estratègiques eficaçment.	Assegurar que els canals de distribució es compassin amb l'escalatge.
Validar freqüentment el model i l'estratègia.	Demostrar progressos cap a la materialitat.	Monitorar KPI.
Aprendre i estar disposat a pivotar.	Aprendre i estar disposat a pivotar.	Aprendre i estar disposat a pivotar.

Font: Hervé (2015).

El procés intraprenedor és complex i delicat al mateix temps. D'una banda, hi intervenen nombrosos agents que tenen lògiques diferents: la IntraE vol progressar i aprendre amb rapidesa i la Central aspira a mantenir l'*statu quo*. Per a conjugar-ho adequadament, es necessita establir equilibris que permetin que la Central accepti i integri el nou projecte, la missió del qual és avançar costi el que costi. A l'hora de planificar-ho i executar-ho, és important diferenciar la fase de creació de la fase de desenvolupament de la IntraE. Els agents impulsors (intraprenedor, patrocinador i guardià) han de tenir molt clars els seus rols, funcions i limitacions i anar compassant-los i adaptant-los al context de l'organització matriu, amb decisió i diplomàcia al mateix temps.

## 4. Exemples

### 4.1. Sector privat

#### 4.1.1. General Electric i Fast Works

Eric Ries (2017) és emprenedor a Silicon Valley i creador del mètode Lean Startup. En 2012 va començar a col·laborar amb l'empresa més longeva i diversificada del món, General Electric. La capitalització borsària d'aquesta empresa és aproximadament de 220.470 milions de dòlars. L'objectiu estratègic era ajudar la companyia a reinventar-se, posar-se en la senda del creixement i de l'adaptabilitat a llarg termini, usant metodologies emprenedores. L'objectiu específic era llançar el motor de la Sèrie X al cap d'uns mesos en lloc d'anys. Per a això, es va llançar al mercat un prototip més simple (producte mínim viable) i es va provar amb clients reals per aprendre de l'experiència. Després es van fer iteracions (pivots).

A partir de l'èxit d'aquesta experiència, es va dissenyar el programa intraprenedor denominat Fast Works ('treballs ràpids'). Tots els consellers delegats i alts directius han rebut formació sobre mètodes emprenedors de treball. Les àrees funcionals internes han estat reformades per facilitar (en comptes d'obstaculitzar) la innovació. Això ha comportat un canvi cultural i de gestió àgil i disruptiva, no exempt de dificultats i reptes, per a afrontar la incertesa.

#### 4.1.2. Nestlé i Nespresso

Fa 150 anys, el farmacèutic alemany Henri Nestlé va encertar la fórmula de la seva «farina làctia», un producte creat per a salvar de la desnutrició els nens suïssos que passaven gana en aquells temps de misèria. L'empresa va créixer amb la seu a Suïssa i es convertí en la major multinacional agroalimentària del món. En 1938 va desenvolupar un producte innovador, el cafè soluble, que, amb la marca Nescafé, es va convertir en el producte principal de Nestlé.

En 1976 Eric Favré, enginyer de R+D de l'empresa, va desenvolupar les primeres càpsules de cafè. En previsió que la pròpia companyia fos enemiga de la innovació, en 1986 es va crear una altra empresa diferent, Nespresso, SA, dirigida per ell i dependent directament de la direcció general del grup. En 1991 no acabava de funcionar la intraprenedoria i Favré va abandonar l'empresa.

En 2000 es va reactivar el projecte tecnològic sota el guiatge del català Lluís Cantarell com a intraprenedor. Aquest projecte va dependre directament de la direcció general, i es va portar a terme un procés d'experimentació iterativa.

Després de provar diversos segments objectius (empreses, particulars i locals), es va arribar a un segment de consumidors selectes que estaven disposats a pagar més per un producte de més qualitat i disseny en *boutiques* exclusives i en línia. En 2006, amb la incorporació de l'actor George Clooney com a ambaixador de la marca, es van disparar les vendes i es van aconseguir sis mil milions de dòlars anuals.

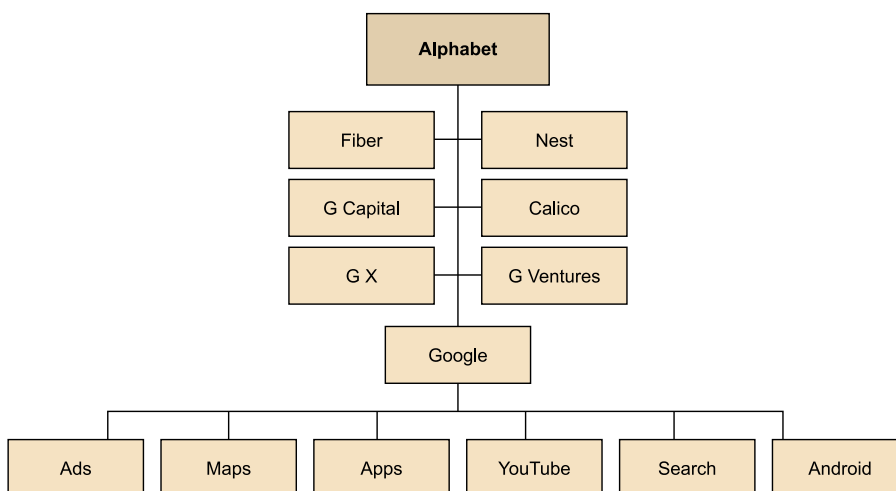
#### 4.1.3. Fundació Jesuïtes Educació a Catalunya

En el marc de la iniciativa europea per a la innovació Horitzó 2020, es va finançar un projecte de transformació educativa disruptiva. Els vuit col·legis participants que pertanyen als jesuïtes eduquen 13.500 alumnes i alumnes i tenen uns 1.350 docents. Des del 2009 fins al 2017, Xavier Aragay (2018), que també va ser fundador i director-gerent de la UOC, va liderar el projecte esmentat amb un equip de vuit persones amb diferents perfils: economia, pedagogia, periodisme, enginyeria i filosofia. Van plantejar una transformació disruptiva de l'educació, de baix a dalt. S'hi va implicar el professorat, l'alumnat, les famílies i els equips directius. Es va usar un pensament de dissenyador (*design thinking*) i metodologies emprenedores.

#### 4.1.4. Alphabet

Les intraprenedories de Google que han començat en forma d'empreses emergents estan en la part de dalt de l'organigrama: Nest (productes intel·ligents per a la llar), Fiber (internet d'alta velocitat), Calico (lluita contra les malalties de la vellesa), G Cabdal (inversió en tendències tecnològiques a llarg termini), G<sup>X</sup> (treball en grans avenços), i G Ventures (finançament per a empreses emergents).

Figura 7. Organigrama d'Alphabet amb les intraprenedories



Font: adaptat d'Alphabet (2019).

## 4.2. Sector públic

### 4.2.1. Administració Obama

A continuació revisem el memoràndum per al president Obama (Chopra, 2012) amb els projectes duts a terme en el seu mandat («Caixa d'eines d'innovació oberta»):

#### 1) Obertura de les dades públiques a la societat

a) Dades obertes sectorials per a desenvolupar solucions: catàleg web basat en bases de dades governamentals que, quan es llancin en formats compatibles per a ordinador, podran ajudar a mesurar els resultats d'un sector. L'objectiu és catalitzar els moviments de base per a promoure dades d'alt valor, reptes, concursos i polítiques rellevants. Health Data Initiative (Iniciativa de Dades de Salut) és un web amb dades obertes perquè investigadors, emprenedors, funcionaris i polítics puguin aplicar-les al desenvolupament d'una sanitat millor per a tothom.

b) Divulgació intel·ligent: aproximació reguladora que promou que la divulgació industrial es faci en formats compatibles per a ordinador simplificant la reutilització per al sector privat. L'objectiu és promoure la reutilització de la informació divulgada per alimentar aplicacions i altres productes i serveis. College Scorecard és un web que compara universitats quant al cost, taxa de graduació i salari mitjà de les persones graduades. Aporta dades perquè les persones aspirants puguin prendre la decisió en condicions més transparents.

c) Descàrregues segures de dades personals: metodologia d'organismes per a posar a disposició de les persones les dades mitjançant un accés segur, puntual, compatible i amigable. L'objectiu és escalar un mètode simple i rendible per a alliberar les dades personals que pugui ser l'embrió de nous productes i serveis que incloguin una característica de càrrega d'arxius. Blue button és un web que permet als veterans militars descarregar, de manera segura, ràpida i amigable, les seves dades personals de salut per a facilitar-ne l'ús en els tràmits mèdics i administratius.

d) Quadre de comandament de projectes d'infraestructures. 21st Century Infrastructure Permitting Dashboard és un web que aporta transparència a les decisions que afecten projectes d'infraestructures: objectius, terminis de lliurament, casos crítics, resultats, inspeccions, etc.

e) Compartició de bones pràctiques en contractació pública. «Whatworks» clearinghouse és un catàleg web de projectes de contractació pública que inclou, per exemple, anàlisis cost-benefici, estudis d'avaluació i altres dades per a aju-

dar els reguladors de tots els nivells del Govern a l'hora d'avaluar projectes clau, amb èmfasi en l'acceleració del que funciona i amb minimització de les duplicitats.

## **2) Llançament de concursos, reptes i competicions**

a) Esdeveniments per a promoure la innovació oberta al sector privat. Apps for Heroes, Energy Efficiency & Renewable Energy Office.

b) Fons d'innovació per etapes. International Data and Economic Analysis (IDEA) from USAID és una convocatòria oberta per a aliances entre el sector privat, emprenedors, ONG i acadèmies per a proposar solucions escalables per a resoldre problemes globals de desenvolupament. El finançament es facilita quan s'aconsegueixen objectius: prova de concepte, test o validació, replicació i escalatge. L'objectiu és maximitzar la inversió del contribuent, «decidint ràpid», escalant solament amb evidències.

c) Premis incentiu. Uncooperative Vehicle Stopping Challenge és un repte per a trobar maneres de detenir vehicles, amb el menor dany possible, que no ho facin davant un requeriment de l'autoritat. S'obre al públic en general i a les empreses, i ofereix recompenses monetàries i no monetàries. L'objectiu és incrementar el nombre de ments actives focalitzades a solucionar un problema i pagar solament per resultats.

d) Plataforma de desenvolupadors per al Govern. Oserhra és una plataforma de proves per a aplicacions de codi obert, desenvolupades per persones o organitzacions, que poden ser usades pel Govern. L'objectiu és simplificar les compres, expandir la participació i optimitzar els diners del contribuent pagant per resultats.

## **3) Atracció de talent d'alt nivell en la intersecció entre política i tecnologia**

a) Reclutament flexible de talent de primer nivell. ARPA-e Program Directors recluta especialistes de primer nivell per iniciar activitats que defineixin problemes fronterers i estrenyin els objectius entre els innovadors i els emprenedors. L'objectiu és autoritzar contractacions fora dels canals tradicionals.

b) Programes de residència per a emprenedors i innovadors. Entrepreneur-in-Residence Program recluta temporalment emprenedors i innovadors de primer nivell per a col·laborar amb departaments governamentals. L'objectiu és generar canvis transformacionals.

c) Equips governamentals Lean Startup. Són equips empoderats per a usar aquest mètode i donar solucions a reptes governamentals i socials. Validen hipòtesis amb prototips MVP i iteracions contínues. L'objectiu és «decidir ràpid» i obtenir aprenentatge validat. Know Before you Owe és un web de l'Agència Federal l'objectiu del qual és aconseguir que els productes financers siguin més justos i transparents per a la ciutadania.

d) Programa presidencial de beques per a innovació. A partir de 2012, el Presidential Innovation Fellows Program de l'Administració Obama va oferir beques generoses per reclutar talent de primer nivell per a resoldre tecnològicament reptes de l'Administració pública. També se'n poden trobar referències a Ries (2017)

#### 4) Democratització de serveis públics mitjançant tecnologia

a) Healthcare.gov o Cuidadodesalud.gov.es és un web perquè la ciutadania s'inscriu en el servei de cobertura sanitària i pugui sol·licitar les ajudes relacionades.

b) The United States Digital Service usa disseny i tecnologia per a oferir millors serveis a les persones dels Estats Units. Es tracta d'equips de desenvolupadors públics que col·laboren amb funcionaris treballant per millorar els serveis a la ciutadania:

- Salut
  - Modernització del sistema de pagament de Medicare
  - Modernització de les dades d'accés a la salut mitjançant API
- Immigració
  - Modernització del sistema de nacionalització (vegeu l'apartat 3.4)

#### 4.2.2. Horizon 2020 (Europa)

Programa marc per a promoure la recerca i la innovació a Europa. S'inicia en 2014. Vegem-ne algunes de les dades principals relatives al període 2014-2016 (European Commission, 2019):

- Subvencions concedides: 24,8 bilions d'euros.
- Sol·licituds aprovades: 13.903 (12,9% de les presentades).
- Sol·licituds espanyoles acceptades: 10,6% de les sol·licituds (3r. país).
- Tipus d'organitzacions sol·licitants: centres d'educació secundària i superior (1.494), empreses privades (11.768), centres de recerca (2.147) i administracions públiques (1.490).
- Dotació per perfils de programes: ciència excel·lent (37%), lideratge industrial (20%), canvis socials (37%), altres (6%).

#### Lectura recomanada

Recentment, Chopra ha compartit més experiències d'intraprenedoria de la seva etapa com a CTO governamental en el llibre *Estado innovador: cómo las tecnologías pueden cambiar el gobierno* (2019).

Aquests fons han permès finançar iniciatives intraprenedores en la major part.

**Vegeu també**

Vam veure un exemple del sector educatiu privat en el subapartat 4.1.3.

#### **4.2.3. Web amb una base de dades de bones pràctiques en el sector públic (Espanya)**

El Club de la Innovació (2019) és una iniciativa privada que recull experiències innovadores en el si de l'Administració pública espanyola. Són més de vuit-cents projectes de les administracions central, autonòmica i municipal. Es poden consultar les fitxes i contactar les persones clau.

#### **4.2.4. Xarxa Educativa Activa FP (Catalunya)**

En 2017, el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya (2019) va iniciar el programa Activa FP. L'objectiu és promoure les metodologies d'aprenentatge actives en la formació professional: projectes, resolució de reptes empresarials, treball col·laboratiu intercentre i interpaís... Per a impulsar aquesta iniciativa intraprenedora, desenvolupa les mesures següents:

- Marc normatiu estable: Resolució/ENS/1359/2018
- Suports institucionals: el patrocinador i guardià és el coordinador general d'inspecció, que protegeix el programa davant els equips inspectors i el Departament.
- Equips intraprenedors:
  - Nucli: tres persones amb dedicació exclusiva.
  - Centres: un responsable per cadascun dels disset centres de la Xarxa 1. A cada centre es nomena un equip impulsor amb una persona de cada departament. Cada departament pot desplegar la seva activitat mitjançant docents voluntaris addicionals.
- Procés d'implementació:
  - Assignació de l'equip nuclear.
  - Disseny del pla estratègic.
  - Convocatòria de centres de la Xarxa 1 i assignació de responsables de centre.
  - Disseny del pla de formació docent.
  - Primeres actuacions específiques de la Xarxa 1.
- Ampliació de la xarxa de centres:
  - Convocatòria de centres de la Xarxa 2 (12 més).

#### 4.2.5. COOB: Jocs Olímpics de 1992 (Barcelona)

A Mauri (1999) podem llegir que l'embrió de la candidatura es va gestar en 1980, quan es reuniren el nou president del Comitè Olímpic Internacional (que va actuar inicialment com a patrocinador internacional) i l'alcalde de Barcelona. En 1986, el president del COI va obrir el sobre amb la ciutat escollida: «... à la ville de... Barcelona». En 1987, es va constituir l'equip intraprenedor, el Comitè Organitzador Olímpic de Barcelona (COOB). El model de gestió era necessàriament mixt o híbrid, amb la participació de l'empresa privada i les administracions públiques (Govern, Administració central, Generalitat de Catalunya i Ajuntament de Barcelona). El motor n'era l'Ajuntament, ja que va dirigir la modernització de la ciutat. No obstant això, va ser necessària una negociació intensa entre les parts per aconseguir l'èxit. El cost del projecte va ser aproximadament de 1.382 milions d'euros. Es va nomenar un conseller delegat (intraprenedor), i el mateix alcalde fou el president (patrocinador). Es van constituir tres empreses, que es van reunir en un grup d'empreses. Es va començar amb un equip petit, que va augmentar fins a 1.078 persones, i 5.956 en els sis mesos previs. Un moment important va ser la inauguració de l'Estadi Olímpic el 8 de setembre de 1989, que va resultar un fiasco. Gairebé tot va sortir malament i es va retransmetre a mig món. No obstant això, aquest greu inconvenient va fer que es pogués aprendre i es prenguessin mesures perquè finalment els Jocs fossin un gran èxit a escala mundial.

#### 4.2.6. Dades Obertes (Barcelona)

Dades Obertes (*open data*) del sector públic és un moviment impulsat per les administracions públiques amb l'objectiu principal d'aprofitar al màxim els recursos públics disponibles exposant la informació generada o custodiada per organismes públics i permetent el seu accés i reutilització per al bé comú i el benefici de persones i entitats interessades. Aquesta informació pública, de gran valor potencial, pot ser relativa a qualsevol tema i de qualsevol tipus: documents pictogràfics, dades estadístiques, resultats d'estudis o anàlisis, informació sobre els serveis públics, etc. Empreses, investigadors i altres institucions públiques, o la ciutadania en general, poden fer ús dels recursos d'informació amb qualsevol finalitat maximitzant les possibilitats econòmiques i socials que ofereix aquest projecte: foment de la transparència en la gestió, millora dels serveis a la ciutadania, generació d'activitats de negoci i impacte social a la recerca de l'eficiència en la governança (Ajuntament de Barcelona, 2019).



## Resum

La intraprenedoria és un concepte en auge que es refereix al conjunt d'iniciatives emprenedores, desenvolupades en el si d'organitzacions ja consolidades. També és recomanable el desenvolupament d'una nova funció organitzacional: la gestió estratègica de la innovació. La seva aplicació en el sector públic és possible i desitjable; no obstant això, no està exempta de dificultats. Es necessita la col·laboració proactiva de tres agents: la direcció de l'organització (que protegirà i donarà suport incondicional al projecte), l'equip intraprenedor (multidisciplinari, motivat, intel·ligent, àgil, incansable i orientat a l'aprenentatge continu) i grups específics de ciutadans (que participin usant les solucions proposades, generant retorn i donant suport a les iniciatives). Els resultats previstos són il·lusionadors: avançar en la solució de problemes complicats, desenvolupar reptes col·lectius o modernitzar els serveis públics per millorar la vida de totes les persones.



## Activitats

1. Exploreu els dilemes als quals ens enfrontem en el nostre context: problemes perversos, reptes col·lectius i adaptacions ràpides i intel·ligents a les necessitats de la ciutadania davant les noves complexitats.
2. Analitzeu els exemples proposats relacionats amb l'Administració Obama i valoreu-ne la possible viabilitat per a transferir-los al nostre context.
3. Plantegeu una iniciativa intraprenedora específica en l'Administració pública i dissenyeu-ne esquemàticament la implementació: equip, factors crítics d'èxit, fases.

## Bibliografía

**Alphabet** (2019). Web corporativa [en línea]. [Data de consulta: 10 d'abril de 2019]. <https://abc.xyz/>

**Andeßner, R.; Greiling, D.; Vogel R.** (2017). *Public Sector Management in a Globalized World*. Wiesbaden: Springer.

**Aragay, X.** (2018). *Reimaginando la educación*. Barcelona: Paidós Empresa.

**Ayuntamiento de Barcelona** (2019). Open data [en línea]. [Data de consulta: 10 d'abril de 2019]. <https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/es/>

**Bauman, Z.** (2000). *La modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo Cultura Argentina.

**Club de Innovación** (2019). Buenas prácticas en las A.A.P.P. españolas [en línea]. [Data de consulta: 8 de març de 2019]. <https://www.clubdeinnovacion.es/categoria/buenas-practicas/>

**Chesbrough, H.** (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.

**Chopra, Aneesh P.** (2012). *Memorandum for the NSTC Committee* [en línea]. [Data de consulta: 10 de març de 2019]. <https://bit.ly/2JWSJQc>

**Chopra, Aneesh P.** (2014). *Innovative State*. Nova York: Atlantic Monthly Press.

**Christensen, C.** (2000). *El dilema de los innovadores*. Madrid: Granica.

**Colarelli, G.; Corbett, A. C.; Peters, L. S.** (2018). *Beyond the Champion: Institutionalizing Innovation Through People*. San Francisco: Stanford University Press.

**Cooper, R.** (1986). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. Nova York: Addison Wesley.

**Cornella, A.** (2010). Charla TED x Barcelona [en línea]. [Data de consulta: 18 de març de 2019]. <https://www.youtube.com/watch?v=PHCh-2plWmU>

**European Commission** (2019). Horizon 2020: 2014-16 [en línea]. [Data de consulta: 10 de març de 2019]. <https://bit.ly/2EZZhMA>

**Galbraith, J.** (2014). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*. Nova York: Jossey-Bass.

**Generalitat de Catalunya** (2019). Programa Activa FP [en línea]. [Data de consulta: 8 de març de 2019]. <http://educacio.gencat.cat/portal/page/portal/Educacio/PCentrePrivat/PCPINici/PCPIinnovacioPedagogica/ActivaFP>

**Gertsner, L.** (2004). *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?* Mèxic: McGH.

**Govindarajan, V.; Trimble, C.** (2005). *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*. Boston: HUP.

**Hervé, G.** (2015). *Winning at Intrapreneurship: 12 Labors to Overcome Corporate Culture and Achieve Startup Success*. Quebec: G3point0.

**Hirshman, Albert O.** (1990). *Exit, Voice and Loyalty*. Boston: HUP

**Kim, Ch.; Mauborgne, R.** (2017). *La transición al océano azul*. Madrid: Urano.

**Kotter, J.; Rathgeber, H.** (2006). *Nuestro iceberg se derrite: cómo cambiar y tener éxito en situaciones adversas*. Barcelona: Granica.

**Mauri, L.; Uría, Ll.** (1999). *La gota malaya: la obstinación y el poder*. Barcelona: Bestselia.

**Pinchot, G.** (1985). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Nova York: Harper&Row.

**Ries, E.** (2017). *El camino hacia el Lean Startup: Cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa para impulsar el crecimiento a largo plazo*. Madrid: Deusto.

**Trias de Bes, F.; Kotler, Ph.** (2011). *Innovar para ganar: el modelo A-F*. Barcelona: Empresa Activa.