

Cómo desarrollar todo el potencial emprendedor de su empresa

El libro de Jordi Canals, 'Shaping Entrepreneurial Mindsets', apunta las competencias de liderazgo necesarias para dirigir emprendedores y hacerlo con espíritu emprendedor.

27 de noviembre de 2015

Hoy más que nunca **las empresas se ven obligadas a innovar y sus líderes deben dirigitlas con espíritu emprendedor**. El reto es cómo desarrollar esta capacidad.

A esa cuestión da respuesta un libro editado por [Jordi Canals](#), director general del IESE. En él, decanos y profesores de las principales escuelas de dirección del mundo marcan el rumbo para desarrollar las capacidades directivas que estimularán una innovación y emprendimiento imprescindibles en la coyuntura actual.

[Shaping Entrepreneurial Mindsets](#) (Palgrave Macmillan) aborda el desarrollo de un liderazgo innovador, cuyo proceso formal sigue sin definirse pese a que las empresas lo necesitan con urgencia.

La amenaza de la innovación disruptiva es real, sobre todo la planteada por la transformación digital. Al mismo tiempo, la población envejece, la demanda se ralentiza y la competencia global crece. **La estabilidad no es una opción ni siquiera para las compañías de más éxito**; deben innovar y lanzar al mercado nuevos productos o servicios con la presteza de las *startups*.

El objetivo del libro es ayudar a CEO y altos directivos de empresas establecidas a adquirir competencias de innovación y emprendimiento y, de ese modo, estar mejor preparados para un futuro incierto.

"Los CEO no tienen por qué ser las personas más creativas del mundo para liderar la innovación", asegura Canals. "Pero sí deben saber cómo apoyar la innovación, el emprendimiento y el desarrollo de competencias en ambas funciones para que sus organizaciones logren introducir las ideas que las renovarán". La obra, compuesta de cuatro partes y doce capítulos, apunta cómo enfocar este proceso.

Una historia de dos modelos

En la primera parte, Canals allana el camino exponiendo **dos modelos de desarrollo de capacidades de liderazgo**. El primero establece cuatro competencias clave: conocimiento, capacidades, habilidades y actitudes, asociadas a las tres áreas de innovación y emprendimiento de las empresas establecidas: descubrir nuevas oportunidades, desarrollar nuevas ideas de negocio, y darles impulso y comercializarlas.

Estas tres áreas cubren todo el proceso, desde el alumbramiento de nuevas ideas (ya sea escuchando a los clientes, experimentando, manteniendo los ojos bien abiertos, etc.) a su integración en una cartera de productos con el equipo y el plan de marketing correspondientes.

El segundo modelo divide la agenda del CEO en cuatro elementos a tener en cuenta: contexto, ideas, personas y estructura (CIPE).

La agenda del CEO

Para crear el contexto adecuado, el CEO debe **inculcar una cultura y valores corporativos que aprecien la creatividad y la mentalidad emprendedora**. Y estimulará la generación de nuevas ideas poniendo el foco en la experiencia de los clientes y en cómo atender mejor sus necesidades, todo ello en línea con la estrategia y los objetivos a largo plazo de la empresa.

En cuanto a las personas, ha de **diseñar las actividades de desarrollo de liderazgo que permitan que los directivos crezcan y se conviertan en innovadores y viceversa, facilitando el salto de los innovadores a la dirección**. Finalmente, debe **estructurar la organización de modo que favorezca la innovación**.

Emprendimiento, intraemprendimiento e innovación

Esta última cuestión, junto al desarrollo de una mentalidad emprendedora, la tratan varios

expertos en emprendimiento y dirección estratégica en la segunda parte del libro.

[Pedro Nueno](#), profesor del IESE y presidente del CEIBS en China, explica el emprendimiento en su acepción clásica (es decir, identificar una oportunidad y crear una empresa para aprovecharla), el intraemprendimiento en el seno de las corporaciones y la contratación de emprendedores para garantizar la supervivencia a largo plazo de una compañía establecida.

Nueno anuncia además una buena nueva: **a medida que comprendamos mejor el emprendimiento, también podremos enseñarlo mejor** para que los futuros emprendedores aumenten sus probabilidades de éxito y, de paso, crear empleo y beneficiar a la sociedad en su conjunto.

[Antonio Dávila](#) y Marc Epstein, autores de [La paradoja de la innovación](#) (2014), ofrecen consejos estratégicos sobre cómo enfilar la búsqueda de la innovación radical en las empresas establecidas. En su opinión, este tipo de compañías suelen concentrarse exclusivamente en la innovación incremental, pasando por alto oportunidades para acometer una innovación más radical y transformadora. Con el fin de aumentar su agilidad innovadora, proponen el modelo de la "corporación *startup*".

[M.ª Julia Prats](#) y Susanna Kislenko se ocupan del crecimiento de las corporaciones apoyado en el intraemprendimiento y de las condiciones necesarias para que eclosione. [Bruno Cassiman](#), por su parte, revela cómo desarrollar una mentalidad innovadora a través de la educación para ejecutivos, mientras que [Joan Enric Ricart](#) presenta al CEO como impulsor de la innovación en el modelo de negocio.

Un nuevo mapa educativo

La tercera parte se aproxima a los métodos y procesos de aprendizaje desarrollados por las escuelas de dirección. Incluye artículos de Srikant Datar, de la Harvard Business School, sobre *design thinking* (generar ideas innovadoras entendiendo y solucionando necesidades reales del usuario), [Pankaj Ghemawat](#) sobre los MOOC y [Eric Weber](#) sobre el aprendizaje mixto en los programas directivos de liderazgo.

La cuarta parte ofrece consejos sobre cómo crear contextos de aprendizaje emprendedores. Bernard Ramanantsoa, director general de HEC París, se pregunta cómo fomentar el emprendimiento como disciplina en las escuelas de dirección. Ramanantsoa valora la eficacia de la enseñanza basada en proyectos, centrada en iniciativas con recursos limitados y fechas límite, para impartir lecciones sobre la innovación en el mundo real.

Por último Peter Tufano, director general de la Saïd Business School (Universidad de Oxford), habla de la creación de valor social. Su propuesta es que las escuelas de dirección no solo pregunten cómo y por qué la dirección de empresas puede mejorar la sociedad en tanto que disciplina, sino también dónde. La respuesta a esta cuestión puede ser geográfica (por ejemplo, los países en desarrollo) o temática (como la sostenibilidad ambiental). Aprender emprendimiento puede dotar a los estudiantes de medios para ofrecer soluciones empresariales a los problemas más acuciantes del futuro.

Emprendedores para el futuro y el bien común

"Al final, **la innovación y el emprendimiento no son solo una condición ineludible para el éxito de las empresas o un reto para los directores generales, también suponen una fuente de gran satisfacción**, no solo esfuerzo, para todas las personas implicadas", concluye Canals. "Además de mejorar la experiencia del cliente y crear empleo y progreso social, nos ayudan a desarrollar mejores competencias y virtudes con las que afrontar el futuro".

Si el mañana pinta incierto, procure salir a su encuentro con la agilidad y la anticipación de los emprendedores.

www.iese.edu/es/insight