



PROMOVIENDO EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DEL TALENTO

Coca-Cola
EUROPEAN PARTNERS



ie |

CENTER
FOR FAMILIES
IN BUSINESS



CONTENIDOS



PRÓLOGOS

AUTORA DEL ESTUDIO

1. CONTEXTO

2. EL PROYECTO

3. EL MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

4. CONCLUSIONES

5. ANEXOS

- ▶ ANEXO 1. El Innovation LAB de IE University sobre el espíritu emprendedor
- ▶ ANEXO 2. Principales características de las empresas y de los managers de la muestra
- ▶ ANEXO 3. Lista detallada de los ítems que componen cada variable de interés

PRÓLOGO

CARLOS MAS IVARS

Solemos asociar el espíritu emprendedor a los fundadores de empresas exitosas. Pero ¿Se puede mantener vivo el espíritu emprendedor encarnado por sus fundadores con el paso del tiempo?

Desde el IE Center for Families in Business, interactuamos con empresas que comparten la misma preocupación por dejar una huella duradera y cuidar el legado del fundador generación tras generación: ¿Cómo transmitir el espíritu emprendedor del fundador a las generaciones siguientes? ¿Es algo que se puede cultivar y transmitir? ¿Se pueden conciliar la profesionalización necesaria para el crecimiento de la empresa con una cultura propicia a la creación y el emprendimiento?

Nuestro deseo de aportar respuestas acertadas a estas preocupaciones, y en algunos casos ideas preconcebidas, nos llevó a realizar este estudio que explora con rigor científico los factores que afectan al espíritu emprendedor.

Encontramos que el espíritu emprendedor puede mantenerse en empresas maduras siempre que las políticas y prácticas de gestión sean adecuadas. Hay que diseñar una gestión de talento y de comunicación orientadas al cambio, esquemas de decisión descentralizados. El estudio pone de relieve, de manera quizás más sorprendente, el papel positivo de la formalización de las reglas y procedimientos sobre el espíritu emprendedor. La definición de un marco y 'reglas de juego' claras, lejos de coartar el espíritu emprendedor, le permite prosperar y acompañar así el crecimiento de las empresas.

Este estudio aporta conclusiones interesantes no solamente para las empresas familiares, sino también para todas las empresas interesadas en adaptarse al cambio y seguir reinventándose para crear valor.

Espero que este estudio le resulte útil e inspirador, contribuyendo a la competitividad de nuestro tejido empresarial y a su atractivo para el talento.

¡Buena lectura!



Carlos Mas Ivars

*Presidente del IE Center
for Families in Business*



Ana Callol

*Vice President Public Affairs,
Communication and
Sustainability Coca-Cola
European Partners Iberia*

PRÓLOGO

PROMOVIENDO EL ESPÍRITU EMPREENDEDOR DEL TALENTO

Tomar contacto con la realidad en la que trabajamos y vivimos es esencial para el desarrollo sostenible a medio y largo plazo de nuestras empresas. El día a día de nuestras actividades dificulta, en ocasiones, el análisis de los factores que marcan la diferencia para ser una empresa de éxito, en el más amplio sentido de la expresión.

Operamos en un mercado que cada vez presenta mayores retos. Necesitamos ser más ágiles y mantener un espíritu emprendedor, y de no ser así corremos el riesgo de quedarnos atrás.

Así lo aplicaron con liderazgo y decisión las personas que comenzaron a embotellar Coca-Cola hace casi 100 años en nuestros mercados. Todos estos embotelladores compartieron algunas características fundamentales: tuvieron que tomar decisiones rápidas y valientes y asumieron riesgos porque sentían una verdadera pasión por sus negocios. Fueron emprendedores y aún ahora permanecen en la esencia de nuestra cultura.

Este es el marco en el que **Coca-Cola European Partners (CCEP)** apuesta por profundizar en las palancas y comportamientos que dentro de las organizaciones fomentan el talento interno y permiten desarrollar el emprendimiento como rasgo de la cultura corporativa.

No es una cuestión baladí saber qué, cómo o dónde se encuentran las palancas que apoyan la promoción del emprendimiento o por el contrario las barreras que impiden el mismo. En 2019 redefinimos nuestro propósito global «Refresh the world. Make a difference». Nuestro compromiso es hacerlo a través de un negocio más sostenible y construyendo un futuro mejor para todos, que marque la diferencia en la vida de las personas, las comunidades y nuestro planeta.

En Coca-Cola European Partners estamos determinados a crear un espacio de trabajo motivador e inclusivo donde se fomente el diálogo y donde los empleados puedan participar y desarrollarse. Por lo que, si queremos estar preparados para el futuro es importante propiciar una cultura que rete el estatus quo, creativa, disruptiva y por supuesto emprendedora. Nuestro negocio tiene que evolucionar en la misma medida que lo hacen las sociedades en las que trabajamos, y esto solo se consigue si somos capaces de fomentar la diversidad interna permitiendo que aflore lo mejor de cada persona que forma parte de la organización.

Los resultados que arroja el estudio “Promoviendo el espíritu emprendedor del talento” son una guía valiosa de por dónde deben moverse las organizaciones que quieran avanzar al ritmo que sus empleados, clientes, proveedores y sociedad está demandando.

Animo a su lectura y a realizar un análisis crítico sobre la forma en que gestionamos nuestras organizaciones para usarlo como herramienta de mejora.



AUTORA DEL ESTUDIO
ROCÍO BONET

Profesora del Área de Recursos Humanos del IE Business School

Rocío Bonet recibió su PhD en Management en la Wharton School, de la Universidad de Pensilvania. Tras graduarse, se incorporó al IE Business School, donde es profesora e investigadora desde el año 2009.

La investigación de **Rocío Bonet** está a caballo entre la dirección de recursos humanos y la economía laboral. Su trabajo se centra en comprender el efecto de transformaciones recientes en el mercado laboral, sobre todo aquellas enfocadas a conseguir la flexibilidad en la empresa, en los trabajadores y en las organizaciones. Como ejemplo, su investigación en curso analiza cómo las entradas y salidas de trabajadores con diferentes tipos de contratos afectan al desempeño de la empresa y la retención de capital humano o cómo el uso de horarios flexibles e impredecibles afecta a los resultados de la empresa.

Actualmente también investiga los efectos de nuevas formas organizativas, tales como equipos fluidos y prácticas de trabajo ágiles, sobre la productividad de los trabajadores.

La investigación de Rocío Bonet se ha publicado en varios medios académicos de reconocido prestigio internacional y ha recibido múltiples becas para realizar su investigación, incluida una beca *Marie Curie de la Comisión Europea* y una beca de asociación *GMAC (Graduate Management Admission Council)*.



1 CONTEXTO

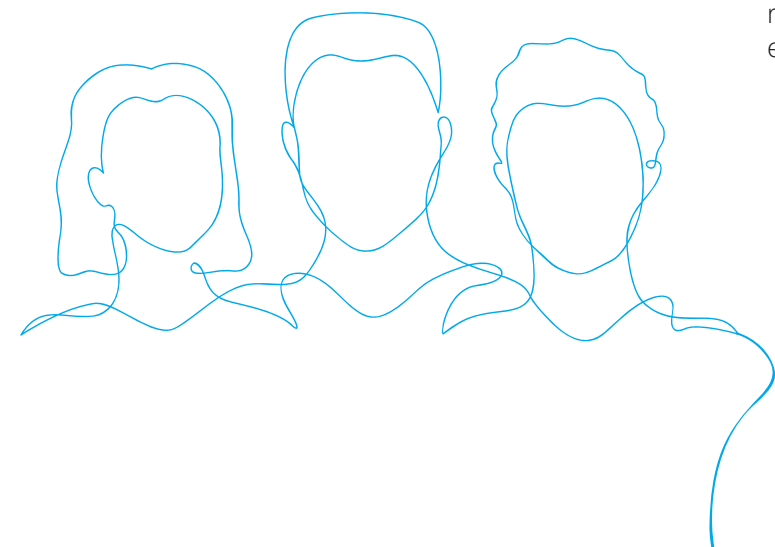


El espíritu emprendedor de los empleados, fuente clave de competitividad empresarial y de crecimiento

En el entorno actual, caracterizado por cambios constantes e impredecibles, la capacidad de adaptación y transformación rápida de las empresas se considera clave para que éstas puedan mantener su ventaja competitiva. No en vano, el término “organización ágil” para referirse a empresas que son capaces de acortar los tiempos de innovación, ha adquirido en los últimos años una especial relevancia. La necesidad de innovar para sobrevivir está en el radar de CEOs en todo el mundo. En una encuesta reciente, el 63% de los CEOs expresó su preocupación por mejorar los procesos e implementación de la innovación (KPMG 2019 CEO Outlook). En otra encuesta, el 55% de CEOs de todo el mundo expresó que la falta de habilidades clave en los empleados de la empresa, entre las cuales se encuentra la capacidad de innovar, representaba una importante barrera al crecimiento (PwC Global CEO Survey, 2019).

Una de las claves para conseguir dicha innovación es fomentar una estrategia de emprendimiento empresarial o intraemprendimiento, entendido como el proceso a través del cual los empleados de la empresa instigan a la renovación o innovación desde dentro de la organización.

Además, las empresas que permiten que las ideas de sus empleados prosperen poseen un arma poderosa para enfrentarse a la guerra por el talento. De hecho, una estrategia basada en intraemprendimiento refuerza de modo importante la imagen de marca de la empresa como empleadora atractiva.





La cultura y prácticas empresariales: catalizadores o inhibidores del espíritu emprendedor

Son los empleados de la organización los que de modo voluntario y proactivo tienen que introducir y promover la innovación en la empresa y, para ello, es clave que los empleados tengan las habilidades necesarias para innovar.

No obstante, además de unas habilidades individuales, **es necesario, y quizás incluso más importante, que los empleados tengan la motivación suficiente para poner dichas habilidades de innovación en marcha.** Y es aquí donde las empresas juegan un papel fundamental, puesto que las prácticas y la cultura que están impulsando pueden propiciar o, al contrario, coartar los comportamientos de innovación de los empleados.

Mantener vivo el espíritu emprendedor: ¿Un desafío para las empresas grandes?

Conseguir un comportamiento emprendedor de los empleados puede ser relativamente sencillo en startups o empresas de reciente formación, donde el emprendimiento es la esencia de las mismas. Sin embargo, mantener dicho espíritu emprendedor se convierte en un reto significativo para las empresas grandes. En efecto, si bien la formalización de procesos y centralización de decisiones que suelen venir de la mano del crecimiento en la empresa son necesarias para conseguir un cierto nivel de estandarización y control, pueden convertirse en un arma de doble filo si coartan la capacidad de innovar.

Y de aquí surge una cuestión crítica:

¿Qué pueden hacer las empresas para evitar perder ese espíritu emprendedor característico de las startups cuando pasan a ser organizaciones grandes?



2 EL PROYECTO

Este informe resume el trabajo de investigación empírica de la Dra. Rocío Bonet, profesora del área de gestión de recursos humanos de IE Business School, que tiene como principal objetivo entender qué políticas de organización de trabajo y gestión de recursos humanos ayudan a crear un entorno en el que florezca el espíritu emprendedor de las personas que ocupan los mandos intermedios en la empresa.

El estudio tiene como foco principal las empresas grandes, puesto que es en este tipo de empresas donde es especialmente difícil mantener vivo el espíritu emprendedor de los managers, debido a la formalización y centralización de decisiones que suelen venir de la mano del crecimiento.

El estudio se centra en los mandos intermedios porque no sólo son las personas que ocupan dichos puestos las encargadas de introducir y promover la innovación en la empresa, sino que, también, juegan un papel clave a la hora de conseguir el compromiso de sus equipos con el cambio. Por ello, aquellas empresas que quieran innovar desde dentro harán bien en preocuparse de fomentar el espíritu emprendedor de sus mandos intermedios. Definimos los mandos intermedios como aquellos que tienen responsabilidad sobre presupuesto y/o sobre empleado(s) y que no forman parte del Comité Ejecutivo. En el texto que prosigue nos referimos a los mandos intermedios como "managers".

En línea con este objetivo general, el estudio permite responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las prácticas empresariales que propician el espíritu emprendedor de los managers? ¿Cuáles son las prácticas que lo coartan?

¿Cuál es el perfil de los managers que tienden a mostrar más espíritu emprendedor en la empresa?

¿Cómo ha influido el espíritu emprendedor de los managers en su capacidad para responder y adaptarse al trabajo remoto forzado durante la era del COVID-19?

Cabe mencionar que, además de este estudio, un 'Innovation Lab' de IE University, realizado con un grupo internacional de estudiantes de grado en colaboración con Coca-Cola European Partners, permitió recoger las perspectivas de la Generación Z (post-millennials, nacidos entre 1994 y 2010) sobre lo que significa el espíritu emprendedor para ellos, y las empresas que mejor lo representan.

(Ver anexo 1 para más detalles)

3 EL MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

Definiciones y marco conceptual

Definimos el **espíritu emprendedor** de los mángers como su capacidad de ser proactivos para escanear el entorno, adaptarse al cambio y tomar iniciativas de forma autónoma en diversas situaciones, sin requerir instrucciones detalladas de mandos superiores, y contribuir de esta manera a la transformación de la empresa.

Dicha innovación puede referirse tanto al modo de hacer las cosas dentro de la organización como a cambios en la estrategia de la empresa para adecuarse al entorno externo.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del estudio es dar respuesta al reto al que se enfrentan las empresas que, al crecer, quieren seguir innovando y emprendiendo desde dentro, este estudio se basa en un modelo conceptual de los determinantes del espíritu emprendedor de los mángers. En concreto, este modelo liga el espíritu emprendedor de los mángers a **tres factores especialmente relevantes y presentes** en empresas grandes: (1) el nivel de delegación de la toma de decisiones; (2) el grado de formalización de procedimientos y reglas; (3) el nivel de introducción de políticas de gestión de talento orientadas al cambio y cultura de comunicación en la empresa.



Por un lado, el **grado de delegación de decisiones** y el nivel de **formalización de procedimientos** y reglas en la empresa son, sin duda, las dos variables más susceptibles de cambio cuando crecen las empresas y se presentan, por ello, como las sospechosas habituales de frenar el espíritu emprendedor de los **mánagers**.

► **Delegación de la toma de decisiones**

Si bien en una empresa pequeña dichas decisiones suelen tomarse en conjunto, o al menos, la responsabilidad suele estar repartida entre varias personas, con el crecimiento muchas de estas decisiones pasan a estar centralizadas en mandos superiores y se suele producir una separación entre la toma de decisiones (arriba) y la ejecución de las mismas (niveles inferiores). Una excesiva centralización en distintos aspectos de la toma de decisiones puede estar coartando la innovación de los **mánagers** en la empresa. Además de los efectos negativos que esto puede tener en la motivación, en aquellas empresas donde las decisiones se toman en los niveles jerárquicos más altos sin involucrar a niveles más bajos, los mandos intermedios pueden dejar de mostrar comportamientos proactivos por el simple hecho de que hacerlo no lleva a ningún lado. De hecho, uno de los principales pilares de un modelo de organización ágil es la descentralización y empoderamiento de niveles inferiores.

► **Formalización de procedimientos y reglas**

Casi inevitablemente, con el crecimiento viene la formalización, que es percibida a menudo como una barrera para introducir cambios, puesto que limita los márgenes de acción, tras ello la formalización se recibe con recelo por muchos empleados en la empresa, sobre todo por aquellos que estaban acostumbrados a un ambiente informal. Si dicha formalización se percibe como un límite a la autonomía del empleado, puede trasladarse a un menor esfuerzo en mostrar comportamientos innovadores, actuando así como una barrera para la innovación en la empresa.

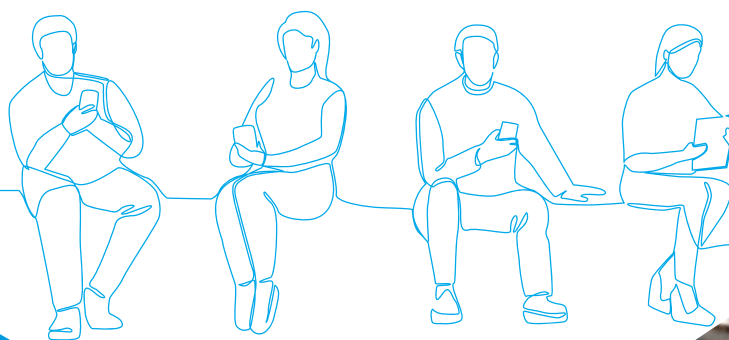


EL MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

Por otro lado, las políticas de gestión de talento orientadas al cambio y una cultura de comunicación abierta en la empresa actúan como catalizadores positivos del espíritu emprendedor:

► Políticas de gestión de talento orientadas al cambio y cultura de comunicación abierta

- Empezando por el tipo de **criterios que se enfatizan a la hora de contratar**, aquellas empresas que utilizan la capacidad creativa del mánager como un criterio de selección en su proceso, podrán contar con una fuerza laboral más adecuada a la innovación.
- Tener las habilidades necesarias no es suficiente, hace falta también desatarlas. Para ello, la **evaluación del rendimiento**, la **capacitación del empleado**, o un **sistema de retribución que fomente la innovación** se convierten en piezas clave para fomentar comportamientos innovadores.
- Para poder tomar decisiones acertadas y saber qué hace falta cambiar, es necesario estar informado. Una **cultura de comunicación abierta** incluye no solo el punto hasta el cual la alta dirección informa a los mánagers de la situación de la empresa, sino también el grado en el cual los mánagers sienten que pueden comunicarse directamente con la alta dirección.



Trabajo de campo y medición de las variables

Con el fin de explorar empíricamente el modelo conceptual propuesto, se recogió información detallada a través de encuestas a **500 mángers** que ocupan mandos intermedios en empresas de al menos 200 empleados en España en distintos sectores. La encuesta se realizó en los meses de mayo y junio de 2020.

(Ver anexo 2 para más detalles sobre las principales características de las empresas y de los mángers de la muestra.)

La encuesta se diseñó con el objetivo de recoger información exhaustiva para poder medir tanto el espíritu emprendedor de los mángers como los distintos factores de interés del modelo conceptual.

Cada mángers tuvo que dar su opinión a una serie de preguntas detalladas sobre a su empresa acerca de los comportamientos que presentan en la misma, así como del grado de delegación de la toma de decisiones, del grado de formalización de procesos y de la existencia de distintas políticas de gestión de talento y cultura de comunicación.

Toda la información recogida para medir cada uno de los factores de interés del modelo conceptual, se puede resumir en los siguientes aspectos que aparecen a continuación, que pretenden captar los principales características de interés en relación a cada factor.



Figura 1. Resumen de los aspectos medidos en referencia al modelo conceptual.

La lista exhaustiva de las preguntas que componen cada variable de interés, incluyendo el espíritu emprendedor de los mángers, puede verse en el anexo 3.

Una vez identificadas las principales variables, se procedió a estimar el efecto de cada una de ellas en el espíritu emprendedor de los mángers. Los resultados y conclusiones de dicho análisis se presentan a continuación.

4 CONCLUSIONES



¿Cuáles son las prácticas empresariales que propician el espíritu emprendedor de los managers? ¿Cuáles son las prácticas que lo coartan?

El análisis de regresión nos permite identificar qué variables muestran una relación significativa con el espíritu emprendedor de los managers. Los resultados se encuentran resumidos en el Gráfico Determinantes del Espíritu Emprendedor. El gráfico muestra cual es el porcentaje de varianza en el espíritu emprendedor del manager explicado por cada variable con efecto significativo, lo cuál nos permite establecer qué variable es relativamente más importante a la hora de entender el espíritu emprendedor de los managers en nuestra muestra.

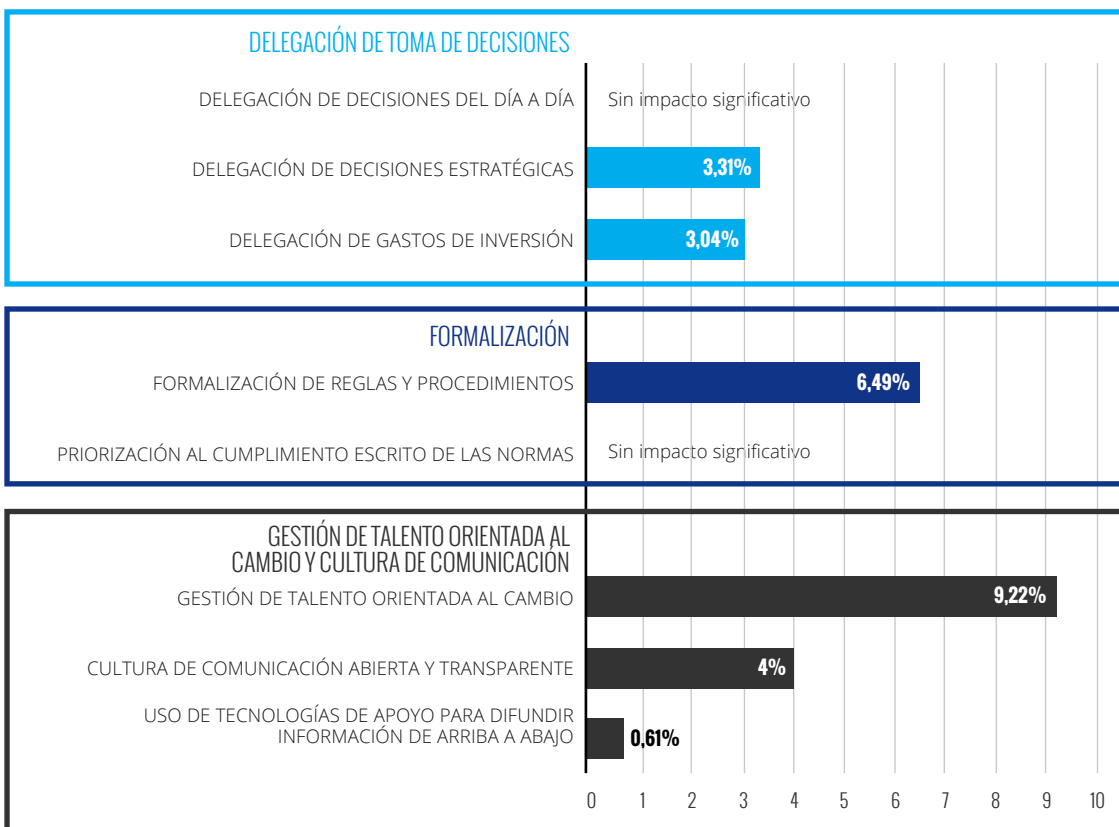


Gráfico 1: Determinantes del Espíritu Emprendedor
Porcentaje de varianza explicada por las variables significativas del modelo

Una organización que propicia al espíritu emprendedor deja libertad de gestión a los managers, pero dentro de un marco definido

De modo esperado, los managers necesitan tener libertad de gestión y poder de decisión para tomar iniciativas que contribuyan a la innovación y la transformación de la empresa. Eso incluye por ejemplo la capacidad de tomar decisiones estratégicas sobre la introducción de nuevos servicios o productos, delimitación de la estrategia de la empresa, o decisiones de inversión en capital humano y físico sin autorización previa.

No obstante, y quizás de modo sorprendente, la libertad no equivale a una ausencia de control y disciplina operativa. El estudio desvela que los managers necesitan claridad sobre su marco de actuación para prosperar. La formalización de directrices claras sobre la estructura de autoridad, los procedimientos de desempeño y las reglas y sanciones, por ejemplo, no solamente no coartan el espíritu emprendedor de los managers, sino que, al contrario, lo favorecen.

Seleccionar el talento adecuado e incentivarlo es una de las piezas fundamentales para fomentar el espíritu emprendedor en la empresa

No es posible innovar desde dentro sin el talento adecuado. El estudio indica que las empresas que cuentan, por un lado, con políticas de contratación que dan prioridad a la selección de candidatos con alta capacidad creativa, y, por otro lado, con evaluación, capacitación e incentivos para innovar, tienden a tener managers más emprendedores. La presencia de una cultura de comunicación abierta se presenta como la otra pieza clave en la gestión de talento orientada a la innovación desde dentro.

El traspaso de información de arriba a abajo con la tecnología es también una herramienta de apoyo importante

Un sistema de ERP que se utiliza para informar a los managers que ocupan mandos intermedios acerca de las decisiones de arriba puede ayudar a fomentar el espíritu emprendedor de los mismos. En la medida en que dichos sistemas se usan para descentralizar información, pueden resultar en una herramienta de apoyo importante para incentivar el entendimiento de cómo el entorno puede afectar a la empresa y de qué mejoras pueden ser útiles para la organización.

¿Cuál es el perfil de los managers que tienden a mostrar más espíritu emprendedor en la empresa?

Personas con una personalidad proactiva, satisfechas con su trabajo y conocedoras de su puesto: el perfil tipo del manager con espíritu emprendedor

El análisis de regresión de los datos nos desvela que aquellos managers con un cierto número de años en su puesto, con contacto directo con la alta dirección, con menos años de antigüedad en la empresa y con mayor grado de satisfacción con su puesto actual tienden a mostrar más espíritu emprendedor. Las mujeres son de media también más proactivas que los hombres. Variables como el nivel educativo y el salario no afectan a la proactividad. Los efectos marginales de cada variable (efecto sobre el nivel de proactividad de aumentar la variable en cuestión en una unidad) quedan resumidos en la Tabla Perfiles Intraemprendedores.

Características de los managers:	Efectos significativos en el nivel de proactividad del manager
Satisfacción con el trabajo actual	✔ Positivo
Experiencia en su puesto	✔ Positivo
Antigüedad en la empresa	✔ Negativo (a más antigüedad menos proactividad)
Personalidad proactiva	✔ Positivo
Mujer vs hombre	✔ Positivo (mayor proactividad en mujeres que en hombres)
Nivel educativo	✘ No significativo
Nivel salarial	✘ No significativo

Tabla 2. Perfiles intraemprendedores

¿Cómo ha influido el espíritu emprendedor de los managers en su capacidad para responder y adaptarse al trabajo remoto forzado durante la era del COVID-19?

Los managers con mayor espíritu emprendedor se han adaptado mejor a la situación de teletrabajo forzado por el COVID-19

Puesto que la encuesta se lanzó en plena transformación en el modo de trabajar forzada por el COVID-19, se aprovechó para recoger información de cómo los managers se habían adaptado al teletrabajo, en concreto, del grado en que habían logrado introducir mejoras en su gestión del equipo. Como se muestra en la tabla "Introducción de mejoras en el modo de gestionar durante el COVID-19" Aquellos con mayores comportamientos proactivos reaccionaron de modo más positivo y respondieron que la situación les había permitido introducir mejoras en un alto grado en la gestión del trabajo de su equipo.

	Espíritu Emprendedor Alto Grado de mejoras	Espíritu Emprendedor Bajo Grado de mejoras
Asignación de tareas	3,93	3,45
Control del desempeño	3,7	3,2
Comunicación de información	4,18	3,67
Provisión de feedback	3,92	3,46
Productividad del equipo	4	3,41
Motivación del equipo	3,93	3,46
Apoyo emocional al equipo	4	3,65

Tabla 3. Introducción de mejoras en el modo de gestionar durante el Covid-19

Las opciones de respuesta al grado de mejora son 1: nada, 2: poco, 3: algo, 4: bastante, 5: mucho, por lo tanto, un número alto debe interpretarse como un mayor grado de mejora introducida.

Confirmando realidades y desmontando mitos

En definitiva, **este estudio ha permitido identificar varios catalizadores positivos para fomentar el espíritu emprendedor de los managers dentro de la empresa.** El análisis de datos nos permitió confirmar algunas realidades. Por ejemplo, que el empoderamiento de los managers para tomar de decisiones es necesario para impulsar la innovación.

Al mismo tiempo, el estudio permite también derribar ciertos mitos.

Primero, los datos no apoyan la creencia generalizada de que un grado elevado de formalización y la exigencia de un cumplimiento estricto de normas actúa como barrera a la innovación. Más bien al contrario, dicha formalización puede servir de palanca para avivar el espíritu emprendedor de los managers en la empresa. Además, tampoco encontramos una relación entre el tamaño, la edad de la empresa o la cantidad de niveles jerárquicos con el espíritu emprendedor de los managers. Es decir, también en empresas grandes, establecidas y jerarquizadas se puede innovar desde dentro, siempre que se den las condiciones óptimas de descentralización, formalización y gestión de talento orientada al cambio.

El intraemprendimiento como clave para la agilidad

Estos resultados confirman también lo que a día de hoy se proponen como claves para aumentar la agilidad de una empresa con el fin de adaptarse al cambio. En el centro de las metodologías ágiles, se encuentra el empoderamiento de los niveles de abajo, pero siempre con unas reglas del juego muy claras: la sistematización de procesos ayuda a que los proyectos puedan salir adelante. La coherencia de las políticas de gestión de talento con dichas prácticas organizativas y una cultura de comunicación abierta y transparente, es decir, prácticas de gestión orientadas al cambio, es la tercera pieza clave para conseguir con éxito el emprendimiento empresarial.



ANEXO 1

El Innovation LAB de IE University sobre el espíritu emprendedor

Los Innovation Labs (a continuación "LABs") de IE University son experiencias educativas originales, con un enfoque altamente práctico e interactivo que permiten a estudiantes internacionales de grado desarrollar proyectos profesionales y trabajar en estrecha colaboración con empresas e instituciones.

A su vez, dichos LABs hacen posible que las empresas puedan obtener nuevas perspectivas sobre su negocio provenientes de estudiantes de diversas nacionalidades y culturas.

El objetivo del LAB realizado en colaboración con Coca-Cola European Partners (CCEP) era definir qué quiere decir "espíritu emprendedor" e identificar las empresas que mejor lo representan para la Generación Z, a través de diferentes sesiones de trabajo incluyendo entrevistas, sesiones de brainstorming y análisis basadas en la metodología de *"design thinking"*.

Según las conclusiones del LAB, los jóvenes de la Generación-Z asocian primero el espíritu emprendedor a empresas tecnológicas y plataformas digitales (Apple, Zappos, Amazon, y Google). No obstante, no limitan su selección a este tipo de empresas.

También han distinguido a empresas maduras en sectores tradicionales como, por ejemplo, Zara, Lego o Coca-Cola, donde consideran que es posible "desarrollar su potencial en un marco de actuación definido".

En este sentido, la visión de la Generación Z coincide con la visión de los mandos intermedios según los resultados de la investigación de la Dra. Rocío Bonet.

ANEXO 2

Principales características de las empresas y de los **500 managers** de la muestra

SECTOR	% ENCUESTADOS POR SECTOR
Tecnología	11,8
Construcción	7,8
Industria	6,8
Manufactura	7,4
Servicios	66,2

TAMAÑO DE EMPRESA (NÚMERO DE TRABAJADORES)	% ENCUESTADOS POR SECTOR
>=200 Y <=999	41,6
>=1000 Y <=4999	30
>=5000 Y <=9999	13,8
>=10000	14,6

EDAD DE LA EMPRESA	% ENCUESTADOS POR SECTOR
Entre 5 y 10 años	7
Entre 11 y 50 años	67,4
Entre 51 y 100 años	20,2
Mas de 100 años	5,2

Características de los managers de la muestra

VARIABLES	MEDIA
Hombres	65,80%
Mujeres	34,20%
Antigüedad en el puesto	6,48
Antigüedad en la empresa	9,75
Niveles entre CEO y su puesto	2,6
Niveles entre su puesto y puesto de entrada	4,1
Salario más frecuente	Entre 50.000€ y 60.000€

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA
Secundaria incompleta	0,20%
Secundaria superior	6,40%
Educación superior	54,80%
Master/Doctorado	38,60%

CONTACTO CON ALTA DIRECCIÓN	FRECUENCIA
Estoy en contacto directo con la alta dirección	52,20%
Mi jefe inmediato está en contacto directo con la alta dirección	40,60%
Un manager superior a mi jefe está en contacto con la alta dirección	7,20%

ANEXO 3

Lista detallada de los ítems que componen cada variable de interés

Variables que miden el espíritu emprendedor de los managers

Espíritu Emprendedor

1. Llevar a cabo mejoras en los procedimientos existentes en tu unidad de trabajo o departamento.
2. Adoptar nuevos métodos de trabajo que sean más efectivos para la empresa.
3. Poner en marcha soluciones a problemas organizacionales apremiantes.
4. Introducir nuevas estructuras, tecnologías o enfoques para mejorar la eficiencia.
5. Analizar activamente el entorno para ver cómo lo que está sucediendo podría afectar a la organización en el futuro.
6. Identificar oportunidades y amenazas a largo plazo para la empresa.
7. Anticipar cambios organizacionales que podrían ser necesarios a la luz de los cambios en el entorno.

Variables que miden los factores determinantes de comportamiento emprendedor

DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

Delegación de decisiones del día a día	<ul style="list-style-type: none">- Asignación de tareas entre los empleados.- Establecimiento del ritmo de trabajo.- Introducción de nuevos métodos de trabajo que no involucren necesariamente un gasto.
Delegación de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Delimitación de la estrategia de la empresa.- Introducción de un nuevo producto o servicio.- Promoción de los trabajadores.- Retribución de los trabajadores.- Contratación de un trabajador permanente y a tiempo completo.
Delegación de gastos de inversión	<ul style="list-style-type: none">- Mayor inversión de capital permitida sin la autorización previa de superiores.

FORMALIZACIÓN

Formalización de reglas y procedimientos

- Los puestos de trabajo están definidos de manera concreta y las descripciones están recogidas por escrito.
- La estructura de autoridad está plasmada por escrito.
- Las comunicaciones tienen canales establecidos y siguen un proceso que está definido por escrito.
- Las reglas y sanciones por violación de las mismas están recogidas por escrito.
- Los programas de orientación de nuevos miembros están sistematizados y recogidos por escrito.
- Los programas de capacitación de los empleados están sistematizados y recogidos por escrito.
- Los procedimientos para la evaluación del desempeño están sistematizados y recogidos por escrito.

Priorización del cumplimiento estricto de normas

- Se prioriza el cumplimiento estricto de las normas y protocolos de tu empresa y no se aceptan desviaciones de lo establecido.

GESTIÓN DE TALENTO ORIENTADA AL CAMBIO Y CULTURA DE COMUNICACIÓN

Contratación e incentivos para la innovación

- La capacidad creativa de los candidatos influye altamente en la decisión de contratación.
- Preferencia a candidatos que adoptan un enfoque innovador hacia la solución de problemas.
- Se ofrece capacitación enfocada a implementar nuevos procedimientos e ideas de trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño incluyen la introducción de soluciones creativas y de procedimientos de trabajo innovadores.
- La retribución está estrechamente relacionada con el grado en que la persona genera resultados a través de la innovación.
- La retribución variable anual está estrechamente ligada al desempeño.

Comunicación abierta y transparencia

- Los managers pueden tener comunicaciones abiertas con sus jefes inmediatos.
- Los managers reciben suficiente aviso de antemano acerca de cambios en la empresa.

Uso de tecnologías de apoyo para difundir información de arriba abajo

El ERP se utiliza relativamente más para informar a los mandos intermedios que a la alta dirección.

IE CENTER FOR FAMILIES IN BUSINESS

El Centro de investigación, experiencia y networking Families in Business, es la iniciativa estratégica de la Fundación IE y la apuesta diferencial de IE University para aportar valor a las familias empresarias.

Para ello, se apoya en la experiencia investigadora de más de una década en el campo de las familias empresarias, en un equipo gestor con gran experiencia y en una formación de éxito por cuyas aulas han pasado los líderes de grandes familias empresarias. Una comunidad internacional sólida y rica en referentes que comparte conocimientos y experiencias.

Nuestra visión es integral. Apoyamos a los propietarios de las empresas familiares en sus decisiones, les ayudamos a entender la complejidad del entorno y los retos emergentes y a alinear su estrategia en tres ámbitos: la familia, el grupo empresarial y el patrimonio.

Al mismo tiempo, intentamos dar respuesta a otros retos que los accionistas de las familias empresarias tienen que abordar, como el gobierno de las relaciones entre diferentes miembros y generaciones de la familia, y de éstos con los negocios y sus grupos de interés.

Con esa visión de conjunto, el centro ayuda a las familias empresarias a entender el entorno (a través de recursos de formación de prestigio), a pensar (con el apoyo de una investigación basada en la excelencia) y a actuar (para generar conexiones positivas y tomar decisiones).

<https://familiesinbusiness.ie.edu/>

FUNDACIÓN IE

Fundación IE es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar el impacto social de IE University a través de la aplicación de sus propios recursos, así como la colaboración con socios estratégicos. Su actividad se apoya en 3 pilares fundamentales siendo estos la inversión en educación a través de becas, iniciativas de impacto y la generación y difusión de conocimiento.

Este estudio se enmarca bajo el tercer pilar siguiendo la línea de filantropía familiar impulsada por IE Center for Families in Business.

<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/>



CENTER
FOR FAMILIES
IN BUSINESS

