

LA ORGANIZACIÓN GERMINAL

Xavier Soca Filella¹
Economista
xsoca@hotmail.com

Resumen

Las vicisitudes de estos últimos años en las economías occidentales, y sobre todo en las del arco mediterráneo, han sumido las empresas en un profundo callejón sin salida, dónde tras efectuar reducciones drásticas en sus estructuras ahora ven mermadas sus posibilidades de crecimiento. Surge el interrogante de qué tipo de crecimiento perseguimos y qué organización precisamos para conseguirlo.

Vislumbramos a partir de lo acaecido en los últimos dos lustros que las organizaciones preferirán moverse dentro de unos patrones de crecimientos sostenibles, en lugar de las alocadas carreras de inicios de siglo. Este crecimiento sostenible comportará decidir que formas de organización permitirán gestionar mejor este crecimiento. Dentro del abanico de las posibilidades, planteo un tipo de organización en constante cambio que facilite la adaptación a los diversos tipos de mercados que puedan ir surgiendo en el futuro: LA ORGANIZACIÓN GERMINAL."

Palabras clave: Calidad, CRM, Emprendedor, Liderazgo, Organización Germinal, intrapreneur, compromiso, cultura empresarial, satisfacción cliente, crecimiento sostenible.

Abstract

"The events of these years in Western economies, and especially in the Mediterranean area, where companies have plunged into a deep impasse, and after drastic reductions in their structures they have now less chance of growth. The question arises of what kind of growth we pursue and what kind of organization we need to achieve this growth.

We see from what happened in the last two decades that organizations prefer to move within sustainable growth patterns, rather than the crazy racing of the first years of the century. This will involve deciding which sort of organization will be better to manage this growth. Within the range of possibilities, I propose a type of constantly changing organization that facilitates the adaptation to different types of markets that may arise in the future: THE GERMINAL ORGANIZATION."

Key words: Quality, CRM, Entrepreneur, leadership, germinal organization, intrapreneur, commitment, corporate culture, customer satisfaction, sustainable growth.

JEL: M – Administración de Empresas. M5 Economía de la gestión del personal. M50 Generalidades.

JEL: M – Administración de Empresas. M1 Administración de empresas. M10 Generalidades.

JEL: L – Organización Industrial. L2 Objetivos, organización y comportamiento de la empresa. L20 Generalidades.

¹ Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona, y Master en Gestión de Empresas por la Universidad San Pablo – CEU. Experto en organizaciones y autor del blog www.xaviersoca.com

1. INTRODUCCION

Desde finales de la primera década del siglo XXI el mundo occidental y en concreto España experimentan lo que muchos han denominado la tormenta perfecta, y que tuvo como principal efecto en las empresas el inicio de una alocada carrera en la reducción de costes, sobretodo costes laborales; como el mercado interior estaba exhausto se intenta derivar la producción al mercado exterior donde el factor mano de obra cobra una importancia decisiva para la competitividad de las mercancías y servicios. Este ataque frontal al coste de la mano de obra sin reservas de ningún tipo provocó una rebaja efectiva en el coste de la mano de obra, pero también generó unos efectos colaterales que hipotecaron la capacidad de respuesta de las empresas mediante una fractura en la cultura de las organizaciones y en los esfuerzos de vinculación del personal a las empresas. Observamos que en la mayoría de organizaciones que se sumaron a este ajuste drástico de los costes laborales se originaron paralelamente los siguientes efectos adversos:

- Destrucción de equipos de trabajo cohesionados y motivados que habían obtenido buenos resultados hasta la fecha.
- Inversión en motivación y formación impartida en los últimos años desperdiciada.
- Tensión entre los empleados por temor a perder su puesto de trabajo.
- Promociones de empleados aún no cualificados a puestos de responsabilidad con criterio de coste; reemplazando a empleados con mayor coste laboral.
- Rotación de personal a posiciones para las que no estaban formados.
- ... se rompe con toda la política de RR.HH. en aras a una reducción de costes laborales.

La reducción de costes laborales tuvo su mayor incidencia en los niveles más bajos de responsabilidad, pero la desorientación y atonía reina entre las posiciones de mandos intermedios y directivos.

A inicios de la segunda década se va constatando que esta política de reducción de costes tampoco representa la panacea, sino todo lo contrario, ya que esta contracción drástica de las organizaciones implica que en algunos casos no puedan soportar ni los costes fijos ni los operativos. Finalmente se percibe que el crecimiento sostenible es el camino a seguir, ¿pero cuál es su hoja de ruta cuando hemos mermado todo el capital humano?

Surge así lo que a mi entender ha de ser la organización que facilitará la salida de esta crisis y posibilitará navegar por unos mercados maduros con crecimientos paulatinos pero firmes, o sea, un **CRECIMIENTO SOSTENIBLE**.

Entendemos por crecimiento sostenible aquél aumento en los volúmenes de facturación basados en un incremento del nivel de satisfacción del cliente, un aumento paulatino pero con unas bases seguras que nos permita sostener los márgenes por operación y a la vez fidelice a nuestro cliente de cara al futuro. Ello conlleva el rediseño de la estructura organizativa para que pueda potenciar aquellos aspectos más importantes para garantizar este crecimiento. De hecho este cambio puede suponer un retorno a los principios básicos de funcionamiento de las organizaciones, un "back to the basics", como dirían los anglosajones, pero que se habían transmutado en objetivos agresivos de crecimiento desmesurado.

Al hilo de esta precisión cabe recordar que las políticas de RR.HH., salariales sobretodo, fueron las causantes de las burbujas que posteriormente fueron explotando hasta desolar el panorama económico y sumergirnos en la crisis actual: grandes primas para directivos con unos objetivos cortoplacistas, fichajes de altos directivos con períodos de mandato de tres o cuatro años y cúpulas directivas sin compromiso real con la organización sino con una orientación ciega a

sus objetivos. Es evidente que es preciso un reenfoque para poder alcanzar este crecimiento sostenible que nos permitirá salir del estancamiento actual.

Este cambio de perspectiva supone diseñar una nueva estructura organizativa que pivotará sobre tres conceptos que ya he ido introduciendo a lo largo de diversas publicaciones en mi blogⁱ, y que suponen un revulsivo en la forma de entender y gestionar las organizaciones del futuro: **la SATISFACCION DEL CLIENTE, el COMPROMISO y el EMPRENDIMIENTO.**

Asimismo, estos tres criterios precisarán de unos factores clave para su desarrollo; unos facilitadores de su implantación que ayudarán que los tres conceptos anteriores cristalicen adecuadamente en el seno de la organización; **el Sistema de calidad, la Gestión CRM, el Líder emprendedor y la Nueva cultura de empresa.**

Como queda patente el criterio reinante en esta nueva organización descansa en un tratamiento novedoso de los recursos humanos, de todo el capital humano de la empresa.

Esta organización capaz de fomentar en su seno la generación de nuevos negocios y mejoras, de potenciar la aparición constante de brotes y yemas en forma de proyectos e ideas novedosas, es la que denominamos ORGANIZACION GERMINAL, una organización adaptada al cambio constante y a la continua reinención de sus procesos clave.

2. LOS CONCEPTOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN GERMINAL

2.1 La búsqueda constante de la Satisfacción del Cliente

Con este enunciado no pretendemos nada más que redundar en un clásico de los manuales de negocio, pero que a la vista de lo acaecido en las últimas décadas parece que ha sido un concepto denostado y vaciado de contenido.

La Satisfacción del Cliente debe entenderse como la mejor salvaguarda para asegurarnos unos volúmenes de ingresos estables y favorecer una correcta implantación de las políticas de crecimiento. En cualquier organización es importante poder crecer a partir de unos buenos niveles de fidelización, ya que los crecimientos basados únicamente en la captación de nuevos clientes suponen un dispendio importante que si posteriormente no son seguidos por políticas de fidelización representarán un esfuerzo baldío.

Para poder disfrutar de unos ratios sólidos de fidelización es imprescindible fomentar la mejora continua en la satisfacción del cliente. Actualmente, tal y como comenté en un post anteriorⁱⁱ, este aumento de la satisfacción del cliente pasará por actuar sobre la función de satisfacción individual, y por lo tanto será menester disponer de un área de CRM muy cohesionada con toda la organización: individualización de las variables de satisfacción particulares de los clientes, acciones de información y comunicación y responsabilidad social, control de las plataformas y redes sociales, y un largo etcétera.

Hay que formar y educar a todos empleados de la organización, y quiero resaltar el concepto no excluyente de TODOS, para poder participar en este esfuerzo de retención que no es otro que el de procurar que el nivel de satisfacción de nuestros clientes siga una senda continuada de crecimiento día tras día. Debemos conseguir un crecimiento parejo al aumento de la satisfacción de nuestros clientes para alcanzar ese CRECIMIENTO SOSTENIBLE que tanto anhelamos.

2.2 Compromiso como objetivo estratégico.

Incorporar el concepto de *compromiso* dentro del Plan Estratégico de la Empresa, o sea, dentro de la misión y los valores de la empresa. Hoy en día, y tras la lectura de los consabidos Visión, Misión y Valores que encabezan los Plan Estratégicos de cualquier empresa, resulta atípico encontrarse con menciones que incluyan el concepto de *compromiso* dentro de la definición de la misión de la empresa.

El logro de los objetivos a medio plazo pasa por disponer de una plantilla realmente comprometida con el devenir de la empresa, que participe realmente de su destino mediante sus ideas y aportaciones, en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos y planes de acción. Este compromiso supone una obligación moral de asumir como propio el desarrollo de la empresa, y por lo tanto dedicar todos los esfuerzos a lograr este fin, indistintamente de lo que se tenga estipulado en los objetivos particulares.

El compromiso es un largo camino que sin duda alguna precisará de un buen guía, de un líder emprendedor que sepa apasionar a sus seguidores. Tal y como comenté en mi post “Calidad y liderazgo”ⁱⁱⁱⁱ, resulta imprescindible esta figura de liderazgo para poder catalizar este cambio dentro de la organización, el promover el salto de empleados implicados a comprometidos. El **líder emprendedor** y sus seguidores deben formar un perfecto equipo que impulse un sistema de gestión orientado a conseguir cotas cada vez más altas de satisfacción de nuestros clientes, no como un fin en sí mismo, sino como la vía para aumentar los resultados empresariales de forma sostenible.

2.3 El Emprendimiento como acicate de la mejora continua. El intrapreneur.

El emprendimiento surge como uno de los referenciales que configuran la nueva política de RR.HH. de la Organización Germinal: el poder disponer de empleados comprometidos que de forma habitual estén generando nuevas fuentes de negocio y mejoras dentro de los procesos de la propia empresa supondrá una nueva concepción para aprovechar todo el potencial del capital humano de la empresa, y a la vez, beneficiarse de una fuente constante de creatividad.

Esta constatado en la actualidad que las empresas están desperdiciando la mayor parte del potencial humano de sus empleados, relegándolos a trabajos rutinarios y desoyendo sus ansias de participar. Todo ser humano desea trascender más allá de sus objetivos y tareas diarias, desea poder aportar algo más y la organización debe proporcionarle un entorno adecuado para poder canalizar y gestionar este potencial de ideas y mejoras que sin duda alguna conducen a una simbiosis entre el empleado y la empresa: el empleado en sus deseos de trascender y la organización en la obtención de nuevas ideas y mejoras que facilitarán su crecimiento continuado.

Para ello, reiteramos la necesidad de efectuar cambios en profundidad, en primer lugar, dentro de la propia cultura de la empresa y su sistema de valores y posteriormente en la adecuación del entorno laboral para propiciar y recoger este maná de ideas.

2.3.1 El Intrapreneur

El éxito de esta figura — el empleado emprendedor — reside principalmente en el hecho que toda la organización perciba que no está trabajando sólo para alcanzar sus objetivos sino para mejorar su puesto de trabajo y aportar nuevos conceptos e ideas que fortalecerán su promoción dentro de la empresa.

El mundo anglosajón ya ha amasado un vocablo de difícil traducción para esta figura “*intrapreneur*”, emprendedor interno, en contraposición con el “*entrepreneur*” o emprendedor externo.

Este término es propuesto por Gifford Pinchot^{iv} en 1978, aunque fue olvidado y retomado de nuevo a raíz de un artículo publicado en la Revista Time^v en 1985 “*Aquí vienen los intrapreneurs*”, que posteriormente fue internalizado por empresas que fomentaban esta política, como Apple, 3m, Intel,...

Sin duda el reto es importante porque esta organización debe ser capaz de canalizar y gestionar el flujo de mejoras e ideas innovadoras para implantar aquellas que supongan mayores oportunidades.

Las ventajas de fomentar el espíritu “*intrapreneur*” son varias:

1. Mejor implicación en el trabajo por parte del empleado
2. Aumento el grado de compromiso con la empresa — se retroalimenta así el apartado anterior —
3. Mejora la formación y el desarrollo profesional de los empleados
4. Facilita el avance de la organización

Remarcar que no se trata únicamente de crear un departamento de nuevos negocios — New Business Center (NBC) —, sino en transferir el concepto de aportar nuevas ideas a toda la organización, a todas las posiciones. Algunas empresas ya se han puesto las pilas (por ejemplo el caso de UPPLEVA en IKEA), y han obtenido notables éxitos en este campo al dotar a la organización de una mayor capacidad para detectar posibles líneas de negocio y mejoras que les permiten subsistir mejor dentro del mercado actual.

El nivel de compromiso del empleado imbuido en esta dinámica aumenta exponencialmente llegando a internalizar la organización como un proyecto propio: increíble, ¿no?

La figura del intrapreneur tiene un perfil propio y transgresor dentro de la empresa. Por ello es preciso arbitrar una serie de procesos específicos para su gestión, así como asumir una serie de conceptos y valores nuevos dentro de la cultura de la empresa (tolerancia al fracaso, uso de medios novedosos, etc) para crear un entorno propicio para su desarrollo.

Estos tres criterios o conceptos básicos enumerados anteriormente suponen los principios básicos que deberán impulsar cualquier desarrollo dentro de la empresa para garantizar el crecimiento sostenible que garantizará la continuidad futura de la organización.

3. DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES

La importancia de los cuatro factores mencionados en el inicio debe circunscribirse dentro de la dotación de recursos básicos necesarios para arrancar esta nueva organización. Así, tanto el sistema de calidad, como una correcta gestión del área de CRM, o disponer del adecuado líder emprendedor y fomentar la adaptación de la cultura empresarial, son las piedras de toque que facilitaran el inicio de esta andadura.

- 3.1 Sistema de Calidad. Toda la actividad de la empresa debe basarse en unos procesos adecuados, pero estos no deben ser rígidos e inamovibles, sino flexibles y cambiantes.

Para ello el sistema de calidad debe recoger este sistema de cambio y mejora en su propia definición y dotar de las herramientas y mecanismos que posibiliten una rápida adaptación de los procesos, así como la incorporación de nuevas ideas y mejoras. Debemos disponer de una estructura permeable a la actividad de emprendimiento y que propicie su desarrollo, mediante procedimientos ágiles y abiertos a la iniciativa, con mecanismos de control efectivos y coherentes con los objetivos a medio plazo de la empresa.

- 3.2 Gestión CRM. Un crecimiento sostenible lleva aparejado un crecimiento continuo en la satisfacción del cliente, real o potencial, por lo que exigirá un esfuerzo mayor en el conocimiento de las inquietudes de nuestros clientes actuales y en la exploración de nuevos clientes. Para ello la gestión del cliente debe ser un manto que abarque a toda la organización ya que los niveles a superar cada vez serán más elevados, atendiendo que operaremos en mercados cada vez más maduros y más dinámicos. La gestión del cliente no debe relegarse a un área en concreto sino que toda la organización ha de ser embajadora de esta voluntad: únicamente así podremos avanzar en la senda de la optimización de la función de satisfacción individual.
- 3.3 Líder Emprendedor. En una organización como la que postulamos que persiga una plantilla comprometida y que opere en un sistema de calidad ágil y abierto precisa de un guía que sepa encauzar esta corriente de mejoras y cambios dentro de la misión de la empresa. El líder y sus seguidores deben ser una unidad de actuación, retroalimentándose mutuamente, para poder dar lugar a esa plantilla comprometida y emprendedora que buscamos.

3.3.1 El líder - emprendedor

Una organización que persigue constantemente aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes como medio para poder aumentar sus resultados empresariales debe disponer de una cultura orientada a la mejora continua, a la proactividad y al cambio. Por lo tanto será preciso disponer de una persona capaz de propulsar estas tareas y gobernar todo este proceso, que debería reunir tres competencias básicas:

- 1º Que crea en este proyecto y que sepa tener una visión clara del camino a recorrer.
- 2º Que sea capaz de entusiasmar a los demás miembros de la organización en este largo viaje.
- 3º Que sea capaz de guiar a los empleados a metas y objetivos concretos de calidad.

Existe, si repasamos toda la literatura que se ha ido publicando en la segunda mitad del siglo XX e inicios del XXI, una gran cantidad de pensadores y corrientes acerca del líder y sus estilos de dirección. Estas concepciones han ido evolucionando a lo largo de estos años por las aportaciones efectuadas desde diversas disciplinas, como psicólogos y economistas, cada vez dando un enfoque más práctico y adaptado a la realidad cambiante en la que nos movemos.

De estos enfoques hemos de escoger aquel que mejor se adapte a las características de nuestro modelo de gestión. Por lo tanto, ya podemos inferir que no existe un estilo de dirección mejor que otro, sino que en función del entorno y los fines que persigamos encajará más uno u otro.

El líder que buscamos, porque ya hemos determinado que su presencia es imprescindible para poder gestionar la Organización Germinal, debe reunir las

tres competencias que antes he mencionado y que ahora detallaré con mayor profundidad, ya que depende de ellas que la persona escogida sea el líder que buscamos.

Orientado al cliente: Debe creer en la gestión orientada a cliente. En este punto lo que se persigue es el compromiso con este sistema de gestión orientado a conseguir cotas cada vez más altas de satisfacción de nuestros clientes, no como un fin en si mismo, sino como la vía para aumentar los resultados empresariales de forma sostenible. No es una política de quick wins sino una estrategia a largo plazo que persigue acercarse a la visión de la empresa.

Apasionar a los seguidores: Entusiasmar a los miembros de la organización: es condición necesaria que los empleados sientan una verdadera pasión por alcanzar niveles cada vez superiores de satisfacción de sus clientes. La cultura de la organización debe recoger estos valores que a su vez irán impregnando todas las actuaciones de la empresa. El líder, con su ejemplo, debe propagar estos valores por toda la organización, porque la calidad no es cosa de unos sino de todos los empleados y colaboradores. Debe establecerse una identidad entre el líder y los empleados, de tal forma que permita al líder vincular lo general (la visión empresarial) con lo particular (los intereses individuales).

Guía del cambio: El líder debe ser el guía que aliente y encamine a los empleados a objetivos y metas concretas dentro del ámbito de la calidad, evitando así que los esfuerzos y las iniciativas se dispersen y no den los resultados esperados. En este punto los estilos de liderazgo deberán ir evolucionando a medida que vayan madurando los miembros de la organización hasta llegar a una organización en que los departamentos sean auto-gestionados.

3.3.2 Los seguidores

“Sin unos buenos seguidores no existe un buen líder”.

Con esta frase sintetizamos cuál debe ser la concepción del líder para el desarrollo de una organización. El líder, como ya hemos expuesto, debe tratar de implantar una cultura empresarial acorde con la visión de la empresa y la orientación al cliente, y comprometer a todos los seguidores en dicha tarea: motivarlos, formarlos, en fin, desarrollarlos profesionalmente para lograr el objetivo propuesto.

El correcto crecimiento profesional de los seguidores (empleados, socios, colaboradores, etc) es una las características que debe reunir un buen líder.

En un entorno tan dinámico y efímero como el actual, pero sobretodo en un entorno de mejora continua, el líder debe ser un dinamizador de nuevas ideas y proyectos. Debe gestionar el cambio y fomentar la innovación y la creación. Dentro de una organización evolucionando a través de la mejora continua de sus procesos debe recogerse entre sus valores la innovación y creación de nuevos servicios / proyectos. El líder debe catalizar y canalizar la corriente de ideas y nuevos proyectos que con el paso del tiempo irán desarrollándose en el

seno de la organización para asegurar que los mismos se dirijan hacia las metas inicialmente fijadas.

Los seguidores deben percibir esta labor de guía como un apoyo en el que poder crecer profesionalmente y nunca como una cortapisa a su realización profesional.

3.4 Nueva Cultura de la Empresa. Un cambio en los sistemas de valores de la empresa es preciso para albergar este nuevo entorno de trabajo. Entre todos ellos quiero resaltar por su importancia el incluir “la tolerancia al fracaso” como fuente de nuevas ideas y mejoras. Un ejemplo palpable lo constituye la experiencia de Richard Branson^{vi}, CEO de Virgin Group, que optó por fijar una cultura enfocada al “intrapreneurship” con notable éxito.

Aunque parezca irrisorio el salto cultural y mental que experimentará la organización que incluya este valor de “tolerancia al fracaso” dentro de su acervo de valores lo posicionará en primera línea de salida para esta nueva organización.

4. LA ORGANIZACIÓN GERMINAL. EL RETO

La Organización Germinal representa un salto cultural significativo dentro del management ya que rompe con algunos de los cánones actuales de gestión empresarial, a saber:

- 1) Recuérdese que en ningún momento hemos mencionado el tema remunerativo, ni el efecto de los incentivos salariales dentro de este esquema: aunque no tienen porqué desaparecer no son por si solos útiles en el engranaje de esta organización.
- 2) El peso del Capital Humano, que no es lo mismo que plantilla laboral, es fundamental y buscamos explotar al máximo su potencial.
- 3) Vamos a crear un entorno específico para el desarrollo de este Capital Humano para que bajo la guía de un líder adecuado pueda generar nuevas oportunidades de negocio.
- 4) Buscamos un crecimiento sostenible, por lo tanto huimos de los crecimientos forzados a corto plazo; esto implica cambios importantes en la cultura de la empresa, tanto a nivel de accionistas como de empleados.
- 5) El crecimiento va íntimamente ligado con aumentos en la satisfacción del cliente, y esta dualidad no debe romperse para poder generar crecimientos sostenibles. Por lo tanto es tan importante obtener mayores volúmenes de negocio como mejorar en los niveles de satisfacción de nuestros clientes.
- 6) Incorporamos la figura del emprendedor dentro de la empresa: el intrapreneur^{vii}. Es necesario generar el entorno adecuado y preparar a una organización para obtener oportunidades nuevas a partir de una mejor tolerancia al fracaso.

La Organización Germinal constituye una nueva forma de gestionar el talento de la empresa para dotarla de una mayor flexibilidad y capacidad de reacción frente a las evoluciones del mercado, una adaptación que no se basa en la reducción de costes laborales ni en la externalización de funciones, sino en una valorización de todo el potencial humano que poseen las organizaciones, eso sí, favoreciendo un entorno adecuado para su desarrollo.

La Organización Germinal se perfila como una opción de futuro dentro de un escenario de mercados muy maduros y en estancamiento, como una estructura organizativa pensada para avanzar con pasos firmes en entornos inciertos y cambiantes: una vía de crecimiento sostenible.

BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD, Ken; Jim **BALLARD** y Fred **FINCH** (2004). "Customer mania!: It's never too late to build a customer-focused company". Editorial Free press/Simon & Schuster. New York.

LINDSEY, Nancy J. (2001). "Management Theory: Intrapreneuring Analysis Paper". Disponible en http://www.rcktmom.com/njlworks/Spst541MgtANAL_NJL.html. Consultado el 06/05/13 a las 11:00

PINCHOT, Gifford (1985). "Intrapreneuring". Editorial Harper & Row. New York.

SHULMAN, Joel M.; U. Srinivasa **RANGAN**, Frank S. **STREETER** (Babson College) (1998). "Getting Bigger by Growing Smaller: The Use and Formation of Strategic Entrepreneurial Units". Disponible en http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers98/III/III_E/III_E.html consultado el 05/05/13 a las 10:00.

TAKAHASHI, Dean (2000). "Reinventing the intrapreneur. Corporations are devising new ways to cultivate entrepreneurial efforts. And it's working". Disponible en <http://www.utdallas.edu/~chasteen/Reinventing%20the%20intrapreneur.htm>. Consultado en 03/05/13 a las 10:30

NOTAS

ⁱ Soca, X. (2013): Blog personal. Disponible en: www.xaviersoca.com Consultado en 05/07/2013 a las 12:00

ⁱⁱ Soca, X. (2013): La función de satisfacción individual. Disponible en: www.xaviersoca.com Consultado en 05/07/2013 a las 12:00

ⁱⁱⁱ Soca, X. (2013): Calidad y liderazgo. Disponible en: www.xaviersoca.com Consultado en 05/07/2013 a las 12:00

^{iv} Gifford Pinchot III (1978). Disponible en: www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html Consultado en 31/05/2013 a las 16:00

^v Demott, John S. (1985) "Here come the intrapreneurs". En revista **Time**, Feb.4 1985

^{vi} Richard Branson (2011). "The business icon talks about empowering employees to break the rules". Disponible en <http://www.entrepreneur.com/article/218011> Consultado el 21/5/13 a las 16:30

^{vii} Soca, X. (2013): Los intrapreneurs. Disponible en: www.xaviersoca.com Consultado en 05/07/2013 a las 12:00