

L'emprenedoria com a estratègia per a millorar el talent a les Administracions públiques

Pilar Pineda Herrero (Dir.) i Carla Quesada Pallarès (Co-Dir.), Nick Williams, Miren Fernández De Álava, Berta Espona Barcons, Héctor Fernández Sequi, Raminta Beraite, Leanna Hills-Joyce, Eliseu Oriol i Esther Brull.

Aquest document és fruit d'una recerca promoguda a partir de la subvenció a treballs de recerca sobre l'Administració pública de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (Resolució GRI/2734/2015, de 20 de novembre). Es presenta tal com va ser lliurat pels autors.

Data de lliurament: juliol de 2017

2017

L'emprenedoria com a estratègia per a millorar el talent a les Administracions públiques

[2015EAPC00019]

INFORME DE RESULTATS

PILAR PINEDA HERRERO (DIR.) I CARLA QUESADA PALLARÈS (CO-DIR.), NICK WILLIAMS, MIREN FERNÁNDEZ DE ÁLAVA, BERTA ESPONA BARCONS, HÉCTOR FERNÁNDEZ SEQUI, RAMINTA BERAITE, LEANNA HILLS-JOYCE, ELISEU ORIOL I ESTHER BRULL.



Universitat Autònoma de Barcelona



UNIVERSITY OF LEEDS

Índex

	pàgines
1. Introducció	2
1.1. Antecedents i Objectius de la recerca	2
1.2. Emprenedoria	4
1.3. Intraprenedoria a l'Administració Pública.....	7
2. Metodologia	16
2.1. Procediment.....	16
2.2. Tècniques de recollida de la informació	18
2.3. Anàlisi de dades.....	21
3. Seguiment i Avaluació.....	22
3.1. Model de seguiment i avaluació del projecte.....	22
3.2. Compliment del pla de treball	22
4. Resultats	24
4.1. Resultats de les entrevistes	24
4.2. Situació actual de la intraprenedoria des d'una perspectiva institucional	33
4.3. Resultats dels qüestionaris	37
5. Conclusions	44
5.1. Limitacions i Perspectives de futur	48
6. Impacte previst.....	49
Referències	51
Annexos.....	57

Nota: Per a facilitar la lectura, s'evita l'ús continuat de la duplicitat de gènere (director/a, treballador/a, emprenedor/a, etc.). Així, cada vegada que es menciona director, treballador, etc. s'entén que fa referència a ambdós sense implicar cap tipus de consideració discriminatòria o de valoració pejorativa.

1. Introducció

En aquest apartat es recorden els antecedents del projecte i els seus objectius per tal de proporcionar un punt de partida en la recerca. Així mateix, s'aprofundeix en l'estat de la qüestió de la terminologia emprada i en el marc conceptual que l'acompanya.

1.1. Antecedents i Objectius de la recerca

La recessió econòmica ha posat de relleu la necessitat de dirigir els esforços econòmics, polítics i socials a millorar la situació de les generacions actuals i futures. En conseqüència, el preàmbul de la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'Educació manifesta que "la societat catalana aspira a proporcionar la millor educació a les noves generacions i, més enllà, a continuar donant oportunitats educatives a tothom durant tota la seva vida".

Recentment el sistema educatiu català ha fet èmfasi en incloure matèries orientades a l'emprenedoria per tal de dotar de les eines necessàries als estudiants per ser emprenedors no només per iniciar una nova empresa sinó per innovar dins d'organitzacions ja establertes. De fet, un bon sistema d'innovació en l'entorn de treball es considera emprenedoria organitzativa controlada (Sundbo, 1996), sobre tot si tenim en compte que un treballador innova i emprèn dins del seu entorn de treball gràcies, en part, a una gestió sistemàtica dels comandaments mitjos o superiors. Complementàriament, el Regne Unit ha treballat en el que anomenen 'intrapreneurship' (Antoncic i Hisrich, 2003) des de fa ja alguns anys, promovent persones 'enterprising', és a dir, que tinguin el coneixement, les habilitats i les actituds per a ser emprenedores en qualsevol context organitzatiu (QAA, 2012).

Aquest enfocament d'emprenedoria corporativa o intraprenedoria encara té poca presència a l'Administració pública. Apareixen algunes referències a la literatura científica com ara el treball de Manimala, Jose i Thomas (2006) que identifica la manca d'un sistema d'anàlisi del fracàs com el principal factor que dificulta l'emprenedoria dins institucions públiques de la Índia; i el treball de Bysted i Jespersen (2014) que avalua la percepció dels treballadors d'Escandinàvia sobre el seu rol innovador, considerant-lo com una tasca extra a les habituals per les quals se'ls ha de compensar.

En aquest sentit, aquest projecte contribueix a generar coneixements que permeten: (1) identificar i conèixer els recursos actuals que posseeix l'Administració pública per tal de millorar el talent, (2) aprofundir en les

característiques emprenedores dels professionals de l'Administració pública, i (3) crear recursos i estratègies que promoguin la iniciativa emprenedora dels professionals de l'Administració pública. A més, i partint de dos contextos ben diferents com són el català i l'anglès, aquesta recerca utilitza una perspectiva comparada d'ambdues Administracions públiques per a fomentar professionals emprenedors.

En concret, s'ha escollit aquests dos àmbits d'estudi perquè Catalunya està mostrant una conscienciació de la importància de l'emprenedoria per a desenvolupar el talent en els últims anys. Dues evidències, per exemple, són la inclusió d'assignatures relacionades amb empresa i emprenedoria en certs centres de secundària –obligatòria i post obligatòria-; o les incitatives promogudes per diferents entitats, com ara: el portal xtec.cat, que té disponible un recull de recursos pedagògics sobre emprenedoria¹; la Xarxa d'Emprenedoria, que dóna suport metodològic als centres de formació professional²; la Fundació Escola d'Emprenedors, que ofereix formació especialitzada en emprenedoria a joves i professors³; i la Fundació Obra Social "laCaixa", que incorpora material en emprenedoria en el seu portal eduCaixa⁴. Si bé encara haurem d'esperar per a veure l'impacte a llarg termini d'aquestes iniciatives en els treballadors públics catalans, sí que ens informen de la voluntat per incidir en aquest àmbit competencial.

És cert també que els avenços fets suggereixen que la Administració pública catalana segueix estant endarrerida respecte els fluxos internacionals sobre emprenedoria –veure el llibre de Bartolomé Sedano (2011) per consultar reflexions sobre el tema-. Per aquest motiu, s'ha seleccionat el Regne Unit com a context comparatiu per tenir grups de recerca pioners en aquesta temàtica. El programa Goldman Sachs⁵ és un exemple, el qual ha format més de 1,000 petites i mitjanes empreses angleses i nord-americanes durant els darrers cinc anys. Concretament, el programa proporciona educació pràctica i suport empresarial d'alta qualitat als líders de les petites i mitjanes empreses, així com a les organitzacions socials. Així mateix, l'any 2015 el Centre for Enterprise and Entrepreneurship Studies, així com la University of Leeds, ha estat premiada en tres ocasions a nivell nacional per la seva excel·lència en educació, recerca i suport a l'estudiant en temes d'emprenedoria (10 de Setembre 'Higher Education Enterprise Champion' pel *the National Enterprise Educator Awards*; 10 de Novembre: 'The Duke of York Award

¹<http://goo.gl/T55ay>

²<http://goo.gl/gA2iwV>

³<http://goo.gl/tMUXS1>

⁴<http://goo.gl/cZVDtG>

⁵<http://goo.gl/LNZrny>

for University Entrepreneurship' pel 2015 *Lloyds National Business Awards*; 26 de Novembre: 'Entrepreneurial University of the Year' pel *Times Higher Education Awards*).

Tenint en compte aquests aspectes, i des d'una perspectiva comparada, aquest projecte estudia la iniciativa emprenedora com a estratègia per a desenvolupar el talent dels professionals de l'Administració pública. En aquest sentit, els objectius específics del projecte són:

1. Descriure i analitzar els recursos destinats a fomentar l'emprenedoria a l'Administració pública de Catalunya i Yorkshire.
2. Aprofundir en les característiques emprenedores dels professionals de l'Administració pública en l'actualitat.
3. Crear recursos i estratègies que promoguin la iniciativa emprenedora dels professionals de l'Administració pública.
4. Potenciar el desenvolupament del talent, utilitzant el Sandpit per a compartir els resultats de l'estudi i ajudar a prendre decisions estratègiques de la seva aplicació futura.

1.2. Emprenedoria

L'origen del terme 'emprenedoria' es remunta al segle XVIII a través de la definició de l'economista francès Richard Cantillon que va establir l'emprenedoria com a autoocupació de qualsevol classe i a l'emprenedor com aquella persona que pren riscos a l'adquirir béns a un preu determinat en el present per vendre'ls a un preu incert en el futur. Tot i aquest origen llunyà, no va ser fins al 1934, a través de Joseph Shumpeter, que el terme emprenedoria es va instaurar de manera general com a fenomen d'estudi modern. Per a Shumpeter, l'emprenedor és l'innovador que implementa canvis dins un mercat mitjançant la realització de noves combinacions tals com: la introducció d'un nou bé o qualitat dels mateixos, la introducció d'un nou mètode de producció, l'obertura d'un nou mercat, la conquesta d'una nova font de subministrament de nous materials o peces i l'execució de nous processos d'organització (Ahmad i Seymour, 2008).

1.2.1. L'emprenedoria a dia d'avui

En l'actualitat, l'emprenedoria és objecte d'interès multidisciplinari i s'estudia des de l'economia, la ciència política, la psicologia, la sociologia, o la gestió de les organitzacions, entre d'altres (Campbell i Mitchell, 2012). Segons la Comissió Econòmica de les Nacions Unides per a Europa, aquest interès per entendre i predir el fenomen de l'emprenedoria es justifica a través de la seva relació amb el desenvolupament de les

societats basades en el coneixement en tant que motor d'un continu i sostenible creixement econòmic (United Nations, 2012). De fet, des de la Comissió Europea amb el seu 'Pla d'Accions sobre Emprenedoria 2020', adoptat al gener del 2013, es proposa relançar l'esperit emprenedor a Europa com a mesura per a acabar amb la crisi començada al 2008 mitjançant la recuperació del creixement i l'ocupació en base a tres pilars: l'educació emprenedora als joves, la creació d'un bon entorn empresarial, i l'establiment de models i l'arribada a grups específics (European Commission, 2013).

Les definicions formals d'aquest camp de coneixement han evolucionat força des de Richard Cantillon; entre elles, hi destaca l'articulació que proposa l'OECD al 2008 com marc teòric d'aclariment conceptual (veure Taula 1).

Definicions formals segons l'OECD	
Emprenedors	Són les persones que busquen generar valor mitjançant la creació o l'ampliació de l'activitat econòmica a través de la identificació i l'explotació de nous productes, processos o mercats.
Activitat emprenedora	És l'acció humana emprenedora en la recerca de la generació de valor mitjançant la creació o l'ampliació de l'activitat econòmica a través de la identificació i l'explotació de nous productes, processos o mercats.
Emprenedoria	És el fenomen associat amb la activitat emprenedora.

Taula 1. Definicions del terme emprenedoria (basat en Ahmad i Seymour, 2008).

A més, i centrant-nos en el món anglosaxó, de manera complementària es troba el terme 'enterprising', el qual fa referència a la capacitat de generar idees i a les habilitats per dur-les a terme (QAA, 2012). L'emprenedoria es centra en aplicar aquestes habilitats en un context de creació d'empresa. Ni en la llengua catalana ni la castellana tenim un terme específic per 'enterprising' sinó que es tradueix com a emprenedor, per tant, i per homogeneïtzar el vocabulari en aquest informe, s'utilitza el terme emprenedoria en tots dos casos, matisant la seva connotació quan sigui necessari.

1.2.2. Emprenedoria corporativa o Intraprenedoria

A la cultura popular s'associa l'emprenedoria a la voluntat d'un individu o grup d'individus d'aconseguir inserir-se al mercat d'un sector determinat a través de la creació d'una nova empresa o organització innovadora. De fet, tot i que el terme emprenedoria pot estudiar-se tant en termes

absoluts (creació (o no) d'empresa) com relatius (més o menys emprenedor), la nova creació d'una empresa acostuma a ser la manifestació més obvia de l'emprenedoria i el tema més recurrent a l'hora d'estudiar aquest fenomen a nivell individual (Antoncic i Hisrich, 2003).

Aquesta aproximació en termes absoluts al fenomen de l'emprenedoria canvia a una altra de termes relatius quan parlem d'intraprenedoria o emprenedoria corporativa. La intraprenedoria descriu "la emprenedoria dins una organització ja existent, referint-se a les intencions de comportament emergent individual i comportaments emergents organitzatius que es relacionen amb la voluntat de sortir-se de l'habitual" (Antoncic i Hisrich, 2003, p.9). Des d'aquesta definició, els mateixos autors defensen que la intraprenedoria és una qüestió de grau dins un continu de dos extrems (organització emprenedora o no emprenedora) que són abstraccions que ajuden a entendre la realitat però que no existeixen encara.

La intraprenedoria guanya un gran interès per part d'acadèmics i de professionals a partir de començaments de la dècada dels 80, període en el qual és entesa com a beneficiosa per a les organitzacions ja existents en la mesura que aquesta ajuda a dinamitzar i millorar el rendiment independentment de la seva grandària (Antoncic i Hisrich, 2001). Els mateixos autors proposen un model de quatre dimensions pel concepte d'intraprenedoria que ha estat validat interculturalment (veure Taula 2):

Dimensions del concepte d'intraprenedoria	
Noves oportunitats de negoci	Recerca i introducció de noves empreses relacionades amb els actuals productes o mercats de l'empresa matriu.
Innovació	Creació de nous productes, serveis i tecnologies.
Autorenovació o Autoactualització	Reformulació de l'estratègia, la reorganització i el canvi organitzacional.
Proactivitat	Cerca de major competitivitat per part d'alts càrrecs. Inclou: la iniciativa, l'assumpció de riscos, l'agressivitat competitiva i l'audàcia.

Taula 2. La intraprenedoria i les seves dimensions (basat en Antoncic i Hisrich, 2001).

1.3. Intraprenedoria a l'Administració pública

Seguint a Kearney, Hisrich i Roche (2007, p.296), i fent un paral·lelisme amb el concepte anglosaxó de 'corporate entrepreneurship', definim la intraprenedoria a l'Administració pública com "l'emprenedoria dins una organització del sector públic ja existent".

1.3.1. La importància de l'emprenedoria al sector públic

La intraprenedoria a l'Administració pública és una àrea de recerca relativament poc desenvolupada tot i que durant les últimes dècades ha gaudit d'un creixent interès polític com a via per optimitzar els processos a l'Administració pública. Per a Kim (2010a), i en contrast amb altres pràctiques com la subcontractació o la privatització, que redueixen la responsabilitat i vinculació de l'Administració amb el servei, la intraprenedoria al sector públic pot ser un dels mecanismes més efectius per a oferir més protagonisme públic, beneficis i serveis de qualitat als ciutadans.

En concret, s'entén com aquell procés dins una organització de l'Administració pública que resulta en algun tipus d'activitat innovadora que modifica les estructures, serveis, tecnologies, estratègies o qualsevol altre element organitzacional previ aportant valor i millora en el rendiment institucional (Kearney et al, 2007; Kearney, Hisrich i Roche, 2009). Cal destacar que, tot i que la innovació és l'element recurrent en tots els processos d'intraprenedoria, no és, per sí mateixa, suficient per a descriure una organització com a emprenedora. Per tal que això sigui possible, l'organització ha d'utilitzar la innovació per a aconseguir millorar el seu rendiment de manera sistemàtica i normalitzada. És a dir, les innovacions provinents de la intraprenedoria han de sorgir de sinèrgies organitzatives estables i integrades, com una funció més en la seva quotidianitat (Kearney et al, 2007).

Així doncs, la intraprenedoria resulta fonamental pel rendiment de qualsevol organització. En un context amb constants canvis a nivell sociopolític resulta "crucial no només per el desenvolupament sinó per a la supervivència" (Karyotakis, Bakatsaki i Moustakis, 2015, p.330). De fet, en l'actualitat la intraprenedoria al sector públic és un concepte clau connectat amb les reformes governamentals orientades a la flexibilització de l'Administració pública, i en sintonia amb les demandes ciutadanes que volen un govern més eficaç i eficient (Kim, 2010; Zampetakis i Moustakis, 2007).

A les dues regions on es focalitza aquest estudi s'han fet avenços en aquest sentit. La regió de la ciutat de Leeds disposa de l'economia més gran, deixant de banda de Londres, valorada en uns 62 bilions de lliures, que representen el 5% de la producció del Regne Unit. El seu Strategic Economic Plan 2016-2036 (concretat pel Leeds City Region Enterprise Partnership) té com a objectiu transformar la regió en una economia globalment reconeguda on el creixement proporcioni prosperitat, ocupació i qualitat de vida per tothom. Entre altres mesures, destaca la voluntat de fer de la innovació i la tecnologia digital la clau per a generar noves idees, oportunitats, solucions, creixement, eficiència i productivitat, tant a les empreses com a les institucions públiques (Leeds City Region Strategic Economic Pan 2016-2036).

Per la seva banda, Catalunya és la comunitat autònoma que lidera l'aportació al PIB nacional amb una contribució del 18.9% sorgida majoritàriament del sector serveis (Círculo de Empresarios, 2016). En els darrers anys, el foment i suport a l'emprenedoria catalana ha rebut una gran atenció per part de l'Administració pública, en gran mesura per l'allargament de la crisi econòmica i financera. Com a mostra, l'any 2013 va ser aprovada una llei de suport als emprenedors i el programa "Catalunya Emprèn" per part de la Generalitat de Catalunya. Aquest programa respon al Pla de Govern 2011-2014 i s'alinea amb l'Estratègia Europa 2020, el Pla d'actuacions industrials i empresarials 2012-2014 i l'Estratègia Catalana per l'Ocupació 2012-2020. Té l'objectiu d'impulsar i promoure actuacions públiques i privades relacionades amb l'emprenedoria mitjançant el suport al ciutadà, tant en la gestació com en l'assoliment i consolidació de la idea a través de portals webs d'informació, serveis d'orientació o línies de crèdit a l'emprenedoria (Generalitat de Catalunya, 2012; Riudor et al., 2014).

1.3.2. Diferències entre la intraprenedoria al sector públic i al sector privat

Tot i la seva importància, la literatura relacionada amb la intraprenedoria al sector públic ha sigut minsa i ha acostumat a reivindicar la seva necessitat sense saber com aconseguir-la (Sadler, 2000). Aquesta dificultat per a generar coneixement específic per aquest context es veu clarament reflectida quan observem que durant els inicis de la investigació en aquest àmbit es va assumir que els models utilitzats al sector privat, on la innovació és fonamental per al creixement i el desenvolupament, podien ser aplicats al sector públic, on la innovació no era entesa com un element estratègic per a la millora (Kearney et al., 2007; Sadler, 2000).

No va ser fins a mitjans dels 90 que es va posar el focus en les possibles diferències entre el sector públic i el privat pel que fa a la intraprenedoria. Aquests estudis (Kearney et al., 2009; Kearney et al., 2007; Salder, 2000) han demostrat que, en tant que fenomen estratègic, la intraprenedoria al sector públic genera un conjunt de barreres i facilitadors diferents d'aquells aplicables al sector privat. La raó que justifica aquesta afirmació la trobem en les influències contextuais úniques i intrínseques dels organismes del sector públic.

Per una banda, les organitzacions del sector públic són, moltes vegades, vistes per l'opinió pública com a "conservadores i monòlits burocràtics" (Salder, 2000, pp.27-28) i això fa que s'arribi a la conclusió que el sector públic no pot ser emprenedor. D'altra banda, l'emprenedoria sempre ha estat vinculada a la iniciativa privada i al guany personal, i aquesta afirmació no encaixa amb la lògica pública, on els líders o directores no són els propietaris de la seva institució ni s'espera que la motivació pel profit personal lideri les seves decisions (Boyett, 1996). Segons Salder (2000), no seria el sector públic, en sí mateix, un enemic de la iniciativa intraprenedora, sinó més aviat "les seves estructures, burocràcia, valors i pràctiques" (p.28). De fet, el sector públic és considerat un sistema que pot esdevenir en sí mateix un impediment per a la innovació (Kearney et al., 2007). Per tal de superar aquestes limitacions, Boyett proposa una definició específica per als emprenedors que es troben al sector públic i que no es guien pel profit personal:

"La intraprenedoria succeeix al sector públic quan hi ha un entorn incert, una devolució de poder i, al mateix temps, una reassignació de recursos a nivell de la gestió d'unitats. És impulsada per aquelles persones, particularment susceptibles a la 'manipulació' d'agents claus i un alt desig 'd'autosatisfacció' social que tenen la capacitat d'identificar oportunitats de mercat i que són capaces d'actuar en elles mitjançant la 'manipulació' dels seus seguidors" (Boyett, 1996, p.49)

Amb aquesta definició es canvia la motivació tradicional de l'emprenedor cap al profit personal per una necessitat d'autosatisfacció social dins d'una institució del sector públic. Tot així, el terme 'manipulació' pot donar una imatge incorrecta de l'emprenedor al sector públic; en aquesta línia, Borins (2000, p.506) mostra com aquest concepte erroni es desfà davant l'evidència que "els emprenedors que han aconseguit resultats beneficiosos -com un increment en el benestar del ciutadà, millora del servei, i menys costos- ho han fet d'una manera íntegra". Aquest autor prefereix utilitzar el terme 'persuasió' com a atribut

dels líders emprenedors a través del qual guanyen suports per dur a terme les seves idees. També Zerbinati i Souitaris (2005), mitjançant exemples de governs locals del Regne Unit i Itàlia evidencien que els emprenedors públics no es guien per interessos econòmics, sinó per d'altres com el desenvolupament de la seva carrera, reconeixement polític o social.

Seguint amb la diferenciació entre intraprenedoria al sector públic/privat –i fixant l'atenció en els productes resultants de la mateixa-, Karyotakis et al. (2015) afirmen que a diferència del sector privat –on la innovació es relaciona amb nous productes, serveis i processos de producció- la intraprenedoria al sector públic apunta a la prestació de serveis públics, els canvis en la coordinació entre els diferents departaments i els processos polítics mitjançant una ràpida detecció del canvis a l'entorn (intern i extern) i l'avaluació de la seva possible repercussió a l'organització i els seus serveis tot tenint com a punt clau el vincle entre els processos innovadors i el destinatari final del servei.

1.3.3. Factors condicionants de la intraprenedoria al sector públic

Molts dels autors que han investigat sobre aquest tema identifiquen un seguit de factors que influeixen en com es desenvolupa i els resultats que obté la intraprenedoria a l'Administració pública. Aquests condicionants bàsicament fan referència a: factors individuals, elements de la pròpia organització i característiques de l'entorn.

Segons Kim (2010a), qualsevol intent de potenciar l'emprenedoria dins una organització sense tenir en compte les estructures organitzatives està avocat al fracàs. Per això és important començar destacant els elements de la pròpia organització que hi influeixen.

En un dels primers treballs empírics en aquest camp, i mitjançant el contrast entre privat i públic, Sadler (2000) mostra quins són els factors que caracteritzen els organismes públics emprenedors en el context australià. Tot i que aquests factors no garanteixen de manera necessària la intraprenedoria, sí que promouran o inhibiran la oportunitat que es doni. De fet, els factors inhibidors s'acaben convertint en barreres per a la intraprenedoria. L'autor confirma que, tot i haver-hi algunes coincidències amb el sector privat, existeixen algunes diferències significatives. La Taula 3 presenta una llista d'aquests factors.

Factors estimuladors de la intraprenedoria	Factors inhibidors de la intraprenedoria
Objectius clarament entesos	Processos burocràtics
Grups de treball cohesionats	Sobreexposició mediàtica dels projectes fallits
Pressa de decisions basada en pocs dispositius integrats	Necessitat contínua de consulta amb els agents clau abans de la presa de decisions
Sistemes de recompensa/càstig eficaços	Sistemes de recompensa/càstig esbiaixats i ineficaços
Manca de recursos com a estimulant del pensament innovador, però els recursos són necessaris per a implementar la innovació	Polítiques restrictives als empleats i escales salarials rígides
Les grans organitzacions tenen més recursos per innovar	Restriccions pressupostàries suaus
Poca o cap intrusió política	Intrusió política en la gestió
Rotació moderada del personal	Tendència a la aversió del risc
Multiplicitat d'objectius particularment quan la política governamental és inconsistent	Multiplicitat i ambigüitat d'objectius
Autonomia organitzativa	Requeriments massius en regulació i rendiment de comptes (burocràcia)
Enfocament en els "outputs" enlloc dels "inputs"	Mesura dels inputs enlloc dels outputs
Presca de decisions participativa	Restriccions financeres dèbils
Competència percebuda	Manca de competició
Objectius de rendiment desenvolupats de manera participativa	Manca de control sobre els recursos
Entorn extern hostil	Recolzament econòmic del govern

Taula 3. Factors estimuladors i inhibidors de la intraprenedoria a l'Administració pública (basat en Sadler, 2000).

Alguns dels factors destacats per Sadler (2000) són també estudiats per altres autors, que també troben rellevant la seva presència a l'hora d'estudiar aquesta temàtica. És el cas dels factors relacionats amb la visió estratègia i establiments d'objectius clars (Covin i Slevin, 1991; Downing, 2005) el control sobre la presa de decisions (Kearney, Hisrich i Roche,

2007); el nivell d'autonomia dels treballadors i els equips o unitats (Bellone i Goerl, 1992; Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno, 1993; Bernier i Hafsi, 2007); la possibilitat de mobilitzar els recursos organitzatius necessaris per dur a terme un projecte (Covin i Slevin, 1991; Russell, 1999); la pròpia estructura organitzativa (Kearney, Hisrich i Roche, 2007); o el sistema de recompenses i reforç (Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno, 1993; Kearney, Hisrich i Roche, 2007), al mateix temps que la tolerància a l'error (Russell, 1999).

En la mateixa línia, Kearney et al. (2010) i Kearney i Morris (2015), en aquest cas referint-se a l'Administració pública d'Irlanda, troben una relació positiva entre el tipus d'entorn extern, el tipus d'organització interna (descentralització de la presa de decisions, generositat, sistemes de control flexibles) i la intraprenedoria com a element potenciador del rendiment. És a dir que, novament, trobem evidències empíriques de la necessitat de flexibilitzar estructures i crear una cultura oberta per tal de potenciar el rendiment de l'organització per mitjà de la intraprenedoria.

Seguint el mateix fil sobre la importància de l'organització en general i l'entorn del treballador en particular, altres autors (Borins, 2002; Westrup, 2013) destaquen també el tipus de lideratge dels alts càrrecs a l'hora de generar innovacions de baix cap a dalt a l'Administració pública. En contra del que s'acostuma a pensar, les innovacions iniciades pels treballadors de base i els responsables mitjos (de baix cap a dalt) són més nombroses i més influenciables pel tipus de lideratge que els altres dos tipus d'innovacions provinents del sector públic: respostes polítiques a crisis, i canvis organitzatius dissenyats per nous caps de departament. En aquest mateix sentit, i complementant l'exposat, també es troba evidència de la relació positiva entre altres elements relacionats:

- Entre la capacitat d'autoregulació emocional dels caps i el sorgiment del comportament emprenedor grupal en treballadors de base (Zampetakis i Kafetsios, 2010).
- Entre un comportament dels caps orientat a mostrar tolerància al risc i la disminució de l'aversion a prendre riscos dels treballadors públics (Clark, 2016).
- Entre pràctiques pròpies del departament de Recursos Humans (processos de selecció, formació continua, mobilitat interna, seguretat al lloc de treball, descripció clara del lloc de treball, avaluació orientada a resultats, sistemes de recompensa i participació) i la percepció de suport a les actituds emprenedores dels treballadors (Özdemirci i Behram, 2014).

- Entre compartir coneixement per part dels càrrecs mitjos a través de pràctiques de Recursos Humans i l'augment de la intraprenedoria per part dels treballadors (Mustafa, Lundmark i Ramos, 2016).

Però, tal com s'ha indicat a l'inici, no només hi ha factors a nivell organitzatiu que condicionen com es desenvolupa la intraprenedoria a l'Administració Pública. Molts autors han destacat factors individuals que poden influir, fent especial èmfasi en tres comportaments: l'assumpció de riscos (Stone, 1992; Bellone i Goerl, 1992; Berman i West, 1998; Damanpour i Schneider, 2006; Kearney, Hisrich i Roche, 2007; Bernier i Hafsi, 2007; Kim, 2010; entre d'altres), la innovació (Stone, 1992; Boyett, 1996, Bruyat i Julien, 2000; Downing, 2005; Kim, 2010a; entre d'altres) i la pro-activitat (Miller, 1983; Stone, 1992; Berman i West, 1998; Damanpour i Schneider, 2006; Bernier i Hafsi, 2007; Kearney, Hisrich i Roche, 2007; Kim, 2010; entre d'altres).

De fet, per Kim (2010a), aquella organització amb capacitat intraprenedora es caracteritzaria per ajudar a sorgir en els seus empleats aquests comportaments. Aquesta mateixa investigadora mostra empíricament com aquest model de tres factors (assumpció de riscos, innovació i pro-activitat) es relaciona positivament amb un increment del rendiment de l'organització (Kim, 2010b).

Zampetakis i Moustakis (2007), contextualitzats en l'Administració pública de Grècia, han estat uns dels primers en utilitzar el concepte de 'comportament intraprenedor' en el sector públic per tal de descobrir la correlació positiva entre el comportament emprenedor dels treballadors públics i un context de suport (accés a informació gerencial i foment de les iniciatives). Aquests resultats es poden veure com a complementaris a les aportacions de Sadler (2000) quan fa esment a la importància de la participació en la presa de decisions, l'autonomia organitzativa o els grups de treball cohesionats. És a dir, el fet de tenir un context de treball on es premia i s'encoratja l'actitud emprenedora, tot generant un clima propici, fa que aquest comportament incrementi en la seva recurrència. Aquests autors ofereixen una definició vinculada:

"Un intraprenedor públic és una persona que treballa al sector públic, que posseeix una habilitat per a crear un entorn de treball energètic o estimulants, i mitjançant una visió estratègica vers l'organització i una orientació al canvi, realitza un conjunt d'activitats i pràctiques dirigides a proporcionar serveis de qualitat pel ciutadà" (Zampetakis i Moustakis, 2007, p.34).

Així doncs, el focus d'atenció apunta a la persona i a la seva responsabilitat, per sobre de l'organització. Però a partir d'aquí, aquests autors també assenyalen la importància d'ajudar a crear un entorn de treball estimulant, així com de que existeixi una visió estratègica o una orientació al canvi mitjançant l'acció concreta, factors recurrents en la literatura tal com s'ha vist anteriorment.

Continuant amb les aportacions d'aquests investigadors, es detecta que els treballadors públics perceben el 'període de proba' i la 'formació' com uns dels elements més importants a l'hora d'estimular els comportaments intraprenedors (Zampetakis i Moustakis, 2010).

Per tant, i com evidencia l'estudi anterior (Zampetakis i Moustakis, 2010), la formació és un element clau que es relaciona amb la intraprenedoria per mitjà de l'aprenentatge de comportaments. Són diversos els apropaments a la formació en emprenedoria i les seves competències. El contingut de les mateixes acostuma a variar "depenent del paradigma on es situïn -educació / formació 'per', 'sobre' i 'a través de' l'emprenedoria-" (Edwards-Schachter, 2015, p.2).

En aquest sentit és clau el document 'EntreComp: The entrepreneurship Competence Framework' de la Comissió Europea del 2016 on es desenvolupa un estudi europeu que descriu i comparteix amb els estats membres els elements claus de la competència emprenedora per tal de crear un marc de referència comú que superi la gran quantitat i diversitat de coneixement generat al voltant d'aquest fenomen, i d'aquesta manera, poder optimitzar processos formatius, legislatius, organitzatius o de recerca. El resultat és un model que, segons els seus autors, pot ser utilitzat indiferentment al sector públic o privat o a qualsevol esfera de la vida dels ciutadans (Bacigalupo et al., 2016).

Els elements que aquests autors destaquen de la competència emprenedora estan molt relacionats amb alguns dels factors destacats anteriorment. En primer lloc, estableixen un seguit d'elements relacionats amb les idees i les oportunitats: detectar oportunitats; creativitat; visió; valoració de les idees; i, pensament ètic i sostenible. En segon lloc, alguns relacionats amb els recursos: autoconsciència i autoeficàcia; motivació i perseverança; mobilització de recursos; literatura financera i econòmica; i mobilització d'altres. En tercer lloc, els que estan relacionats amb l'acció en sí: prendre la iniciativa, planificar i gestionar, saber jugar amb l'ambigüitat, la incertesa i el risc; treballar amb altres; i, aprendre a través de l'experiència.

Finalment, i a mode de síntesis, és important tenir en compte el model d'intraprenedoria estratègica al sector públic de Kearney i Meynhardt (2016) per la seva voluntat integradora que inclou tant elements externs com interns i, fins i tot, resultats a partir d'un extens treball de recopilació bibliogràfica i material empíric. Específicament, el model articula un conjunt de variables que s'interrelacionen positivament (veure Figura 1), de tal manera que el tipus d'ambient exterior pot fer emergir una visió estratègica que afecti i introdueixi els canvis necessaris que faran sorgir les iniciatives emprenedores i l'increment de rendiment associat. Cal tenir en compte que Kearney i Meynhardt (2016) entenen per ambient exterior un conjunt de factors molt variats com poden ser: abundància de recursos crítics requerits (generositat), canvis impredecibles i incertesa contextual (dinamisme), competició pels recursos (hostilitat), o relació estreta de la organització i els seus membres amb l'entorn (arrelament).

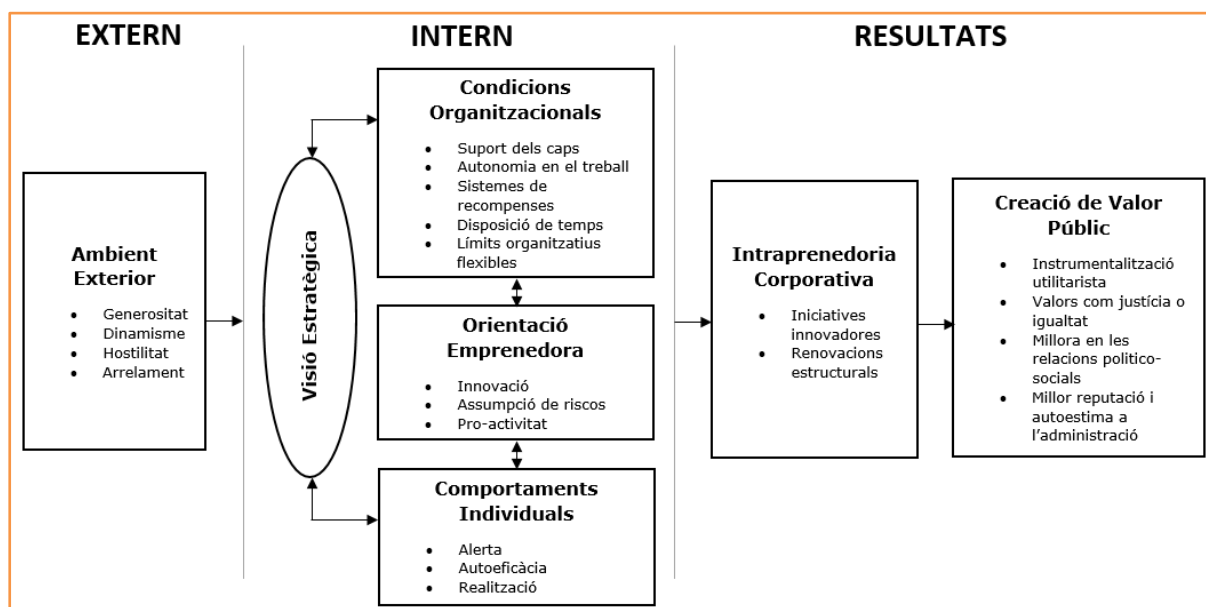


Figura 1. Model d'intraprenedoria estratègica al sector públic (Kearney i Meynhardt, 2016, p.546).

La recerca que es presenta en aquest informe parteix de la literatura sobre el tema exposat anteriorment. La finalitat dels propers capítols és contrastar-la amb la realitat dels contextos català i anglès per tal d'aprofundir en l'anàlisi de la intraprenedoria a l'Administració pública. És a partir dels resultats obtinguts en la recerca, juntament amb la revisió de la literatura, que es podrà fer un anàlisi crític del que està passant amb el que hauria de passar per tal de fer aportacions que ajudin a promoure la iniciativa emprenedora en l'àmbit de les administracions públiques.

2. Metodologia

En aquest apartat s'explica la metodologia seguida en el desenvolupament de la recerca aportant informació sobre el mètode d'investigació seguit, la població i mostra definides pel context d'aplicació, les tècniques de recollida d'informació utilitzades i el tipus d'anàlisi de dades aplicat.

2.1. Procediment

A continuació s'explicita el procediment seguit en aquesta recerca i els motius de la seva elecció.

2.1.1. Mètode

El disseny emprat en aquest estudi és mixt complex; és a dir, s'utilitza l'enfocament qualitatiu i quantitatiu durant tot el procés de recerca. Es va optar per a aquest disseny d'investigació donat que l'objectiu principal és estudiar la iniciativa emprenedora com a estratègia per a desenvolupar el talent dels professionals de l'Administració pública en dos contextos diferents, Catalunya i Yorkshire. No obstant, i com la literatura a l'àmbit és escassa en el context català, i també espanyol, es va veure la necessitat d'emprar un enfocament més exploratori per adaptar els avenços fets a l'àmbit en altres contextos.

Per aquest motiu, aquesta aproximació a la realitat necessita d'ambdós enfocaments per captar la percepció o com s'entén l'emprenedoria en tots dos contextos, així com per conèixer quina és la capacitat emprenedora dels treballadors de l'Administració pública d'aquestes dues regions.

És important especificar que, en tot moment, s'ha seguit els criteris ètics de recerca i que el disseny i aplicació de l'estudi ha estat validat pel comitè ètic de la University of Leeds (veure Annex 1).

L'estudi es va realitzar entre el gener i el juliol del 2017, si bé les dates internes del projecte es van anar adaptant al progrés del treball de camp.

2.1.2. Població i mostra

La població d'estudi és l'Administració pública de Catalunya i de Yorkshire, i més concretament dos departaments de cada regió que, sense ser iguals, comparteixen competències d'actuació similars. La regió de Yorkshire conté al voltant de 400,000 empleats (Rhodes, 2014) mentre que Catalunya disposa d'uns 301,000 empleats al sector públic (Pimec, 2015).

Amb la finalitat d'obtenir dues mostres el més homogènies possibles, es van escollir dos departaments de cada regió, obtenint un total de quatre departaments, amb competències d'actuació similars. Aquesta similitud en les seves competències va permetre equiparar el tipus de feina realitzada pels treballadors públics d'aquests departaments. Val a dir que la grandària dels departaments és diferent, fet que dificulta la interpretació global de les dades. També es va codificar el nom dels departaments per garantir el seu anonimat (veure Taula 4).

Regió	Nom codificat departament	Persones entrevistades	Nombre de treballadors	Nombre de treballadors participants
Catalunya	CEC	Sub-director general Directora de Recursos Humans	553	38
	CEI	Director de Recursos Humans Cap de servei	150	65
Yorkshire	YE	Directora general Director de Recursos Humans	40	28
	YWE	Directora de Recursos Humans	470	17
Total			1,213	148

Taula 4. Descripció de la mostra de l'estudi.

Per tal de dur a terme la recerca, es va contactar amb els caps dels departaments mitjançant correu electrònic explicant-los l'estudi i remetent-los els documents de consentiment informat. Es va entrevistar a dues persones de cada departament amb la finalitat de conèixer la perspectiva del director general (o una persona d'alt càrrec si no era possible) i de recursos humans. Cal puntualitzar però, que només es va poder accedir a la directora de recursos humans de YWE i que per tant, pot ser que la informació facilitada per aquesta persona no reflecteixi la opinió de l'equip directiu del departament sobre el mateix tema.

D'altra banda, el mostreig utilitzat per aplicar el qüestionari va ser d'oportunitat ja que es va enviar l'enllaç a tots els empleats dels departaments participants a l'estudi informant del seu caràcter voluntari.

Com es veu a la Taula 4, 147 treballadors van respondre el qüestionari⁶, situant la taxa de resposta en el 12.20%.

2.2. Tècniques de recollida de la informació

Les tècniques de recollida de la informació emprades en l'estudi van ser seleccionades d'acord als objectius de la recerca. Concretament, i per tal de donar resposta a l'objectiu específic 1 "descriure i analitzar els recursos destinats a fomentar l'emprenedoria a l'Administració pública de Catalunya i Yorkshire", es va dur a terme una anàlisi documental dels departaments participants en l'estudi a partir dels documents normatius existents. Val a dir que alguns dels documents van ser facilitats per les persones participants a l'estudi ja que són d'ús intern i, per tant, no estan disponibles a la web.

Així mateix, i donant resposta al mateix objectiu específic, es va utilitzar l'entrevista semi-estructurada als directors generals dels departaments implicats –o a una persona d'alt càrrec si no era possible el contacte amb el director general– i als seus directors de recursos humans. L'entrevista es va fer presencialment amb cadascuna de les persones implicades, prèvia cita mitjançant correu electrònic, i va ser gravada en àudio, previ consentiment de les parts implicades. La durada de les entrevistes va ser d'una mitjana de 30 minuts i es va seguir un guió d'entrevista que, al basar-se en una entrevista semi-estructurada, es podia modificar durant el transcurs de la conversa per tal de fer-la més fluïda.

La creació de l'entrevista es va fer partint de la revisió de la literatura i l'anàlisi documental disponible a la web. A la Taula 5 s'aprecia que l'entrevista es basa en cinc grans preguntes clau que es mantenen independentment de la persona entrevistada, el que permet contrastar els punts de vista no només entre departaments o entre regions sinó també entre càrrecs.

⁶ Donat l'interès dels membres del grup de recerca en aquest tema, la recollida de dades quantitatives no s'ha aturat i inclòs s'ha incorporat altres departaments i països.

Pregunta a l'entrevista	Finalitat de la pregunta
1. Què entén el teu departament per un comportament emprenedor? Què me'n dius de l'Administració pública catalana?	Obtenir la perspectiva de l'administració sobre el terme emprenedoria i els comportaments associats
2. Quins factors d'aquest comportament emprenedor es promouen dins del departament?	Identificar els trets emprenedors que més es promouen en el departament
3. Quins factors emprenedors haurien de ser promoguts però no ho són?	Identificar els trets emprenedors que no es promouen (o no suficientment) dins el departament però serien necessaris
4. Quin marge tenen o fins a quin punt els treballadors poden ser emprenedors?	Conèixer el grau de llibertat dels treballadors públics per dur a terme iniciatives emprenedores en el seu lloc de treball
5. Quins són els obstacles més comuns que els treballadors es poden trobar quan intenten ser emprenedors?	Detectar les barreres més freqüents en l'aplicació de comportaments emprenedors a l'administració

Taula 5. Preguntes d'entrevista i finalitat d'estudi.

El guió, el qual es pot consultar a l'Annex 2, contempla també el protocol a seguir durant el procés d'entrevista.

Tenint en compte l'objectiu específic 2 "aprofundir en les característiques emprenedores dels professionals de l'Administració pública en la actualitat", es va optar pels qüestionaris online amb la finalitat d'arribar al major nombre de professionals dels departaments seleccionats. El qüestionari va ser creat partint de la revisió de la bibliografia, seleccionant els factors més rellevants que conformen la competència intraprenedora en el sector públic. A la Taula 6 es presenten els factors seleccionats i els estudis a partir dels quals es van construir.

Factors	Estudis	# ítems
Gestió de reptes i riscos en el meu lloc de treball	Bacigalupo, Kampylis, Punie, i Van den Brande, 2016; Kim, 2010b	5
Visió estratègica	Bacigalupo, Kampylis, Punie, i Van den Brande, 2016; Zampetakis i Moustakis, 2007	5
Entorn de treball estimulants (treball col·laboratiu)	Bacigalupo, Kampylis, Punie, i Van den Brande, 2016; Zampetakis i Moustakis, 2007	5
Reconèixer oportunitats (orientació emprenedora/innovadora)	Bacigalupo, Kampylis, Punie, i Van den Brande, 2016; Kim, 2010b	5
Proactivitat (Prendre la iniciativa)	Bacigalupo, Kampylis, Punie, i Van den Brande, 2016; Kim, 2010b	5
Suport de l'administració	Antoncic i Hisrich, 2001; Bacigalupo, Kampylis, Punie, i Van den Brande, 2016; Zampetakis i Moustakis, 2007; Zampetakis i Moustakis, 2010	10
Total		35 ítems

Taula 6. Factors del qüestionari i estudis en els que es fonamenten.

Com es veu a la taula anterior, el qüestionari està constituït per 35 ítems que formen sis factors. Els ítems s'havien de valorar en base a una escala Likert de 5-punts (1:totalment en desacord – 5:totalment d'acord). A més, i amb la idea d'obtenir informació per contextualitzar les respostes recollides, es van presentar sis preguntes de perfil (sexe, edat, organització, categoria laboral, anys treballats en el lloc de treball actual i participació en innovació o processos de canvi en el treball –quin tipus d'innovació si s'escau–).

El qüestionari va ser enviat via plataforma online a tots els treballadors dels departaments participants de l'estudi. Se'ls va donar fins a tres setmanes per respondre, amb un recordatori a les dues setmanes. Per tal de motivar la participació dels treballadors, el qüestionari va ser enviat pels propis departaments suggerint una durada de 10 minuts aproximadament. El qüestionari es pot consultar a l'Annex 3. Cal esmentar que el qüestionari es va enviar en Castellà per tal de tenir la oportunitat, en el futur, d'implicar a altres administracions de l'estat i realitzar una diagnosi molt més àmplia.

L'objectiu específic 3 "crear recursos i estratègies que promoguin la iniciativa emprenedora dels professionals de l'Administració pública", d'altra banda, es va desenvolupar mitjançant l'objectiu específic 4

“potenciar el desenvolupament del talent, utilitzant el sandpit per compartir els resultats de l’estudi i ajudar a prendre decisions estratègiques de la seva aplicació futura”. Es va decidir per aquesta metodologia innovadora per tal de proporcionar un espai des del qual promoure la presa de decisions entre diferents interlocutors de la comunitat (administracions locals, polítics, acadèmics, personal de departament de recursos humans, etc.) permetent la creació de recursos i estratègies per a fomentar les competències intraprenedores al sector públic tot prioritzant-ne les accions vinculades.

A l’Annex 4 es pot consultar el programa del *sandpit*, el qual es va organitzar a la seu de Barcelona de la EAPC, amb el suport de la mateixa, el 13 de juliol de 2017. Una vegada la jornada s’hagi dut a terme, es podrà consultar la informació al respecte en la pàgina web del [CEES](#) de la University of Leeds i en la del [Grup EFI](#) de la Universitat Autònoma de Barcelona.

2.3. Anàlisi de dades

Les entrevistes es van analitzar utilitzant una plantilla de buidatge de la informació. Dos investigadors van escoltar els àudios de les entrevistes i van anar resumint les idees emergides així com transcrivint textualment les frases més representatives. Una vegada el buidatge es va completar, dos investigadors diferents van fer la lectura del mateix per validar-lo, contrastant la informació amb la gravada a les entrevistes. Posteriorment, es va fer un anàlisi conjunt segons la temàtica estudiada, finalitzant amb una comparativa interdepartamental (entre departaments d’un mateix país) i interregional (entre departaments de diferents països i entre països). D’aquesta manera es va assegurar que la informació no era únicament descriptiva sinó que era contrastada amb la realitat dels departaments que formen part de l’estudi.

Les dades dels qüestionaris es van buidar directament en un arxiu Excel per ser exportades al programa d’anàlisi de dades estadístic SPSS. El tractament de les dades va ser descriptiu, psicomètric, inferencial i correlacional. La grandària de la mostra però no va permetre realitzar una validació estadística del qüestionari, comprovant només la fiabilitat de les escales mitjançant l’alfa de Cronbach. Tots els factors van obtenir resultats majors de .70, pel que es pot afirmar que presenten una elevada validesa interna.

3. Seguiment i Avaluació

En aquest apartat es detalla el procés seguit per avaluar la consecució de les etapes planificades inicialment tant de manera quantitativa –assolir dates previstes- com qualitativa –assolir objectius previstos-.

3.1. Model de seguiment i avaluació del projecte

Amb la finalitat de realitzar un seguiment acurat del desenvolupament de la recerca, inicialment es va crear una carpeta compartida amb tots els membres de l'equip per tal de generar un espai obert i en permanent actualització del treball dut a terme.

De manera més específica, es va crear un arxiu Excel amb les fases de la recerca, les tasques associades a cada fase, la persona responsable de la tasca, les persones implicades a la tasca, el termini per dur-la a terme, la data límit en què la tasca s'havia d'haver assolit. A l'Annex 5 es pot consultar l'esmentada taula. La co-investigadora principal mantenia una comunicació setmanal amb els diversos membres de l'equip per tal d'anar actualitzant la taula en cas que fos necessari.

Per últim, des de l'inici de la recerca es van establir les reunions de tot l'equip amb els temes a tractar en cadascuna. Va haver un total de sis reunions globals: reunió inicial al gener, reunió de treball al març, reunió de seguiment al maig, reunió de seguiment al juny, reunió de seguiment al juliol i reunió final al juliol. La majoria de reunions van ser telemàtiques donada la diversitat geogràfica de l'equip de recerca; però les reunions de març i les dues reunions de juliol es van fer presencials: una a Leeds i dues a Barcelona. Val a dir que en aquestes reunions també va haver membres de l'equip de recerca que es van connectar telemàticament donades circumstàncies personals que els van impedir assistir-hi presencialment.

3.2. Compliment del pla de treball

Partint de l'Annex 5, a continuació es presenta una taula resum amb les fases de la recerca, les tasques associades, i la data en què es van finalitzar. És important esmentar que l'equip de recerca al complet va estar implicat en tot el procés però a la taula només apareixen aquells membres que tenien tasques específiques de creació, cerca, anàlisi, traducció, etc. per tal de simplificar la coordinació.

Fases	Tasques	Data de finalització
1. Marc teòric del projecte	Revisió de la literatura i creació del marc teòric	5 de juny
2. Treball de camp 1 (cerca documental)	Contactar amb les unitats d'administració pública (UAP)	31 de març
	Cerca documental de les activitats i iniciatives emprenedores de les UAP	30 d'abril
	Selecció de la mostra	3 de març
3. Treball de camp 2 (entrevistes i qüestionaris)	Creació del guió d'entrevista	31 de març
	Creació del qüestionari online	15 de maig
	Entrevistes a Catalunya	15 de maig
	Entrevistes a Yorkshire	23 de juny
	Anàlisi de les entrevistes	30 de juny
	Aplicació del qüestionari online	30 de juny
	Anàlisi del qüestionari	31 de juliol
4. Creació de recursos i estratègies	Resum dels resultats obtinguts a la fase 2 i 3	10 de juliol
	Creació de recursos i estratègies sobre emprenedoria dels treballadors de les UAP (mitjançant el Sandpit)	14 de juliol
5. Organització del Sandpit	Sandpit a Barcelona per discutir la millor estratègia per millorar l'emprenedoria dels treballadors de les UAP	13 de juliol
6. Redacció de l'informe de recerca	60 pàgines d'informe en Català i 15 pàgines d'informe resum en Català i Anglès	16 de setembre
7. Difusió de la recerca	Discussió de la difusió a fer mitjançant congressos i articles acadèmics nacionals i internacionals	14 de juliol

Taula 7. Pla de treball seguit durant la recerca.

4. Resultats

En aquest apartat es fa una anàlisi preliminar de les dades recollides per tal de respondre, en les conclusions, als objectius de recerca.

4.1. Resultats de les entrevistes

L'anàlisi de les entrevistes inclou certs matisos interpretatius sense els quals no seria possible resumir i contrastar les respostes dels entrevistats entre sí. Tot i així, les conclusions que es poden extreure de les percepcions de les persones entrevistades, es presenten més endavant, deixant en aquest apartat només les interpretacions més bàsiques.

4.1.1. El concepte d'intraprenedoria a l'Administració Pública

Les entrevistes del context català mostren que, de manera unànime, el concepte de la intraprenedoria a l'Administració pública es veu determinat per la persona que assumeixi el lideratge. És a dir, els treballadors poden fer emergir l'emprenedoria en funció del marge ofert per cada responsable. En aquest sentit, un treballador és emprenedor quan té la capacitat d'afrontar reptes mitjançant un treball transversal i en xarxa, orientat a la presa de decisions i a les accions concretes que aportin valor.

"Jo porto 30 anys. Sempre he pensat que aquí vinc a passar-m'ho bé i gaudir de la feina que faig [...] Aquest és el canvi fonamental i sempre depèn de les persones, no sempre dels colors polítics" CECVCO170524

"Hi ha emprenedors però són ànimes lliures" CEIHS170427

A nivell macro-organitzatiu no hi ha documentació o normativa interna que, explícitament, parli d'emprenedoria al sector públic i les seves condicions de possibilitat. Ara bé, hi ha documentació amb continguts que podrien definir-se com a emprenedors (p.e. materials per al ciutadà); causant una certa incredulitat al funcionariat vers la percepció d'entendre la institucionalització de l'emprenedoria com a solució per al sector públic.

"Estem venent un tema que ni l'hem introduït dins la organització ni ens el creiem [...] El suport de l'administració ha estat enfocat -en el context de crisi econòmica- a encoratjar a persones de fora de l'administració per persones que no estan encoratjades" CEIHS170427

"Fa 30 anys ningú parlava d'emprenedoria, ara tothom en parla però parlar no és el mecanisme pel canvi"
CEIHR170427

Ser intraprenedor a l'Administració pública depèn de la vida i personalitat de cada persona. Ha de portar aquest esperit de casa i treballar per superar barreres. Ja des de fora de l'Administració s'entén que ser funcionari i ser emprenedor són coses quasi bé antagòniques. Per tant, el fenomen de la intraprenedoria a l'Administració pública acaba concentrant-se a l'acció de petits grups informals de treballadors que a títol personal i a raó de la seva prèvia predisposició i interessos, generen sinèrgies operatives amb objectius concrets de canvis per a la millora. Aquests moviments semblen crear una mena d'oscil·lació constant entre dues tendències que tenen una actitud diferent vers la intraprenedoria.

"Sempre són grups petits de gent amb ganes de fer coses, innovar i que pensa que l'Administració pública ha de funcionar d'una altra manera" CECHR170524

"Has d'arriscar i arriscar significa canviar coses i això significa lluitar contra un sistema que té dues grans tendències: la reformista i la conservadora" CEIHR170427

"És difícil ser emprenedor a l'Administració però és possible. Naturalment això té uns riscos importants [...] el funcionari professional no té cap interès en canviar coses"
CEIHR170427

En el context de Yorkshire, els resultats de les entrevistes mostren que el concepte d'intraprenedoria a l'Administració Pública gira al voltant de buscar maneres de treballar diferent per tal de ser més eficients. Per tant, parteix d'una visió estratègica de la pròpia organització que provoca canvis a nivell de processos i normes interns. Els entrevistats ho relacionen amb la pròpia situació econòmica dels últims anys, que ha provocat retallades importants als pressupostos públics i ha obligat a buscar alternatives per tal d'oferir els mateixos serveis però amb menys costos.

"Parlem d'alineament de programes, d'alineament d'objectius una mica. Però es tracta de com el Consell ofereix serveis de manera diferent" YEHU170504

Una de les vies que s'ha trobat són els 'partenariats' amb altres departaments de la pròpia Administració pública o amb el sector privat, ja siguin empreses o organitzacions comunitàries del tercer sector. Aquestes col·laboracions han dut a canviar la visió de com el sector públic i el privat

poden treballar conjuntament. Es tracta d'una manera de demanar al sector privat que no s'oblidi de la seva responsabilitat cívica-social.

De vegades, aquests 'partenariats' també porten a una millora en el propi servei que es dona, ja que hi ha organitzacions del tercer sector que es poden vincular a nivell comunitari més fàcilment que l'Administració pública, de qui a vegades l'opinió pública desconfia.

En una de les entrevistes també es relaciona directament la intraprenedoria amb el pensament creatiu de les persones, en pensar fora dels esquemes habituals, buscant diferents maneres de resoldre un problema i augmentant la flexibilitat organitzativa.

4.1.2. Les estratègies de foment de la intraprenedoria a l'Administració pública

En el context català, una de les estratègies que més sorgeixen a les entrevistes és la de fer evolucionar els sistemes de reclutament i selecció de la visió clàssica curricular a una actual basada en competències 'renovables' en el temps. Això pot ajudar a generar una renovació del capital humà a la organització que tendeixi cap a la empenedoria i la millora constant al partir d'avaluacions competencials periòdiques.

"Per canviar una organització cal canviar les persones"
CEIHR170427

"Renovem els treballadors com el carnet de conduir[...] Jo si vull escalfo cadira i cobro igual" CEIHS170427

"Els funcionaris que ens entren per oposició ens entren per oposició aquí 'te los comes' que dic jo" CECHR170524

"L'Administració pública continua jutjant a les persones a través d'un sistema on només analitzen els coneixements jurídics o tècnic-professionals d'aquestes persones. Per tant, és una màquina de generar funcionaris clàssics"
CECVCO170524

En addició a l'exposat, també es parla de crear sistemes de recompenses, premis i/o reconeixement que ajudin a mantenir la motivació alta vers assoliments propers i reportadors de benefici (social, econòmic, polític, acadèmic...) i solidificar una cultura que no castigui el fracàs en iniciatives empenedores i l'entengui com a quelcom formatiu i positiu per al desenvolupament organitzatiu. En aquest sentit, els departaments de recursos humans han de ser protagonistes com a òrgans responsables d'implementar aquestes polítiques.

"Introduir un sistema d'objectius sense que es noti [...] si tinguéssim més llibertat per compensar (amb hores, amb festes, etc.) tindríem més capacitat" CECVCO170524

"Quan redueixes la por del sistema al fracàs, la gent comença a despertar i, en conseqüència, comença a ser lliure per aportar" CEIHR170427

"S'ha de potenciar més el reconeixement. Si no existeix el reconeixement, no existeix la feina" CECVCO170524

Dins la mateixa àrea del recursos humans però de manera molt concreta, s'apunta a la formació en general per a la creativitat, la innovació, la superació de pors i, en específic, formacions a mida, que entronquin en les necessitats específiques de cada departament per tal d'augmentar la transferència, manteniment i impacte de les accions.

"Identificar oportunitats té a veure amb la informació; després, la teva formació et permet interpretar aquesta informació per decidir si hi ha coses a millorar [...] Formació en actituds i aptituds [...] formació, formació, formació! CEIHR170427

"Si en comptes de tanta gent en aquest curs de diversos punt del territori busquem una unitat petita -com la meva- i al curs hi vaig jo i els meus dos caps de secció, tindrà una efectivitat enorme" CEIHS170427

En relació a la organització es fa èmfasi a la importància de tendir cap a organitzacions més transversals, mòbils, amb rotació interna i flexibilitat al lloc de treball per tal que tothom conegui quines possibilitats hi ha al seu abast. En aquest sentit, cal retallar processos burocràtics i formular una cultura de la hibridació professional al lloc de treball, és a dir, una cultura que potenciï el desenvolupament de professionals polivalents que aportin valor en qualsevol àrea mitjançant competències transversals a tots els departaments.

"Que no es prenguis el intentar moure a una persona d'un costat a un altre com una ingerència sinó que es veïés com a col·laboracions" CECHR170524

"La rotació al lloc de treball hauria de ser obligatòria" CECVCO170524

Són moltes les estratègies per promoure la intraprenedoria a l'Administració pública que sorgeixen a les entrevistes en el context de

Yorkshire, ja sigui perquè ja s'estan implementant o perquè es veuen com a necessàries tot i que no s'estiguin desenvolupant en aquests moments.

En primer lloc, els entrevistats destaquen la importància de promoure una cultura organitzativa que tendeixi a la intraprenedoria i inclogui els valors d'aquesta als valors organitzatius. Això implica un canvi de mentalitat important també pels propis treballadors. És a dir, ells han d'entendre que ser emprenedor és part de la seva feina, perquè és part de la visió estratègica de l'organització, i així es transmet. Però amb el pensament emprenedor no n'hi ha prou, cal que hi hagi una estructura organitzativa que ho faciliti, i això implica canvis a nivell estructural.

En aquesta línia, els entrevistats donen molta importància a com es prenen decisions dins les organitzacions. A l'Administració pública els càrrecs polítics tenen molta influència sobre les decisions que es prenen a nivell tècnic. Per això és necessari fer veure als responsables polítics la importància de ser emprenedor, creatiu i fer les coses de manera diferent, ressaltant-ne els beneficis i ajudant-los a superar la por a l'assumpció de riscos i als canvis que de vegades existeix degut a la gran responsabilitat que comporta la gestió del diner públic.

Però, segons els resultats de les entrevistes, és important també que els treballadors puguin fer propostes i prendre decisions sentint-se empoderats. D'aquesta manera es poden sentir més involucrats en els canvis i és una manera de promoure els valors i actituds propis de l'emprenedoria dins l'organització. Algunes de les estratègies concretes que es destaquen són la creació de comissions de treball per reflexionar, discutir i fer suggeriments sobre diferents processos de l'organització i com modificar-los per ser més eficients. En alguns casos les persones que es conviden a participar-hi són treballadors amb gran poder d'influència sobre els seus companys. El fet que siguin els mateixos treballadors els que debaten sobre aquests temes i demanen informació als seus companys permet obtenir una visió més real del funcionament de l'organització, que a nivells més elevats de la jerarquia no tenen. En altres casos el que es promou són espais de reflexió teòrics que no impliquin canvis a nivell real per tal que es pugui pensar més lliurement sense riscos i disminuint la por al fracàs.

A les entrevistes es focalitza també en com promoure les actituds, competències i valors emprenedors en cada persona que forma part de l'organització. Per una banda, es parla de demanar als treballadors que siguin curiosos i reflexionin sobre com treballen i com poden resoldre de manera diferent algunes situacions essent més creatius o utilitzant tota la tecnologia existent. De vegades, pot ser necessari ajudar-los a pensar en

escenaris potencials on poden ser creatius de manera que les solucions que trobin siguin diferents però a la vegada compatibles amb la burocràcia i estructura organitzativa, que de vegades pot convertir-se en un entrebanc.

"Anem a mirar com podem fer certes coses de manera diferent per aconseguir diferents resultats. Si volem fer alguna cosa diferent hem d'encoratjar-los a pensar a través d'escenaris potencials i preguntar als treballadors la pregunta correcta. No els demanem consells perquè ells ens diran quines normes i regulacions has de seguir. Per tant, els demano que em situïn de manera lleugerament diferent: això és el que volem aconseguir, així és com penso que ho podem aconseguir sense passar per aquestes normes, processos i política del Consell. Podeu mirar per mi quin seria el procés?" YEHU170504

D'altra banda, es destaca la importància de la determinació que cada persona pot tenir en dur a terme alguns canvis perquè, en casos específics, tot i no tenir l'estructura necessària, hi ha treballadors que provoquen canvis, perquè s'ho creuen.

Tot i així, si no hi ha suport visible per part de l'organització, especialment per part dels seus caps, és difícil que els treballadors duguin a terme canvis. El lideratge que exerceixen els caps és molt important. És necessari que facin sentir als treballadors valorats, que es confia en ells, que no han de tenir por a fallar i dir-los que ho estan fent bé. Cal que ajudin a les persones que són emprenedores perquè, sinó, es perden moltes oportunitats. Així mateix, els caps han de donar llibertat als treballadors, aconseguint un bon equilibri entre mantenir el control del que passa i promoure l'autonomia dels treballadors

En aquest sentit, els sistemes de recompenses són una de les estratègies que també es destaquen a les entrevistes. Però la recompensa de la que es parla té molt a veure en dir als treballadors que ho estan fent bé i motivar-los a seguir treballant en aquest sentit. En alguns casos es parla de recompenses a nivell general de tots els treballadors i no a persones en concret.

"Fins i tot encara que sembli força simple es tracta de que el director vingui i digui: gràcies, has treballat de manera estratègica i intel·ligent" YWEHR170509

Finalment, i veient la importància de tenir treballadors amb actitud i mentalitat emprenedora, es destaca la necessitat d'incorporar aquests

valors i habilitats dins el perfil dels diferents llocs de treball per tal que a l'hora d'escollir nous treballadors ja es tingui en compte. En relació amb la selecció del personal, també es dona importància en pensar estratègies per tal d'atraure la generació dels 'mil·lenistes' o 'generació Y', ja que molts d'ells ja tenen aquests valors i pocs formen part de l'Administració pública actual. Però no només s'han de tenir en compte aquestes actituds quan es fa la selecció dels nous treballadors, sinó que també cal conèixer quines habilitats, coneixements, i contactes tenen les persones que en aquests moments ja hi estan treballant, per tal d'aprofitar-ho com a organització i no perdre oportunitats.

4.1.3. Els obstacles que cal superar per poder desenvolupar la intraprenedoria a l'Administració pública

Una barrera destacada a les entrevistes del context català és la visió popular de l'emprenedor com a algú incòmode que pregunta massa i que genera canvis a la rutina dels altres. Això va creant un sistema cultural que obliga als emprenedors a haver de buscar suports individuals per les seves iniciatives. En el mateix sentit, també es detecten casos d'enveges, falta de cooperació, negació del reconeixement dels càrrecs superiors als treballadors de base o conflictes personals que sumen encara més immobilitat a les sinergies generals de l'organització. Tot plegat sembla tenir –segons s'apunta en alguna de les entrevistes– un problema de fons que va més enllà de l'Administració pública i que es troba a la societat, la seva socialització, expectatives de futur professional i por al fracàs.

"El propi sistema o aula també penalitza a l'innovador: ningú el vol 'ja està preguntant el que sempre pregunta o ja està criticant el que sempre critica'" CEIHR170427

"'El pelota' [...] Com un col·legi o com el pati d'un col·legi" CEIHS170427

"Quan tu poses en evidència que es pot treballar de manera diferent, què passa? Que hi ha gent que no està per 'la labor' i hi ha dues possibilitats: que et deixin anar i diguin ja 'se estrellarà el loco, no pasa nada', i que et posin tots els pals a les rodes per a evitar això" CECVCO170524

"En general és un procés de construcció social. El problema és social no és de l'administració [...] la societat construeix persones dependents i que no esperen promoure res sinó formar part d'un sistema on les coses estan clares i saps el que faràs a les 8 del matí i saps quan sortiràs, arribaràs a casa teva tranquil i al dia següent la mateixa

cosa [...] El problema no està en quins són els mitjans que l'administració posa en les mans dels funcionaris per a poder fer coses [...] El primer obstacle són ells mateixos" CEIHR170427

"Tenir responsables que no els hi agradi perquè tinguin por a que els hi facin ombra, 'el miedo a la sombra'... molts dels responsables són bonsais i com són bonsais, qualsevol arbre els fa ombra" CECVCO170524

Un altre obstacle és la rigidesa estructural que s'incrementa en la mesura que el departament o unitat es fa més gran, es a dir, a més grandària més rigidesa estructural i, per tant, més dificultat per poder fer les coses de manera diferent. Aquesta rigidesa es pot manifestar en sistemes retributius o de reconeixement poc individualitzats als esforços de les persones emprenedores, en marcs protocol·laris d'actuació que generen excessiu treball burocràtic abans de poder executar una acció o en una limitada disposició de recursos per dur a terme projectes. Totes aquestes rigideses semblen tenir la seva gènesi a l'origen estatal de la organització i els hàbits que es van heretar amb el seu traspàs autonòmic. Les entrevistes mostren que l'emprenedor ha de tenir flexibilitat, visió estratègica i apuntar no a allò general sinó a petits nuclis d'incidència a través del tracte personal.

"Amb unitats petites potser és més fàcil" CECHR170524

"Aquesta és una administració tradicional, clàssica francesa, amb procediments molt segurs amb una seguretat jurídica 'aplastant' que no sigui contestada" CEIHS170427

"Al final hi ha una estructura que perdura durant el temps, hi ha maneres de fer... quan han durat molt els governs, s'han creat uns perfils concrets" CECVCO170524

La manca d'informació i formació en conjunció amb un excés de feina reproductiva és una altra barrera que actua com a inhibidora de comportaments emprenedors. El treballador no té la sensació de conèixer el que li envolta més enllà de les exigències de la gestió diària, sembla generar-se una visió de túnel per la qual es tanquen les visions possibilístiques vers un mateix, la organització, el propi treball i com optimitzar-ho. Les conseqüències són actuacions cada vegada més restringides i deficientes a nivell productiu.

"Tenim moltíssima feina, però a més de que hi ha molta, està mal organitzada, mal estructurada i amb uns serveis tecnològics obsolets. Tampoc et permet parar i dir: "Com ho

faig?" La mateixa voràgine del dia et va portant"
CECHR170524

"No tothom dins una organització té tota la informació necessària per ser capaç de construir idees que puguin canviar el sistema [...] si vols canviar el sistema des de dins necessites garantir que tothom té prou informació"
CEIHR170427

Com a conseqüència de l'anterior, s'acostuma a caure en processos de 'burn-out' o desgast emocional. Davant la inoperància general i les traves percebudes, la persona emprenedora que no ha trobat un grup de persones afins cau en el desànim. Per tant, cal desenvolupar competències com la resiliència, la tolerància a la frustració i la superació de la por al fracàs per tal de superar aquesta primera conseqüència sorgida de la reacció de l'Administració pública vers la intraprenedoria.

"La gent que s'ha atrevit a fer un tema com aquest de manera individual ha xocat sempre frontalment amb la resta de l'organització. Què ha passat? Que se'ls ha acabat cremant" CECHR170524

"Una feina de l'emprenedor és evitar això [referint-se al perill del "burn-out sorgit de les traves percebudes], un dels elements és crear les xarxes, el capital social necessari dins la pròpia Administració per evitar això, establir llaços amb altres departaments..." CECVCO170524

Molts dels obstacles destacats per part dels entrevistats de l'Administració pública de Yorkshire estan relacionats amb algunes de les estratègies destacades anteriorment. En primer lloc, un dels obstacles detectats és, sobretot, la por als canvis i a l'assumpció de riscos per part dels responsables polítics, però també per part de diferents caps. De fet, de vegades cal demanar molts permisos a nivells elevats de la jerarquia abans de poder fer alguna cosa diferent. Aquesta intervenció en la presa de decisions per part de responsables polítics provoca lentitud en la implementació de diferents canvis. Tot això té relació amb un segon obstacle, que és la pròpia estructura organitzativa, poc flexible i que provoca que sigui molt difícil fer canvis en diferents processos i mecanismes, ja que estan molt estructurats. En relació amb la pròpia estructura, no sempre es dóna temps als treballadors per reflexionar sobre com es fan les coses i com les podrien fer de manera més eficient; constituint, també, un obstacle.

Per altra banda, en alguns casos es detecta falta de perspectiva o mentalitat emprenedora per part dels propis treballadors, i la creença de que ells no seran capaços de dur a terme canvis. De vegades, aquesta por es veu reforçada pels propis caps, que donen una imatge negativa de qualsevol idea emprenedora que tenen els treballadors, o que transmeten la sensació que si com a treballador a nivell individual assumeixes el risc d'implementar un canvi i el resultat no és positiu, hi haurà conseqüències negatives.

Finalment, relacionat també amb la mentalitat dels treballadors, cal destacar que els sistemes d'oposicions que permeten accedir a treballar en una Administració pública, en alguns casos, poden fer pensar als treballadors que com que ja tenen un lloc de feina estable no se'ls demanarà cap canvi en la manera de fer les coses.

A continuació es presenten diferents taules sobre els resultats qualitius, una per cada variable analitzada, que creuen les dades obtingudes a les dues regions. D'aquesta manera, es pot tenir una visió més global dels resultats; no només es presenten els casos i els seus resultats per separat, sinó que s'enriqueix i perfecciona el coneixement obtingut.

4.2. Situació actual de la intraprenedoria des d'una perspectiva institucional

En relació al concepte d'intraprenedoria a l'Administració pública (veure Taula 8), podem constatar que, si bé són dues Administracions amb característiques pròpies (p.e. cultura, processos selectius i estructures), aquesta té èxit quan s'exerceix un lideratge estratègic que aposta per tenir treballadors emprenedors mitjançant la creació d'oportunitats emprenedores. Així, l'emprenedoria com a estratègia organitzativa comportarà beneficis a la pròpia Administració (p.e. eficàcia i eficiència), als equips de treball i als treballadors (p.e. iniciativa, comunicació i sortida de la zona de confort).

Conceptes clau	Catalunya	Yorkshire
Per què la intraprenedoria	Evitar que els treballadors tinguin iniciatives individuals i aïllades i afavorir que tots els membres tinguin una visió conjunta cap a la millora.	Buscar maneres de treballar diferents per tal de ser més eficients. És a dir, oferir els mateixos serveis però amb menys costos.
Rol de la organització i dels líders	Integrar la intraprenedoria com a estratègia l'Administració. La inclusió d'aquesta estratègia a la normativa i documentació interna de l'Administració comportaria responsabilitats individuals i organitzatives.	Partir d'una visió estratègica de la pròpia organització que provoqui canvis a nivell de processos i normes interns. Augmentar la flexibilitat organitzativa.
Rol dels treballadors	Tenir capacitat d'afrontar reptes mitjançant un treball transversal i en xarxa orientat a la pressa de decisions i a les accions concretes que aportin valor.	Promoure el pensament creatiu de les persones i fora dels esquemes habituals, i buscar diferents maneres de resoldre un problema.

Taula 8. Intraprenedoria a l'Administració pública.

Pel que fa a les estratègies de foment de la intraprenedoria a l'Administració pública (veure Taula 10), els resultats obtinguts apunten a la necessitat d'incidir en les polítiques públiques. Per aconseguir que la intraprenedoria esdevingui una part de la línia estratègica de l'Administració, cal conscienciar als polítics a favor de la intraprenedoria. Així mateix, cal repensar els actuals processos selectius i aprofitar els bagatges i aprenentatges interns. Es fa èmfasi, per exemple, en la percepció de les noves generacions sobre la feina i la societat, la qual pot facilitar que s'involucrin en activitats emprenedores.

Així mateix, es fa referència a l'estructura i la cultura organitzativa perquè aquesta pot afavorir o entorpir l'emprenedoria. La dinàmica a seguir és la versatilitat i optar per donar un major valor a les relacions horitzontals i menor a les verticals. Sense dubte, el lideratge exercit pels líders representa l'estil a seguir en el funcionament del seu equip. Així, s'han d'evitar resistències com la manca de suport a les iniciatives emprenedores i la no participació a aquestes o la no promoció d'un clima de confiança, innovador i transformador. De fet, la participació en processos d'intraprenedoria hauria d'integrar-se en els sistemes de promoció i recompensa. D'aquesta manera, es valora l'esforç dels treballadors.

Conceptes clau	Catalunya	Yorkshire
Polítiques públiques		<p>Fer veure als responsables polítics la importància de ser emprenedor, creatiu i fer les coses de manera diferent.</p> <p>Ressaltar els beneficis vs la por a l'assumpció de riscos i als canvis, sobre tot, per la gestió de diner públic.</p>
Sistemes de reclutament	<p>Fer evolucionar els sistemes de reclutament i selecció de la visió clàssica curricular a una actual basada en competències 'renovables' en el temps.</p>	<p>Incorporar valors i habilitats emprenedores dins el perfil dels diferents llocs de treball.</p> <p>Atraure la generació dels 'mil·lenistes'.</p> <p>Conèixer quines habilitats, coneixements i contactes tenen les persones que en aquests moments ja hi estan treballant, per tal d'aprofitar-ho com a organització i no perdre oportunitats.</p>
Estructura organitzativa	<p>Tendir cap a organitzacions més transversals, mòbils, amb rotació interna i flexibilitat al lloc de treball Conèixer totes les possibilitats .</p> <p>Formular una cultura de la hibridació professional al lloc de treball.</p>	<p>Implementar una estructura organitzativa que faciliti la intraprenedoria via canvis a nivell estructural.</p>
Cultura organitzativa	<p>Evitar el càstig al fracàs en iniciatives emprenedores i entendre-les com a formatives i positives per al desenvolupament organitzatiu.</p>	<p>Incloure els valors de la intraprenedoria als valors organitzatius.</p> <p>Promoure les actituds, competències i valors emprenedores en cada persona que forma part de l'organització.</p>
Rol dels líders		<p>Donar suport als canvis.</p> <p>Donar un reconeixement als treballadors i confiar en ells.</p> <p>Ajudar a les emprenedores.</p> <p>Donar llibertat als treballadors.</p>

Taula 9. Estratègies de foment de la intraprenedoria a l'Administració pública.

Conceptes clau	Catalunya	Yorkshire
Recursos Humans	Generar una renovació del capital humà a la organització que tendeixi cap a la emprenedoria i la millora constant al partir d'avaluacions competencials periòdiques.	<p>Canviar la mentalitat i entendre que ser emprenedor és part de la seva feina perquè és part de la visió estratègica de l'organització.</p> <p>Poder fer propostes i prendre decisions.</p> <p>Crear comissions de treball per reflexionar, discutir i fer suggeriments sobre diferents processos de l'organització i com modificar-los per ser més eficients.</p>

Taula 10. Estratègies de foment de la intrapreneuoria a l'Administració pública (continuació).

Finalment, en relació als obstacles que cal superar per poder desenvolupar la intrapreneuoria a l'Administració pública, trobem similituds com la rigidesa de l'Administració, la manca de temps per activitats emprenedores i factors personals. Aprofundint sobre aquestes tres barreres compartides, trobem com la burocràcia alenteix tots els processos, emprenedors inclosos. La distribució i l'estructuració de la feina comporta una prioritat envers el dia a dia, sent prescindibles altres responsabilitats individuals, com adaptació als processos de canvi o sortida de la zona de confort, i organitzatives com l'empoderament dels professionals per a prendre decisions o la recompensa per les suggeriments de millora. Els prejudicis dels líders i les expectatives personals poden tenir un impacte negatiu en la motivació i desmotivació d'implementar actitud i activitats emprenedores (veure Taula 11).

Conceptes clau	Catalunya	Yorkshire
Rigidesa estructural	Prevaler marcs protocol·laris d'actuació que generen excessiu treball burocràtic abans de poder executar una acció o en una limitada disposició de recursos per dur a terme projectes.	Prevaler la demanda de molts permisos a nivells elevats de la jerarquia abans de poder fer alguna cosa diferent; provoca lentitud en la implementació de diferents canvis.
Activitat laboral	Assignar excessiva feina reproductiva, actuant com a inhibidora de comportaments emprenedors.	Donar temps a la reflexió i a pensar en maneres de treball més eficient.
Factors personals	Trobar situacions de 'burn-out' o desgast emocional.	Sentir-se incapaç de dur a terme canvis. Sentir por pels riscos d'implementar un canvi i que el resultat no sigui positiu; comportant conseqüències negatives.

Taula 11. Obstacles que cal superar per poder desenvolupar la intraprenedoria a l'Administració pública.

4.3. Resultats dels qüestionaris

L'anàlisi preliminar de les dades recollides amb els qüestionaris proporciona una imatge actual de quin nivell de competències intraprenedores disposen els treballadors públics.

En referència al perfil de les persones que han respost l'enquesta, a la Figura 2 s'aprecia una major participació de dones (69%). La mitjana d'edat global és de 47 anys amb una desviació de quasi 9 anys, situant el rang ampli d'edat entre 20 i 63 anys.

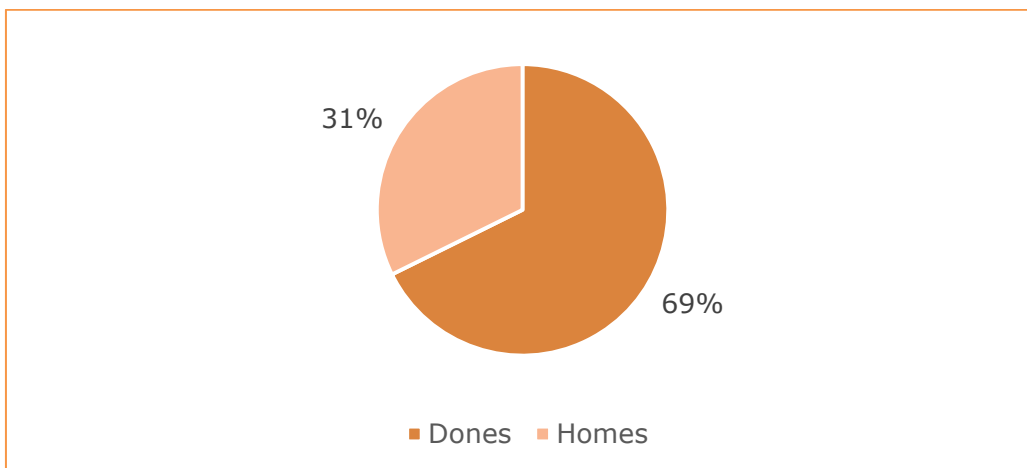


Figura 2. Distribució de treballadors participants a l'estudi segons el sexe.

El país al que pertanyen aquestes persones no mostra equitat en el nivell de participació ja que un 70% són de Catalunya. Específicament, s'observa una major participació per part dels treballadors del departament CEC (42%) vers la resta (veure Figura 3).

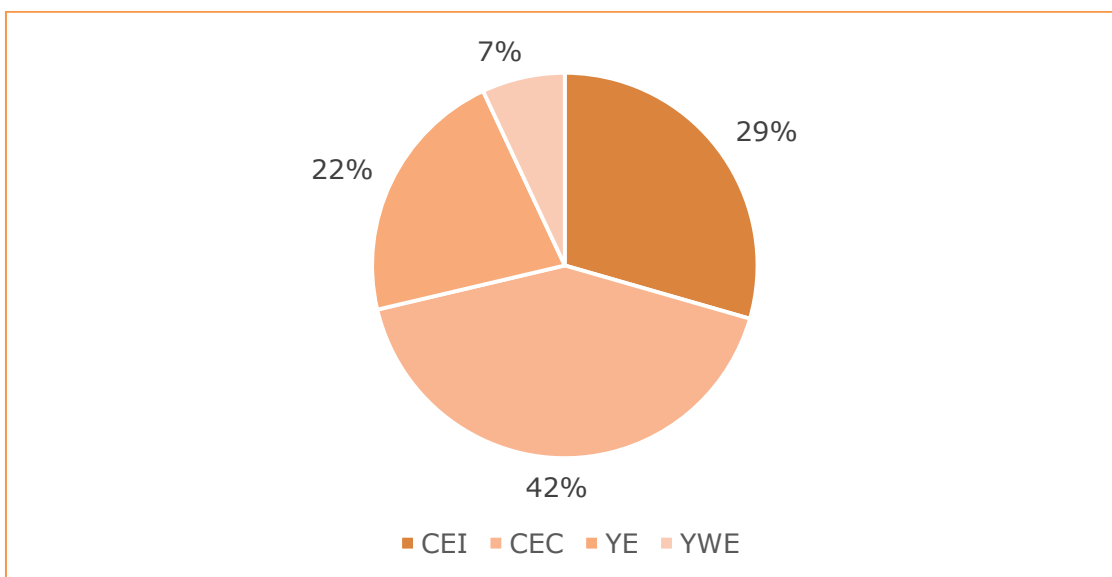


Figura 3. Distribució de treballadors participants a l'estudi segons unitat de treball.

Quant a la categoria professional dels enquestats (veure Figura 4), es veu una clara majoria per part de treballadors qualificats (34%), seguits de tècnics (31%) i comandaments mitjos (28%).

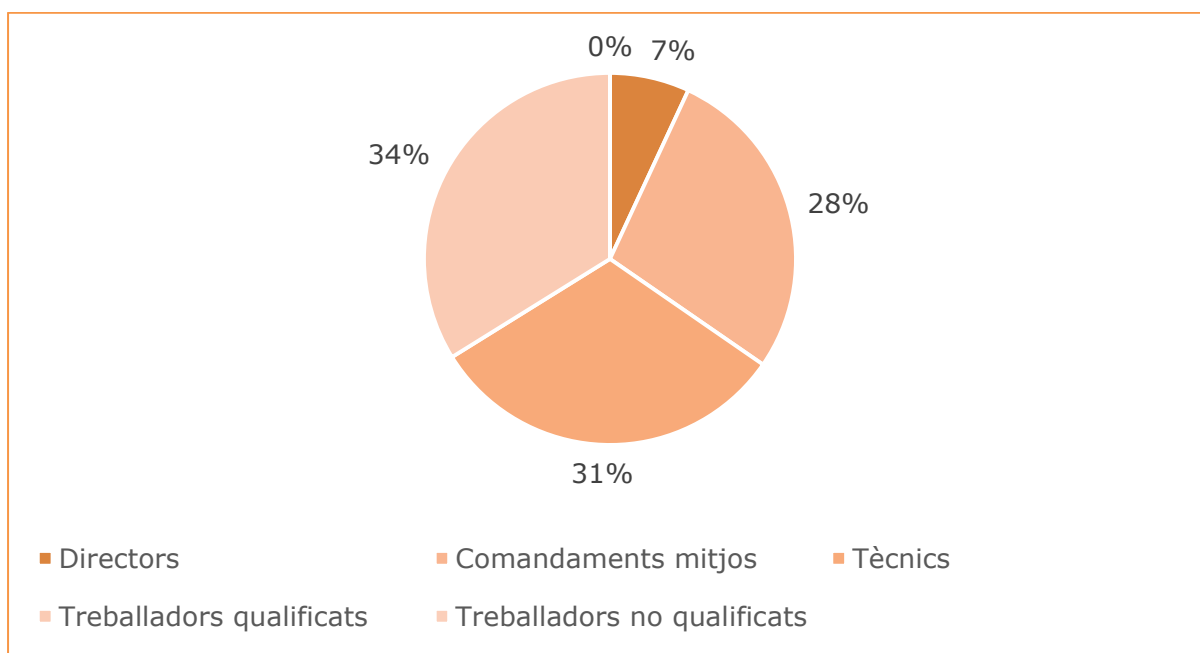


Figura 4. Distribució de treballadors participants a l'estudi segons categoria laboral.

L'experiència laboral dels participants a l'estudi és de 9 anys amb una desviació de 8 anys. Val a dir que hi ha participat gent amb quasi cap experiència a la unitat en la que estan actualment (menys d'un any) mentre que d'altres hi porten al voltant de 40 anys. Així mateix, més d'un 50% dels participants a l'estudi tenen una experiència laboral de més de 5 anys.

Es va preguntar també si estaven o havien estat involucrats en algun projecte d'innovació o procés de canvi a la organització i només el 51% va dir que sí tenia experiència en aquest tipus de processos.

Ara bé, en referència a les competències intraprenedores, els factors mostren clarament una tendència natural cap a la intraprenedoria amb valors superiors a la mitjana (veure Figura 5). És interessant veure que els treballadors públics manifesten tenir una clara inclinació cap a la gestió de reptes i riscos al seu lloc de treball (4.12), per tant estan disposats a provar coses noves, si bé perceben que el suport de l'administració no és tan propici (3.12).

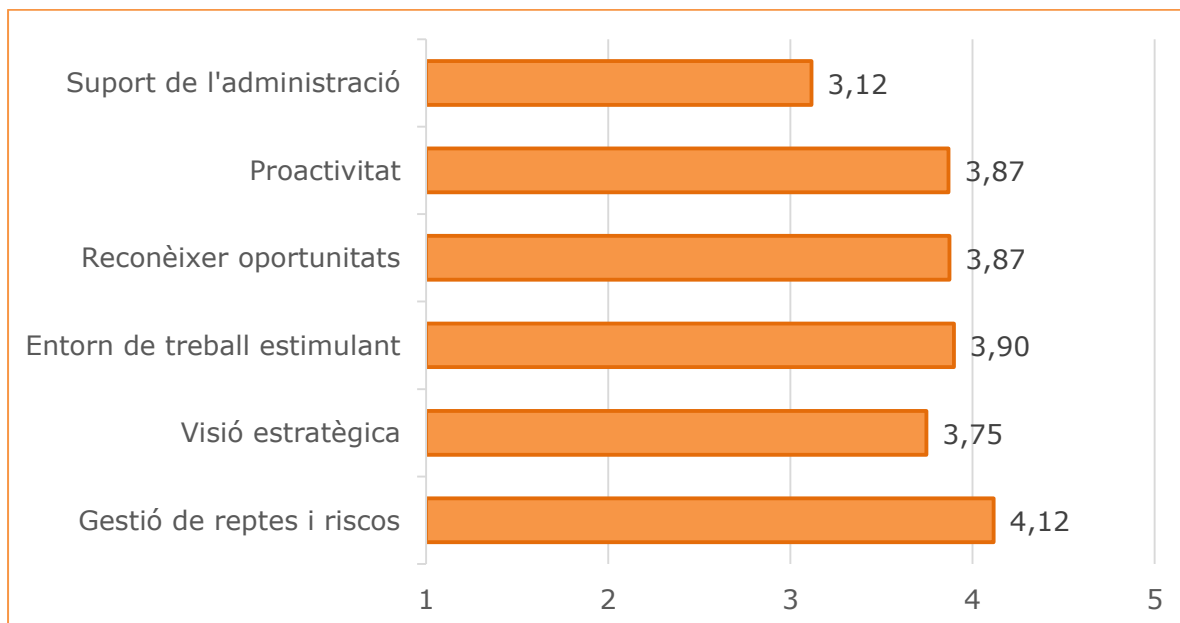


Figura 5. Competències intraprenedores en els treballadors de l'Administració pública.

Per tal de comprovar fins a quin punt els factors presenten diferències significatives en les puntuacions dels factors segons les variables d'agrupació tipus: país, participació en processos d'innovació o canvi, i categoria laboral. Per això, es va fer servir l'anàlisi ANOVA d'un factor i els tests post-hoc corresponents. A continuació es comenten els resultats que han donat significatius.

Prenent com a variable de contrast el país, l'anàlisi de la variància va mostrar que l'efecte del país és significant en el factor de Visió Estratègica, $F(1,128) = 5.24, p = .24$. Els treballadors de l'administració pública catalana (3.7 ± 0.6) presenten una menor visió estratègica que els de Yorkshire (3.9 ± 0.56).

Quant al factor Entorn de Treball Estimulant, l'anàlisi de la variància és significatiu d'acord al país del treballador, $F(1,128) = 5.3, p = .23$. De fet, els treballadors catalans (3.8 ± 0.7) creuen tenir un entorn de treball menys estimulant per dur a terme activitats emprenedores que els de Yorkshire (4.1 ± 0.47).

D'altra banda, els treballadors que han estat implicats en processos d'innovació o processos de canvi a la seva feina, han mostrat diferències estadísticament significatives en el factor de Gestió de Reptes i Riscos [$F(1,128) = 6.34, p = 0.13$]. Concretament, els treballadors que sí han estat implicats en processos d'innovació (4.2 ± 0.4) afirmen disposar de més recursos per gestionar reptes i riscos que se'ls presenten en el dia a

dia a la seva feina, en comparació amb aquells treballadors que no hi ha estat implicats (4 ± 0.56).

La mateixa tendència es repeteix en el factor de Visió Estratègica, $F(1,128) = 8.76$, $p = .004$. Els treballadors que no han participat en processos d'innovació tenen una menor visió estratègica (3.6 ± 0.64) que els que sí hi han participat (3.9 ± 0.52).

Els processos d'innovació també han afectat el factor Entorn de Treball Estimulant, $F(1,128) = 13.2$, $p = .000$. Són els treballadors que han participat en processos de canvi els que defineixen el seu entorn de treball com a estimulant (4.09 ± 0.51 , en comparació amb els que no hi han participat (3.69 ± 0.73).

El factor Reconèixer Oportunitats rep diferents puntuacions d'acord a la participació o no dels treballadors en els processos d'innovació, $F(1,128) = 11.57$, $p = .001$. De fet, els treballadors en processos d'innovació (4 ± 0.56) són més propensos a reconèixer oportunitats com a possibilitats d'emprenedoria que els que no s'han implicat en aquest tipus de processos (3.7 ± 0.63).

La Proactivitat es veu afectada, així, per la implicació dels treballadors en innovació, $F(1,90) = 10.4$, $p = .002$. Els treballadors de l'administració pública que no han participat en processos d'innovació (3.7 ± 0.58) són menys proactius que aquells que sí hi han participat (4.1 ± 0.53).

Així mateix, el factor Suport de l'Administració també presenta puntuacions diferents segons si els treballadors s'han implicat en processos innovadors, $F(1,128) = 12.04$, $p = .001$. Són els treballadors que han participat en processos de canvi (3.4 ± 0.81) els que manifesten tenir un major suport de l'administració en processos emprenedors que els que no hi han participat (2.9 ± 0.83).

Referent a la categoria professional dels treballadors de l'administració pública, les proves estadístiques indiquen que hi ha diferències en alguns dels factors. Específicament, el factor Gestió de Reptes i Riscos presenta diferències estadísticament significatives, $F(3,126) = 4.14$, $p = .008$ en alguns dels grups. Les proves post-hoc de Tukey suggereixen que els tècnics tenen menys estratègies de gestió de reptes i riscos en la seva tasca professional (3.9 ± 0.60), en comparació amb els comandaments mitjos (4.26 ± 0.42 , $p = .009$) i els treballadors qualificats (4.19 ± 0.41 , $p = .33$).

Hi ha també diferències entre categories professionals segons el factor Visió Estratègica, $F(3, 126) = 8.17$, $p = .000$. Les proves post-hoc de Tukey indiquen que els tècnics (3.43 ± 0.61) disposen d'una menor visió

estratègica en comparació amb els directors (4.29 ± 0.55 , $p = .000$), comandaments mitjos (3.87 ± 0.42 , $p = .005$), i treballadors qualificats (3.85 ± 0.6 , $p = .005$).

El factor Entorn de Treball Estimulant es comporta diferent també segons la categoria professional a la qual pertanyen els treballadors, $F(3,126) = 6.87$ $p = .000$. Les proves post-hoc de Tukey assenyalen que els tècnics (3.54 ± 0.75) perceben el seu entorn de treball menys estimulant per la innovació o intraprenedoria que els directors (4.27 ± 0.45 , $p = .009$), els comandaments mitjos (4 ± 0.49 , $p = .007$) i que els treballadors qualificats (4.05 ± 0.6 , $p = .001$).

Així mateix, la categoria professional mostra diferències significatives en el factor Reconèixer oportunitats, $F(3,126) = 5$, $p = .003$. Les proves post-hoc de Tukey indiquen que els tècnics (3.56 ± 0.65) tenen més dificultats per reconèixer situacions com oportunitats emprenedores, en comparació amb els comandaments mitjos (3.96 ± 0.48 , $p = .017$) i els treballadors qualificats (3.97 ± 0.61 , $p = .008$).

Finalment, es va analitzar la relació entre els diferents factors per determinar si hi havia cap vincle entre ells. La Taula 12 mostra els valors de la correlació de Pearson i la primera dada important a destacar és el fet que tots els factors estan relacionats entre sí de manera estadísticament significativa.

Així mateix, i prestant atenció a les correlacions més elevades, si el treballador del sector públic disposa d'un entorn de treball estimulant, la seva proactivitat augmentarà i viceversa. D'altra banda, una elevada proactivitat en el treballador el possibilita a reconèixer situacions com a oportunitats d'innovació i a la inversa.

	Gestió de reptes i riscos	Visió estratègica	Entorn de treball estimulant	Reconèixer oportunitats	Proactivitat
Visió estratègica	.567**				
Entorn de treball estimulant	.533**	.567**			
Reconèixer oportunitats	.507**	.579**	.663**		
Proactivitat	.625**	.685**	.703**	.701**	
Suport de l'administració	.342**	.461**	.538**	.408**	.506**

Nota: ** $p < .01$

Taula 12. Correlacions entre els factors intraprenedors en els treballadors de l'Administració pública.

Val a dir però que el suport de l'administració és el factor que correlaciona en menor grau amb la resta de factors. Això indica que, de moment, tot i que l'administració doni el seu suport al treballador per ser emprenedor, aquest no augmenta les seves competències intraprenedores en comparació amb la resta de factors. Caldria analitzar, però si aquestes relacions es repeteixen en ambdós països i entre departaments però la grandària mostral no ho permet.

5. Conclusions

L'estudi realitzat ha permès analitzar la situació de l'emprenedoria a l'Administració pública en dos contextos diferents, a Catalunya i a Yorkshire, amb l'ànim d'augmentar el coneixement sobre el tema. Les conclusions que es presenten a continuació destaquen, per una banda, els principals resultats obtinguts, relacionant-los amb els diferents objectius de l'estudi. I, per altra banda, permeten anar més enllà, reflexionant sobre les implicacions d'aquests resultats a l'Administració pública avui i sobre les noves línies de treball que s'obren per a futures investigacions.

El primer objectiu de l'estudi era *descriure i analitzar els recursos destinats a fomentar l'emprenedoria a l'Administració pública de Catalunya i Yorkshire*. Aquest objectiu s'ha assolit sobretot a partir de les entrevistes qualitatives a responsables generals i de recursos humans de diferents departaments d'ambdues regions.

Els resultats que es van obtenir fan referència sobretot a elements de la pròpia organització, que són un dels condicionants de la intraprenedoria, segons diferents autors que han investigat sobre aquest tema.

Una de les idees recollides és la necessitat que, des de diferents nivells de comandaments de l'organització, es prenguin decisions dirigides a potenciar la intraprenedoria. En el cas del context català es destaca en aquest sentit la importància del lideratge dins la pròpia Administració pública, entenent que quan els responsables de diferents unitats i grups de treballadors ofereixen els espais i les oportunitats per tal que es puguin desenvolupar processos d'intraprenedoria, és més fàcil que aquests es produeixin. Aquesta idea té relació amb el que des del context de Yorkshire es destaca com a important: la necessitat d'una visió estratègica dins de l'organització que promogui la intraprenedoria. Aquest element apareix també dins la literatura científica, amb diferents autors, com Covin i Slevin (1991) o Downing (2005), que plantegen la necessitat d'una visió estratègica orientada a l'emprenedoria.

D'altra banda, els resultats fan emergir també elements de la política de recursos humans que es poden utilitzar per potenciar la intraprenedoria dins l'Administració pública. Un d'ells és la selecció dels treballadors tenint en compte certes competències relacionades amb la intraprenedoria, intentant atraure generacions més joves a treballar per l'Administració pública i entenent que les competències es poden adquirir al llarg del temps. Un altre element de la política de recursos humans és la formació dels treballadors, que cal que estigui relacionada amb les necessitats de l'organització per tal que els aprenentatges siguin

transferibles, enfortint així les possibilitats d'emprendre de les persones que es formen. I finalment, els sistemes de recompenses i incentius entenen que és necessari acompanyar, motivar i donar suport als treballadors que volen desenvolupar processos d'intraprenedoria. Aquest últim element ha estat treballat en diferents investigacions per autors com Hornsby, Naffziger, Kuratko i Montagno (1993) i Kearney, Hisrich i Roche (2007).

Tots aquests elements tenen relació amb la necessitat d'un canvi en la cultura organitzativa i en la pròpia estructura de les Administracions públiques. Un dels resultats que va emergir especialment a les entrevistes de la regió de Yorkshire és la necessitat de potenciar en els treballadors una actitud emprenedora. I la manera com s'està fent és, per una banda, permetent que els treballadors facin propostes i prenguin decisions. Per exemple, a través de comissions de treball per reflexionar, discutir i fer suggeriments sobre com treballar de manera més eficient, diferent i creativa. I per altra, a través del reconeixement verbal per part dels caps directes d'aquests treballadors, transmetent-los confiança en els canvis que proposen i sense penalitzar els errors. Aquest són elements destacats per diferents autors: el control sobre la presa de decisions (Kearney, Hisrich i Roche, 2007); el nivell d'autonomia dels treballadors i els equips o unitats (Bellone i Goerl, 1992; Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno i 1993; Bernier i Hafsi, 2007); la pròpia estructura organitzativa (Kearney, Hisrich i Roche, 2007); i la tolerància a l'error (Russell, 1999).

També cal destacar que els obstacles per a la intraprenedoria que es van detectar a les entrevistes tenen relació amb tot el que s'ha detallat anteriorment. Per exemple: rigidesa estructural per poder dur a terme nous projectes (falta de recursos, excessiva burocràcia prèvia...), poc reconeixement i suport per part dels caps, falta d'actitud emprenedora dels treballadors, entre d'altres. La por al canvi és un altre element destacat com a obstacle, ja sigui per part de l'organització o per part dels propis treballadors o companys de feina, ja que el canvi pot generar enveges, falta de cooperació, desgast emocional, frustració, etc.

Però els resultats de l'estudi demostren que per a què es doni la intraprenedoria a l'Administració pública no només calen elements organitzatius, sinó que també hi ha factors individuals que hi influeixen tal com diferents autors han apuntat (Kearney i Meynhardt, 2016; Kim, 2010(a,b), entre altres). I aquest fet té relació amb el segon objectiu plantejat: *aprofundir en les característiques emprenedores dels professionals de l'Administració pública en l'actualitat*. A través dels resultats de les enquestes realitzades a treballadors de les

Administracions públiques d'ambdues regions, s'ha pogut assolir aquest objectiu. Els factors que es van estudiar a través de les enquestes eren: gestió de reptes i riscos en el lloc de treball, visió estratègica, entorn de treball estimulant, reconeixement d'oportunitats (orientació emprenedora), proactivitat (prendre la iniciativa) i suport de l'Administració.

Els resultats obtinguts amb l'enquesta indiquen que quasi la meitat de la mostra ha estat involucrada en algun projecte d'innovació o procés de canvi a la organització, fet que permet afirmar que les persones que han participat en l'estudi tenen coneixement dels processos d'innovació i canvi a l'Administració pública.

També es detecta que les persones enquestades tenen un bon nivell de competències intraprenedores, amb valors alts en tots els factors, però especialment en els relacionats amb la gestió de reptes i riscos, l'entorn de treball estimulant, i la proactivitat. No obstant, el suport de l'Administració és el factor amb puntuacions més baixes, de manera que es pot afirmar que, tot i que els treballadors públics tenen un bon bagatge competencial vers la intraprenedoria, no perceben suficient suport per part de l'Administració, fet que pot limitar les seves iniciatives en aquest sentit. Per tant, seria recomanable que l'Administració augmentés el seu suport a les persones que mostren competències intraprenedores per tal de garantir el seu potencial com a agents de canvi dins l'organització.

En relació a la situació de les dues regions estudiades, és important recordar que els resultats de les entrevistes mostraven que a l'Administració pública de Yorkshire hi havia una major visió estratègica sobre processos d'intraprenedoria i ja s'havien generat canvis a nivell de cultura i estructura organitzativa que els potenciessin. Aquest fet podria estar relacionat amb els resultats de les enquestes, que indiquen que els treballadors de Yorkshire enquestats tenen una major visió estratègica i un entorn de treball més estimulant per dur a terme projectes d'emprenedoria que els de Catalunya.

Un altre resultat a destacar és que els treballadors que han estat implicats en processos d'innovació tenen més competències d'emprenedoria que els que no, sobretot una millor gestió dels reptes i riscos, però també una major visió estratègica, un entorn de treball més estimulant, un major reconeixement d'oportunitats que puguin suposar possibilitats d'emprenedoria i més suport de l'Administració. Aquests resultats tenen una relació directe amb elements organitzatius destacats també a les entrevistes.

Els resultats també mostren que els tècnics tenen menys competències d'emprenedoria que els comandaments mitjos i els treballadors qualificats; en aquest sentit es detecta que tenen menys visió estratègica, perceben el seu entorn de treball menys estimulants per a la innovació i reconeixen menys oportunitats com a possibilitats d'emprenedoria. Per això, seria interessant desenvolupar aquestes competències emprenedores entre els tècnics, especialment en aquells que participen en projectes d'innovació i canvi a l'Administració pública.

Tots els factors estudiats estan relacionats entre sí de manera estadísticament significativa però el que menys correlaciona és el suport de l'Administració. És a dir, en aquests moments encara que l'Administració doni suport al treballador per ser emprenedor, això no fa augmentar les seves competències intraprenedores en comparació amb la resta de factors. Per tant, semblaria que, ara per ara, la competència emprenedora de cada treballador té un pes més gran en el desenvolupament de projectes innovadors que els elements organitzatius; per tant, primer s'ha de facilitar un canvi en el treballador públic vers la intraprenedoria mitjançant la formació en les competències clau analitzades i d'altres que puguin estar relacionades.

Tots aquests resultats tenen implicacions directes per les Administracions públiques que vulguin potenciar la intraprenedoria. Algunes de les propostes que es desprenen d'aquests resultats són:

- fomentar la competència emprenedora en tots els treballadors (proactivitat, detecció d'oportunitats d'innovació, gestió de riscos i reptes...);
- promoure en tots els nivells de l'organització una visió estratègica dels objectius a assolir;
- potenciar una visió positiva de les iniciatives emprenedores per part de tots els membres de l'organització;
- establir sistemes de reconeixement per les persones que desenvolupen propostes innovadores;
- flexibilitzar les estructures organitzatives per tal que puguin donar suport a projectes innovadors;
- i, augmentar el nivell d'autonomia i de poder en la presa de decisions dels treballadors.

5.1. Limitacions i Perspectives de futur

L'estudi planteja certes limitacions que permetran, a l'equip de recerca, avançar en futurs estudis relacionats amb el tema. La limitació més important a destacar està relacionada amb la metodologia.

La mostra del treball de camp quantitatiu és baixa; inicialment es va plantejar així per tal d'utilitzar aquest estudi com una primera recerca més exploratòria en el camp d'estudi. Tot i així, l'objectiu era aconseguir una mostra més gran de qüestionaris respostos però la mida dels departaments seleccionats va dificultar obtenir una població gran. També és cert que el percentatge de resposta és baix tot i ser un qüestionari on-line, el que va dificultar encara més obtenir una mostra prou gran com per validar estadísticament el qüestionari.

Aquesta limitació planteja la qüestió de si és necessari aconseguir departaments homòlegs en ambdues regions per tal de poder fer paral·lelismes en els resultats. Les dades qualitatives suggereixen que les diferències es troben més aviat entre regions i no entre departaments homòlegs, així que futures recerques inclouran més departaments i més nombrosos per aconseguir una població prou gran com per que la mostra aconseguida sigui suficient per un anàlisi estadístic complet.

Així mateix, futures recerques convidaran altres regions (nacionals i internacionals) a participar de les mateixes per tal de no només aplicar el mateix tipus d'estudi i instruments sinó de, amb un grup d'experts més gran, discutir la inclusió o no d'altres competències intraprenedores que siguin clau per promoure l'emprenedoria dins l'Administració pública.

Per últim, l'equip de recerca es planteja la possibilitat d'avançar en la recerca amb la intervenció; és a dir, dissenyar un estudi quasi-experimental pre-post amb dos grups en el que aplicar formació a un grup de treballadors de l'Administració pública sobre competències intraprenedores, i avaluar-ne l'impacte personal, grupal i institucional.

6. Impacte previst

Encara és aviat per conèixer l'abast total del projecte així com els mecanismes de difusió que millor s'ajusten a la recerca i els resultats obtinguts. Només pel fet d'entregar un informe de resultats no donem la recerca per finalitzada; precisament, i com s'ha esmentat amb anterioritat, la recollida de dades quantitatives s'ha ampliat a altres departaments interessats en l'estudi així com a altres països. Aquesta ampliació de la mostra permetrà un major impacte de l'estudi a nivell regional, nacional i internacional.

El primer impacte clar de l'estudi s'ha pogut veure en el *sandpit*. Si bé només un petit grup de persones interessades va assistir a la jornada, els assistents estaven clarament implicats en projectes innovadors o en la voluntat de promoure projectes innovadors entre els treballadors dels departaments que representen. La jornada va permetre extreure conclusions prou importants com per fer una difusió oberta a les pàgines web dels equips de recerca EFI i CEES (veure Annex 6).

D'altra banda, creiem que els resultats obtinguts amb aquest projecte permetran que l'Administració pública catalana conegui la seva situació envers la intraprenedoria –recursos organitzatius i individuals– per tal d'avançar cap a les tendències internacionals que, a l'actualitat, estan més desenvolupades i recolzades amb experts polítics, pràctics i acadèmics. De fet, la perspectiva comparada que obtindrem amb aquest projecte afavorirà la internacionalització de pràctiques i, si fos el cas, continuar cap a una línia de coherència i coordinació entre diferents Administracions públiques.

Un exemple molt clar és la iniciativa de la direcció d'uns dels departaments implicats en l'estudi de viatjar a Leeds per tal de contactar personalment amb els altres departaments implicats i fer un intercanvi de bones pràctiques. Aquesta visita podria ser l'inici de la creació d'una comunitat de pràctica en temes d'intraprenedoria en el sector públic a nivell internacional.

Un altre exemple és la intenció, per part de l'equip de recerca coordinador del projecte, de presentar una continuació d'aquest estudi a la propera convocatòria de treballs de recerca de la EAPC, amb una aproximació més aplicada dels resultats obtinguts, tot i incorporant noves persones a l'equip i altres països interessats.

D'altra banda, i des del punt de vista acadèmic, l'equip de recerca pretén definir els mecanismes de difusió més rellevants: publicacions en revistes indexades internacionals, publicacions en revistes no indexades

amb més difusió entre els professionals, presentació de comunicacions a congressos nacionals i internacionals, i creació de xarxes amb altres grups de recerca nacionals i internacionals interessats en el tema per tal seguir investigant i generar coneixement aplicat que pugui ser d'interès tant per teòrics com per pràctics. Un exemple és el congrés SIOP (Society of Industrial and Organizational Psychology) que es celebrarà el març de 2018 a Chicago, en el qual es considera presentar una comunicació amb els resultats obtinguts en aquest estudi, per tal de difondre els resultats entre acadèmics i professionals a nivell internacional.

En definitiva, aquest estudi, amb el coneixement de recursos i persones interessades en la intraprenedoria en els diferents departaments i organismes de l'Administració pública catalana i anglesa, ha impactat en la creació de xarxes i estratègies que promouen la millora del talent dels professionals a l'Administració pública catalana i anglesa.

Referències

- Ahmad, N. & Seymour, R. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection", OECD Statistics Working Papers, 2008/01, OECD Publishing, Paris. Recuperat el 21/06/2017 de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1090372.
- Antonic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Constructre finement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527. Recuperat el 29/06/2017 de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902699000543>.
- Antonic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884 recuperat el 10/6/17 de: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>.
- Bacqué, M.H. & Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*. Paris: La Découverte.
- Bartolomé Sedano, D. (coord.) (2001). *INprenedors. Experiències i reflexions sobre l'art de l'intraemprenentatge dins de les organitzacions*. Recuperat el 31/08/2017 de: www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:63050
- Bellone, C. J. & Goerl, G. F. (1992). Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy. *Public Administration Review*, 52(2), 130-134.
- Berman, E. M. & West, J. P. (1998). Responsible Risk-taking. *Public Administration Review*, 58(4), 346-352.
- Bernier, L. & Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rulebreakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507. Recuperat el 23/05/2017 de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00113/full>.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476. Recuperat el 23/05/2017 de:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730210449357>.

- Boyett, B. (1996). The public sector entrepreneur- a definition. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9 Issue: 2, pp.36-51, doi: 10.1108/09513559610119546. Recuperat el 23/05/2017 de: <http://dx.doi.org/10.1108/09513559610119546>.
- Bruyat, C. & Julien, P.A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Bysted, R. & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Campbell, N., & Mitchell, D. T. (2012). A (partial) review of entrepreneurship literatura across disciplines. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(2), 183-199. Recuperat el 21/06/2017 de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20452101211261453?journalCode=jepp>.
- Círculo de Empresarios (2016) Informe CCAA. *Economía*. Madrid: Autor. Recuperat el 29/06/2017 de: http://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/09/Informe_CCA_A_septiembre_2016_Circulo_de_Empresarios.pdf.
- Clark, A. F. (2016). Toward an Entrepreneurial Public Sector: Using Social Exchange Theory to Predict Public Employee Risk Perceptions. *Public Personnel Management*, 45(4), 335-359. Recuperat el 04/06/2017 de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026016669169>.
- Covin, J. G., & Slevin D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization, and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H., & Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 16, 27-39. Recuperat el 10/06/2017 de:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1871187114000789>.

European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the Entrepreneurial Spirit in Europe*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.

/* COM/2012/0795 final */. Recuperat el 21/06/2017 de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>

Generalitat de Catalunya (2012) *El Govern impulsa el programa "Catalunya Emprèn" per fomentar l'emprenedoria i la creació de llocs de treball*. Acords de Govern (IX Legislatura 2010-2014). Recuperat el 02/06/2017 de: <http://www.gencat.cat/acordsdegovern/20120313/01.htm>.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

Karyotakis, K. M., Bakatsaki, M., & Moustakis, V. S. (2015). The Entrepreneurial Facets Of Public Administration. In *Synthesis International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Singidunum University, Belgrade* (pp. 16-17). Recuperat el 23/05/2017 de: https://www.researchgate.net/profile/Konstantinos_Karyotakis/publication/278714972_The_entrepreneurial_facets_of_public_administration/links/5584335f08ae71f6ba8c39f8/The-entrepreneurial-facets-of-public-administration.pdf.

Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), 275-299. Recuperat el 22/05/2017 de: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495807000150>.

Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46. Recuperat el 22/05/2017 de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000910932863>.

Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(04), 415-437. Recuperat el

- 22/05/2017 de:
<http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1084946710001646>.
- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445. Recuperat el 23/05/2017 de:
https://www.researchgate.net/profile/Michael_Morris13/publication/276370848_Strategic_Renewal_as_a_Mediator_of_Environmental_Effects_on_Public_Sector_Performance/links/560ea41508aec422d1120107/Strategic-Renewal-as-a-Mediator-of-Environmental-Effects-on-Public-Sector-Performance.pdf.
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543-572. Recuperat el 10/06/2017 de:
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2016.1160013>.
- Kim, Y. (2010a). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814. Recuperat el 05/06/2017 de:
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399710377432>.
- Kim, Y. (2010b). Improving performance in US state governments: Risk-taking, innovativeness, and proactiveness practices. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 104-129. Recuperat el 05/06/2017 de:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576340106>.
- Leeds City Region Strategic Economic Plan 2016-2036 (2016) Leeds City Region Enterprise Partnership / West Yorkshire Combined Authority. Recuperat el 02/06/2017 de:
http://investleedscityregion.com/system/files/uploaded_files/SEP-2016-FINAL.pdf.
- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'Educació. Recuperat de:
<http://goo.gl/rDSuQP>
- Manimala, M. J., Jose, P. D. & Thomas, K. R. (2006). Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: insights from public sector. *Vikalpa*, 31(1), 49.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, H. M. (2016). Untangling the relationship between human resource management and corporate

- entrepreneurship: The mediating effect of middle managers' knowledge sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(3), 273-295. Recuperat el 10/06/2017 de: <https://www.degruyter.com/view/j/erj.ahead-of-print/erj-2015-0004/erj-2015-0004.xml>.
- Özdemirci, A., & Behram, N. K. (2014). Linking human resources practices to corporate entrepreneurship: The mediating role of perceived organizational support. *Business Management and Strategy*, 5(1), 56-77. Recuperat el 10/06/2017 de: <http://macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/4976>.
- Pimec (2015). Empleados públicos en Cataluña y España. 2008-2015. Agosto 2015. Barcelona: L'Observatori de la pimec.
- QAA. The Quality Assurance Agency for Higher Education (2012). Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers. Recuperat el 29/06/2017 de: <https://goo.gl/qDuc5Q>
- Rhodes, C. (2014). Public sector employment and expenditure by region. London: House of Commons Library <https://goo.gl/6ykQSZ>
- Riudor, X., Herrera, D., Martín, E. M., Olivella, M., & Rico, V. V. (2014). Emprenedoria a Catalunya: activitat, educació i polítiques. Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya. Col·lecció estudis i informes n°35. Recuperat el 02/06/2017 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/558967.pdf>.
- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognition mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65-85.
- Sadler, R. J. (2000). Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 25-43. Recuperat el 23/05/2017 de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.00149/full>.
- Stone, J. B. (1992). *Public Entrepreneurship in Florida Local Government Administration*. Dissertació doctoral no publicada. Florida State University.
- Sundbo, J. (1996). The balancing of empowerment. A strategic resourcebased model of organizing innovation activities in service and low-techfirms. *Technovation*, 16(8), 397-446.
- United Nations. (2012). Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations New York and Geneva: Switzerland. Recuperat el 21/06/2017 de: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/fie.pdf>.

- Westrup, U. (2013). Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(4), 97-112. Recuperat el 23/05/2017 de: <http://ojs.uib.no/ojs/index.php/sjpa/article/viewFile/2029/1795>.
- Zampetakis, L. A., & Kafetsios, K. (2010). Group Entrepreneurial Behavior in Established Organizations: the Role of Middle Managers's Emotion Regulation and Group Diversity. *Research on Emotion in Organizations*, 6(1), 33-62. Recuperat el 04/06/2017 de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1746-9791%282010%290000006006>.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38. Recuperat el 22/05/2017 de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552550710725165>.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2010). An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal of Manpower*, 31(8), 871-887. Recuperat el 22/05/2017 de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437721011088557>.
- Zerbinati, S., & Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship & regional development*, 17(1), 43-64. Recuperat el 23/05/2017 de: https://www.researchgate.net/profile/Vangelis_Souitaris/publication/228216560_Entrepreneurship_in_the_Public_Sector_A_Framework_of_Analysis_in_European_Local_Governments/links/02e7e52272044bfec000000.pdf.

Annexos

Annex 1. Carta de resolució favorable del comitè ètic de la University of Leeds (en anglès)

Annex 2. Guió d'entrevista semi-estructurada

Annex 3. Qüestionari online

Annex 4. Programa del *Sandpit*

Annex 5. Taula de distribució de tasques del projecte

Annex 6. Informe de síntesi dels resultats del *Sandpit*