

Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables*

Manuel Alfonso Garzón Castrillón**

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Esta ponencia desarrolla una propuesta de modelo teórico intraemprendedor, para la innovación en organizaciones que perduran, con resultados de tres investigaciones. Contempla dos estudios experimentales en México y Colombia, respectivamente, en grandes organizaciones, y un estudio exploratorio con directivos de Pymes en Bogotá D.C.

Esta propuesta de modelo intenta predecir la incidencia de las variables independientes “características organizacionales”, “características individuales” y “creación del contexto organizacional”, sobre la variable dependiente “innovación”. Es un avance del libro titulado “Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación”, que actualmente se encuentra en revisión de pares internacionales para su publicación.

Palabras claves: intraemprendedor, alto intraemprendedor, teoría de los recursos y las capacidades, innovación, perdurabilidad.

ABSTRACT

The current work proposes an entrepreneur theoretical model based on innovation in sustainable organizations. It was developed based on three researches' outcomes performed in Mexico and Colombia. The study took place in big companies; however, there was an exploratory one with managers or small and medium size enterprises in Bogotá D.C.

This model proposal tries to predict the independent variables effect in organizational and individual characteristics and the organizational context creation over the dependent variable, innovation.

* Propuesta presentada y aprobada en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** Ph.D. Profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mangarzo@urosario.edu.co.

This research is an advance of a book called “Entrepreneur Model Proposal to Innovation”, that actually is being reviewed by international colleagues.

Key Words: *Entrepreneur, Innovation, Top Entrepreneurs, Resources and the Capacity's Theory, Sustainability.*

INTRODUCCIÓN

Esta ponencia forma parte del trabajo de investigación que el autor desarrolla dentro de la Línea de Investigación en Gestión del Conocimiento, en el proyecto “Intra emprendimiento” de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

La situación socioeconómica mundial de principios del siglo XXI tiene como característica primordial el cambio; cualquier organización o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersa en un mercado global y en una época de incertidumbre. Estos retos son complejos y enormes, para superarlos son muchas las propuestas, y todas presentan una característica en la que coinciden: que la innovación es la impulsora de los cambios acelerados.

Los retos complejos a los que se enfrentan las organizaciones son abordados por los “intraemprendedores” con una respuesta activa, que exige la percepción precoz de las señales débiles del mercado en que se des-

envuelven. Entendiendo, por tanto, que una señal débil es un dato en el entorno, que tiene el potencial de impactar en la misma, pero sobre la que apenas se posee información, lo que implica apalancarse en la innovación intraemprendedora, impulsora de cambios acelerados que permiten moverse, alejarse del hacinamiento estratégico y lograr crecimiento sostenible.

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de modelo intraemprendedor, que permita a las organizaciones generar innovación para lograr perdurabilidad.

1.1. Objetivos específicos

- Determinar las características organizacionales, individuales y de creación del contexto, necesarias para poner en marcha el modelo intraemprendedor.
- Establecer la tipología de innovación y cómo lograr el clima para ponerla en marcha.

2. METODOLOGÍA

Se elabora la propuesta de modelo con base en dos investigaciones experimentales, en cuyo proceso se utilizaron los métodos:

- Método de análisis de contenido
- Método experimental

El enfoque del tercer estudio es una investigación cualitativa, consistente en una entrevista personal a directivos, invitándolos a describir un caso de iniciación y ejecución de un cambio estratégico bajo su auspicio personal. El proceso de investigación está cruzado por la hermenéutica, que ayuda a dar especificidad a lo cualitativo.

3. PROPUESTA DE MODELO INTRAEMPRENDEDOR

El presente modelo teórico “intraemprendedor” intenta predecir la incidencia de las variables independientes “características organizacionales”, “características individuales” y la “creación del contexto organizacional intraemprendedor”, sobre la variable dependiente “innovación en las organizaciones”. En el marco de la gestión del conocimiento, se concibe al modelo intraemprendedor, para la variable “características organizacionales”, como el que permite **sintonizar** a la organización, en tanto que facilitando éstas es más fácil impulsar la innovación intraemprendedora;

la segunda variable, “características individuales”, está orientada a **generar** actitudes en los intraemprendedores; la tercera variable busca **utilizar** los conocimientos para formar y conformar equipos, identificar oportunidades; y la cuarta variable, que además es la dependiente, aborda la innovación radical, gradual, arquitectural y conceptual, para **compartir** el conocimiento tácito, explícito y virtual.

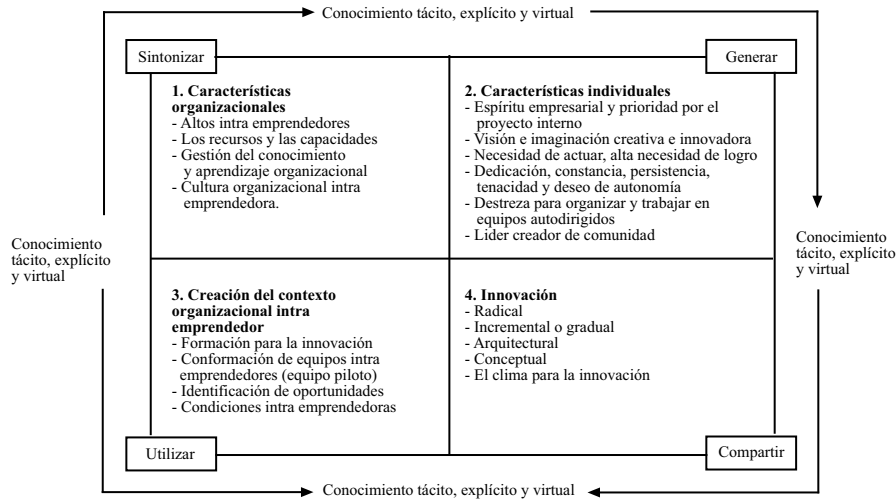
3.1. Perdurabilidad

Para el grupo de perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, una empresa perdurable es aquella que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas de mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados morbiles, que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos.

3.2. Características organizacionales

Los altos intraemprendedores son la primera característica organizacional; estos son definidos por Lombri-



Fuente: Garzón 2005

ser (1999, p. 27) como los directores generales que tienen bajo su cargo la responsabilidad global de su organización. Estos directivos se estudian por su comportamiento durante el desarrollo de un cambio estratégico discontinuo; esto teniendo en cuenta los resultados de la investigación de Lombriser (1999) y el estudio realizado por Garzón (2004), los cuales estudian comportamientos de liderazgo que condujeron a cambios estratégicos en las organizaciones.

Si entendemos estrategia como la capacidad de la organización para desarrollar actividades diferentes a la competencia, entonces estrategia consiste en ser diferente, elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor (Porter, 1999). Lo

anterior se logra configurando el entorno, logrando posiciones competitivas, logrando posicionamiento, afrontando la competencia, siendo flexible. También es importante comprender la eficacia operativa, para evitar confundirla con la estrategia, entendiendo la primera como la realización de actividades similares mejor que la competencia; lo anterior comprende, según Porter (1999): eficacia, prácticas para utilizar mejor los recursos, productividad, calidad, rapidez, mejoramiento continuo.

De la misma manera es necesario entender el hacinamiento estratégico como una manera de establecer el grado de atractividad de un sector. Esto se refiere a que el estratega tiene un instinto que lleva a las organizaciones que dirige a moverse colectivamente, tratando de imi-

tar a aquellas que sobresalen. Esta situación destruye valor: rápidamente las utilidades obtenidas por el líder del mercado se dividirán entre el grupo que converge en el mismo espacio de mercado (Natterman, 2000).

También es necesario abordar el concepto de análisis de convergencia, que implica observar el tipo de productos que se ofrecen y sus atributos, las necesidades que desean satisfacer, los canales de acceso, el comportamiento del precio y los niveles de publicidad que se manejan, para desarrollar un análisis de convergencia para establecer los niveles de imitación. Los efectos de la convergencia estratégica y su patología mayor: la imitación, erosionan más que cualquier otro fenómeno la rentabilidad de los sectores (Natterman, Larsen y Markides, 2000); dicho fenómeno implica altos niveles de imitación, que conforman sectores hacinados, en los que las prácticas gerenciales, orientadas por la referenciación competitiva, amortiguan la creatividad y aceleran la ruta hacia las bajas tasas de rentabilidad.

De la misma forma se aclara que el proceso de percepción contempla la detección y rastreo de las señales débiles. Este aspecto hace referencia a una respuesta activa, que exige la percepción precoz de las señales débiles del mercado en que se desenvuelven las organizaciones. Entenderemos, por tanto, que una señal débil es un dato en el entorno, que tiene el potencial de impactar en

la misma, pero sobre el que apenas se posee información. Por tanto, los cambios estratégicos son liderados por los altos intraemprendedores, quienes crean y comparten con otros un nuevo modelo de éxito, y desarrollan e implantan en la organización una visión excitante sobre el futuro de la misma, a esto se denomina cambio estratégico. Para conseguir esta visión, alientan y recompensan el comportamiento y la aceptación del riesgo emprendedor. De esta manera, los altos intraemprendedores rastrean activamente el entorno, para detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades y amenazas, buscan esas oportunidades e intentan convertir las amenazas en oportunidades, introducen pronto el cambio, cuando la información es incompleta (Lombriser, 1994, p. 207).

La teoría de recursos y capacidades (RR.CC), segunda característica organizacional, considera a la organización como un conjunto de recursos y capacidades que configuran ventajas competitivas. Esta teoría aparece en la década de los ochenta, en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones, como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado análisis estratégico, y produce un giro del exterior en la

organización, en el momento de analizar su situación estratégica.

De esta manera, el intraemprendedor puede realizar su trabajo de innovación con base en los recursos que tienen las organizaciones; entre estos podemos enumerar los económicos, para el financiamiento de sus ideas (capital de riesgo, capital *venture* o capital paciente); también la base tecnológica, ya que puede utilizar la planta instalada en su tiempo ocioso para producir un nuevo artículo o servicio (Pinchot, 1985, p. 97); pero la mayor ventaja está en el mercado, la distribución y servicios, que facilitan el proceso de lanzamiento de los nuevos bienes o servicios, utilizando sus canales de distribución.

La tercera característica organizacional es la gestión del conocimiento, que con el advenimiento de la era de la información y de la economía del conocimiento ha transformado al conocimiento en un activo y en un recurso económico básico. El concepto de gestión del conocimiento, como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, permite analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo, es decir, estar informados sobre si nuestros activos intangibles aumentan o disminuyen, entre periodos comparables.

El aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En

pocas palabras, el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas.

En la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2005) se contemplan cuatro variables; la primera corresponde a fuentes de aprendizaje, de las cuales se identifican diez: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos. La segunda, “niveles de aprendizaje”, determina cuatro variables: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. La tercera es la “cultura para el aprendizaje”, que aborda cuatro aspectos: el concepto de hombre organización, la estructura, el clima y el sistema cultural. La cuarta se denomina “condiciones para el aprendizaje”, y se aborda desde las competencias, las comunidades de práctica, las comunidades de aprendizaje, las comunidades de compromiso y la memoria organizacional.

La cuarta característica organizacional es la cultura, que, teniendo en cuenta los estudios de caso consultados de programas intraemprendedores y los resultados de Garzón (2004), en su constructo revela la esencia de la cultura organizacional intraemprendedora; los resultados obtenidos que facilitan el trabajo intraemprendedor, en orden jerárquico, son:

1.	Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.
2.	Apoyo: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraemprendedoras.
3.	Identidad: relacionado con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización.
4.	Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraemprendedores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman.
5.	Estructura: tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con una descentralización que acepte el traslado, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión.
6.	Desempeño-premio: que requiere recompensas, en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros.
7.	Tolerancia al conflicto: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios.

Fuente: Garzón, 2004.

Por tanto, para que el intraemprendedor surja, se requiere que la organización genere una cultura organizacional que ofrezca a los empleados la posibilidad de encontrar las oportunidades de innovación, y a la vez satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización. Para crear un ambiente propicio para la innovación y el intraemprendimiento, es necesario comprender y transferir el concepto a todas las personas de la organización.

Características individuales

Se ha venido diferenciando entre los conceptos de emprendedor, propiamente dicho, y el de intraemprendedor, empleándose este último para referirse a aquellos individuos que, por sus particulares conductas y actitudes, cumplen un papel fundamental en el cambio de las organizaciones

hacia ambientes creativos, con una estructura descentralizada y de rápida respuesta a los cambios del entorno y capaz de configurar este mismo; por tanto, el concepto de intraemprendedor ha venido capturando no sólo la atención de teóricos y prácticos de la administración, toda vez que se reconoce en la capacidad emprendedora de sus colaboradores un recurso potencial para el incremento de la competitividad y eficacia organizacional.

El término “intraemprendedor” viene de las raíces francesas de la palabra “*entrepreneur*” (emprendedor), que viene del término “empresa” y la combinación de “en casa”, “dentro”, “interno”; por tanto, intraemprendedor se llama al emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, y es una invención social que permitirá a las personas expresar su propio potencial. Se reconoce que el término fue usado por

primera vez por el periodista de The Economist, Norman Macrae, en 1976, y con el significado que guía este documento por parte de Gifford Pinchot III, fundador de La Escuela de Intrapreneurship, de Tarrytown.

Al buscar la información para determinar las características individuales del intraemprendedor se encontró que los estudios de caso y las tesis doctorales consultadas presentan diferentes aportes, pero la dificultad para poder unificar criterios radica en que los estudios analizados fueron realizados en países como Estados Unidos, Canadá y

Europa, en su mayoría, y en países latinoamericanos como Argentina y Colombia, y además con variables diferentes, razón por la que se formuló una lista de 35 características, que después de un proceso de integración, unión y fusión se unificaron en siete, que fueron empleadas por Garzón (1998-2003) en dos investigaciones experimentales, con resultados satisfactorios en cuanto a validez y confiabilidad estadística, y que demuestran la necesidad de la formación en las organizaciones y en los individuos, para fortalecer este perfil y lograr impulsar la innovación en los individuos.

Características individuales del intraemprendedor

- Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno.
- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de actuar, alta necesidad de logro.
- Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía.
- Destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Líder proactivo y tolerante al riesgo.

Fuente: Garzón, 1998-2003.

3.4. Creación del contexto organizacional intraemprendedor

Una alternativa que surge de las dos investigaciones experimentales es el “Programa intraemprendedor”, planeado explícita e implícitamente sobre unas bases o fundamentos (filosóficos, psicológicos, sociológicos, andragógicos y específicos),

sustentados en los aportes devenidos de diferentes disciplinas, cuyo objetivo es preparar a los participantes en los conocimientos, para que aprovechen oportunidades de negocio para la organización.

También es necesario establecer pautas para el gobierno de las organizaciones intraemprendedoras, para lo que se proponen diez derechos: a la libertad, a investigar, a la libre asociación, a participar democrática-

mente en las decisiones, a la privacidad, a desarrollar conocimientos y competencias, a justicia para todos, derecho a fallar y a aprender de los errores, a capital de riesgo, a un padrino o *sponsor*, con lo que se logra que una organización autorice a sus empleados, de cualquier nivel jerárquico, a comenzar un negocio interno, incentivándolos para que busquen clientes y el capital necesario para ponerlo en marcha. En estas instituciones los intraemprendedores deben usar su inteligencia para identificar soluciones a los problemas, para decidir y pedir apoyo o ayuda si es necesario.

Igualmente, son necesarias las redes de trabajo, que hacen referencia a la formalización del aprendizaje organizacional, para convertirlas en el cerebro del sistema de libre intraemprendimiento, en las que las personas y los equipos autodirigidos son la célula nerviosa y las relaciones interpersonales son la sinapsis, mediante la generosidad, el apoyo y la colaboración para sacar lo mejor de ellos.

Para poner en marcha un programa intraemprendedor en una organización, ésta debe reinventar su sistema financiero interno, para permitir que aflore el espíritu intraemprendedor de sus empleados: “intraempresas” conformadas en unidades de negocio, creación de una red de impuestos internos, capital de aventura interna o “intracapital”, “intrabanco” con

“intradinero”, riesgo del sistema “intracapital”.

Las recomendaciones de Pinchot (*et al.* 1999) respecto al sistema financiero intraemprendedor apuntan a convertir los equipos autodirigidos en una “*ad hoc*racia”, los cuales, retomando a Minstzberg (*et al.* 1997, p. 324-325), se entienden para este artículo en primer lugar, como *ad hoc*racia operativa y, en segundo, a la *ad hoc*racia administrativa, por proyectos innovadores que resuelvan los problemas directamente en nombre de sus clientes.

En lo pertinente al capital de riesgo, éste es un sistema de recompensas, es dinero para nuevos proyectos o los que están en curso; este dinero se puede ahorrar y se asigna a la gente más intraemprendedora de la organización. No es un regalo, es capital de riesgo o de aventura, es una recompensa por la creatividad, la investigación y el pensar en el futuro; por tanto, los equipos intraemprendedores pueden usar el dinero para nuevos proyectos.

Lo anterior exige la creación de una unidad organizacional que maneje el dinero (*intra money*), para girar cheques de intradinero, otorgar préstamos a otros equipos, todo estableciendo un sistema adecuado para controlar estas transacciones, eliminando el control excesivo, que Sykes (1986) denomina el “abrazo de oso de los controles administrativos”.

Con relación a los riesgos del sistema intracapital, éste puede generar, a corto plazo, pérdidas, pero los equipos intraemprendedores están equipados, según Pinchot (*et al.* 1999), para afrontar tiempos difíciles; además, las pérdidas de estos se pueden compensar con las ganancias de otros en la organización.

Otro aspecto importante es hacer uso de los ahorros de intradinero; estos sirven para continuar con los proyectos, con constancia y dedicación. El adecuado manejo del capital de riesgo y un sistema financiero intraemprendedor permite a las organizaciones ser más fuertes y robustas, para enfrentar los problemas financieros.

3.5. La innovación

La innovación es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios; de entrar en el mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas. La innovación se clasifica, por Garzón (2005), en:

- **Innovación incremental** o de cambios menores, innovación modular por etapas: esto quiere decir que son cambios en el modo

en el que los componentes de un producto se vinculan, para integrarse de manera nueva, más eficiente y eficaz.

- **Innovación radical:** entendida como aquella que requiere experimentación y representa los esquemas inaugurales.
- **Innovación arquitectural:** contempla el impacto de los componentes en el sistema, produciéndose significativos cambios en la interacción de los componentes de un producto (Henderson & Clark, 1990, pp. 9-13)
- **Innovación conceptual:** definida como la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos; nuevas maneras de diferenciar los existentes.

Estas últimas representan el desarrollo de un nuevo concepto de negocio, más amplio y esencialmente diferente, que mejora drásticamente las funciones del producto, con cambios fundamentales en la esencia del negocio (Hamel, 2000).

Por tanto, es la tipología que se utilizo en esta investigación.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Podemos resumir que son múltiples las facetas del comportamiento del alto intraemprendedor, las cuales se analizan a continuación como resul-

tado del estudio exploratorio realizado. Estudio que confirma los resultados obtenidos por Lombriser (1994, p. 207), con relación a que los altos intraemprendedores rastrean activamente el entorno, para detectar las señales débiles o tempranas de nuevas oportunidades y/o amenazas.

Según Lombriser (1994, p. 207), los altos intraemprendedores planifican la nueva estrategia; están implicados personal y directamente en la planificación de la estrategia, involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la ejecución de ésta. Los altos intraemprendedores, estudiados por Lombriser (1994, p. 208), inician la planificación, pero delegan la planificación detallada, mantienen una visión conjunta del proceso y establecen controles.

Teniendo en cuenta el constructo elaborado por Garzón (2002, p. 51), que revela la esencia de la cultura organizacional intraemprendedora, los resultados obtenidos que facilitan el trabajo intraemprendedor, en orden jerárquico, son: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio, tolerancia al conflicto.

La innovación, según Lombriser (1994, p. 212), es lo importante del proceso innovador, junto con la mentalidad del intraemprendedor. Al respecto, los entrevistados plantean que

ésta es el aspecto más importante para la innovación generada en sus organizaciones. Otro aspecto identificado como fundamental para la generación exitosa de cambios y el desarrollo de la innovación en sus organizaciones es el aprendizaje organizacional, lo que se confirma en los planteamientos de Garzón (2005).

Los siguientes son los aspectos que no concuerdan con el perfil de alto intraemprendedor propuesto por Lombriser (1994, p. 214), y que éste clasifica como “menos eficaces” en relación con las causas de la innovación:

“El cambio fue idea mía únicamente, y planifiqué y desarrollé la estrategia”; complementando que los aspectos más destacados del proceso están condicionados por: cuestiones de dinero y cansancio que obligan a innovar; por malentendidos con los clientes, quejas de los clientes; los adelantos tecnológicos; los altos costos de la materia prima; el análisis “Dofa”; mejorar la participación en el mercado; solucionar problemas de mantenimiento y sustituir importaciones.

Lo anterior es identificado por Lombriser (1994, p. 207) como el desarrollo de información estratégica reactiva, reaccionando ante las amenazas e introduciendo tarde el cambio, cuando las señales ya no son tan fuertes.

4. CONCLUSIONES

El modelo, el programa y su puesta en marcha generan resultados que tienen una relación directa con el cambio de actitudes y la innovación generada. El aprendizaje organizacional tiene un papel significativo en la dinámica de las organizaciones y el programa intraempresarial permite cambios de actitudes y estimula el talento innovador que está en los propios trabajadores, quienes operan sobre las herramientas de la innovación. Uno de los cambios a lograr es que algunos trabajadores o empleados, sin importar el nivel, se transformen en emprendedores de la misma organización, es decir, en intraempresariales que contribuyan para que éstas logren diversificación, crecimiento o expansión, lo que a su vez se refleja en un incremento de utilidades y nuevas fuentes de trabajo.

Las investigaciones refuerzan los planteamientos de Kwartko y Hodgetts (1992), Pinchot (1985, 1987), Garfield (1992), Clagett (1992), Karagazoglú (1993), Horsby (*et al.* 1993), al mostrar que las características individuales de los intraempresariales se pueden enseñar, mediante un programa encauzado al cambio de actitudes y desarrollo de habilidades de los participantes, en iniciativa empresarial, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de logro, constancia y dedicación al proyecto interno, trabajo en equipo, visión holística de

las necesidades del mercado y liderazgo, que corresponden a las características individuales del modelo.

De la misma forma, se puede inferir que existió voluntad por parte del primer nivel directivo de las organizaciones, reforzando los planteamientos de Allaire (*et al.* 1992, p. 23), Trevenet (1991, p. 7), Kwartko (1992, cap. 4), Pinchot (1985, pp. 281-281), Barth (1988, p. 39); Sykes (1986), en relación con los factores que favorecen el comportamiento intraempresarial, entre los que se destacan las características organizacionales como la baja centralización, un sistema decisorio de múltiples niveles y el aprendizaje organizacional.

Al decodificar la información obtenida en los experimentos podemos encontrar que la cultura organizacional, al iniciar el estudio, en el nivel fáctico, es diferente al comportamiento de los individuos del grupo experimental al finalizar el proceso, encontrándose, por tanto, una modificación de la cultura organizacional, manifiesta en el cambio de actitud logrado con la capacitación en el modelo intraempresarial; esto demuestra que el proceso propuesto por Trevenet (1992), para generar cambios en la cultura organizacional, a través de la sensibilización entendida como formalización, difusión y formación, y complementada por la acción constituida por el tríptico programación, formación y acción, genera los resultados aludidos.

La elaboración del marco teórico nos permitió, así mismo, aproximarnos a una definición de innovación y su tipología, la cual permite interpretar los resultados obtenidos en los proyectos realizados por los participantes, en los grupos experimentales, como de innovación gradual. La conceptualización de aprendizaje organizacional permitió diseñar el programa intraemprendedor, y las aproximaciones realizadas al concepto de actitud orientaron el diseño de los instrumentos utilizados, el

análisis de la información, la construcción de la relación de variables con los factores que son determinantes en el cambio de actitudes intraemprendedoras, el análisis de la información y la construcción de la relación de variables con los factores que son determinantes en el cambio de actitudes.

El resultado del análisis y discusión permite llegar a conclusiones que clasificamos como fortalezas y debilidades:

Ámbito	Fortalezas del intraemprendedor	Debilidades
1	Observa y monitorea el entorno.	Falta de orientación hacia la innovación conceptual, gradual o arquitectural. Desarrollo de información reactiva, "reaccionando" ante las amenazas.
2	Planea, se involucra y prevé, con experiencia y conocimiento.	Falta de visión de largo plazo. Introducción tardía del cambio, cuando las señales ya son fuertes. Generación de hacinamiento por la imitación.
3	Asume la responsabilidad del éxito o del fracaso.	Centralización en la toma de decisiones.
4	Asume como prioridad el rasgo de cultura "tolerancia al riesgo".	Considera como el menos importante el rasgo de cultura "tolerancia al conflicto".
5	Desarrolla innovación gradual y copia.	Este desarrollo lo hace intuitivamente y para sobrevivir.
6	Hace uso de algunas fuentes y condiciones de aprendizaje. Favorece el nivel de aprendizaje individual.	Sin conocimientos de los modelos teóricos, resultado del ensayo error.

Por tanto, para alcanzar el éxito en las organizaciones se necesita un alto intraemprendedor, que reúna dos cualidades y habilidades básicas:

1. Capacidad empresarial para visualizar de forma creativa las estrategias que se adoptarán para el futuro.

2. Habilidad organizativa para crear una cultura organizacional intraemprendedora, caracterizada, en orden de importancia, por: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio y tolerancia al conflicto.

Son los altos intraemprendedores quienes influyen directamente en la cultura intraemprendedora; y como ésta sugiere creatividad y mucha flexibilidad, incentivar estos elementos requiere de un trabajo constante con las personas, para que logren abandonar los viejos esquemas mentales.

Los altos intraemprendedores entrevistados pueden clasificarse, con base en Lombriser, como “menos eficaces”; esta afirmación está sustentada en que se establecen como causas internas y externas de la innovación que fue realizada con base en el desarrollo de información estratégica reactiva, por tanto reaccionando ante amenazas e introduciendo tardíamente el cambio.

El aprendizaje organizacional debe considerarse como una variable clave para el impulso de la innovación, integrando distintas experiencias, conocimientos y habilidades, en torno a una comunidad en la que aprenden unos de otros, modificando la actitud que se refleja en el comportamiento de la persona y el medio donde ésta se desenvuelve, aumentando:

- La capacidad estratégica de la organización.
- Reforzando la capacidad de cambio.
- Mejorando el rendimiento o desempeño de la organización.

El futuro de las organizaciones dependerá de la capacidad que sus al-

tos intraemprendedores tengan para innovar y motivar. La capacidad para olfatear el ambiente detectando señales tempranas. También la capacidad para realizar la transición de una cultura dada a una intraemprendedora; porque lo que actualmente hacen les permite sobrevivir.

Es necesario desarrollar en los directivos:

- Capacidad anticipatoria.
- Tres tipos de pensamiento: sistémico, complejo y estratégico.
- Capacidad para desaprender y ajustar sus modelos mentales.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, los altos intraemprendedores proporcionan una dirección estratégica sistemática y activa, durante todo el proceso de cambio, pero con una visión de corto plazo, afectados por sus modelos mentales, por lo que se obtienen desempeños conducentes a estados morbiles, que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos.

Lo más importante es que no son una o dos cosas las que hacen que todo funcione; así pues, son necesarias las características organizacionales, las características individuales, y la creación del contexto organizacional para apoyar la innovación.

Los resultados que se obtienen deben tomarse como una parte de la conducta individual, no como toda,

porque las actitudes son conceptos multidimensionales; varios son los factores que integran las actitudes y éstas son de tipo afectivo, cognoscitivo y conativo.

Finalmente, los resultados que se obtienen son temporales y deben reforzarse con las características organizacionales y la creación del contexto organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chris, 1999, *Sobre el aprendizaje organizacional*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Beazley, Hamilton, et al. 2003, *La continuidad del conocimiento en las empresas*, Bogotá, D.C., Editorial Norma.
- Clagett, Donald, 1992, *Harnessing Innovation through Intrapreneuring: a Study of Champion Program in a Large Telecommunications Firms*, tesis PhD, Walden University, USA.
- Choo, Chun Wei, 1999, *La organización inteligente*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Drucker, Peter, 1992, *Gerencia para el futuro: el decenio de los noventa y más allá*, Editorial Norma, Bogotá D.C., Colombia.
- _____, 2002, *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Davenport, Thomas, et al. 2001, *Conocimiento en acción*, Brasil, Editorial Prentice Hall.
- Fry, Art, 1987, "The Post-it Note: An Entrepreneurial Success", *Sam Advanced Management Journal*, verano, p. 4-9.
- Gore, Ernesto, 1998, *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*, España, Editorial Granica.
- Gallo, Silvio, 1999, "Conocimiento y transversalidad", *Theory of Knowledge*, Universidad Metodista de Piracicaba.
- Garfield, Charles, 1993, *Los empleados son primero*, Editorial McGraw Hill, México D.F.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, 2005, *The Entrepreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Manager* (Qualitative research), paper accepted to the 2005 BALAS (The business Association Latin American Studies) Conference, Madrid, mayo, Institute of Enterprise Business School.
- _____, et al. 2002, *Formación de intraemprendedores para la innovación y la creatividad en la educación superior en Colombia*, UAN, Bogotá D.C.
- _____, 1998, *El programa intraemprendedor: una alternativa para incentivar la innovación*, estudio experimental en una gran empresa de energía en México, tesis doctoral IPN ESCA, México D.F.
- _____, 2004, *Una alternativa para impulsar la innovación intraemprendedora en organiza-*

- ciones que aprenden*, Segundo Congreso Internacional en Gestión del Conocimiento y de la Calidad, Corporación Instituto Tecnológico Iberoamericano de Informática ITI, Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería de Software, Universidad Industrial de Santander, Cartagena de Indias, Colombia.
- Hamel, Gary, 2000, *Leading the Revolution*, HBS press, USA.
- Henderson, Rebecca; Clark, Kim, 1990, "Architectural Innovation, the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Karagazoglu, Necmi; Brown, Warren B., 1993, "Times Bases Management of News Product, Development Process in Production", *Innovation Management*, No. 3, vol. 3, junio, pp. 204-214.
- Kuatko, Donald; Hoegestts, Richard, 1992, *Entrepreneurship: a Contemporary Approach*, Second Edition, Driden Press, U.S.A.
- Lombriser, Roman, 1994, "Top Entrepreneurs", *The Financial Times*, Londres, Pitman Publishing.
- McClelland, David, 1961, *The Achieving Society*, Ed. McGraw Hill, New York, USA.
- _____, 1989, *Estudio de la motivación humana*, Editorial Nacea S.A., Madrid.
- Mayo, Andrew, et al. 2003, *Las organizaciones que aprenden* (The Power of Learning), Madrid, Editorial Gestión, 2000.
- Markides C., et al. 2000, *En la estrategia está el éxito: guía para formular estrategias revolucionarias*, HBS, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Minstzberg, Henry, et al. 1997, *El proceso estratégico*, México D.F., Prentice Hall.
- Muñoz-Seca, Beatriz, et al. 2003, *Del buen hacer y el buen pensar*, Madrid, Editorial McGraw Hill.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 1999, *La organización creadora de conocimiento*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Pinchot, Gifford III, 1985, *Entrepreneuring: Why you don't leave the Corporation to become an Entrepreneur*, Harper& Row, Cambridge, U.S.A.
- _____, 1987, "Innovation through Entrepreneuring", *Research Management*, marzo-abril, vol. 30, No. 2, pp. 14-19.
- _____; Pellman, Ron, 1999, *Entrepreneuring in Action: a Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers Inc., USA.
- _____; Pinchot, Elizabeth, 2000, *The Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers Inc., USA.
- Palacios Maldonado, Margarito, 2000, "Organizational Learning Concept, Process and Strategy", *Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, México D.F.

- Peluffo, Martha, *et al.* 2002, *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Santiago de Chile, Editorial ILPES.
- Prieto, Isabel, *et al.* 2004, “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos”, *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, No, 32, pp. 47-75.
- Porter, Michael, 1991, *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial Vergara, Argentina.
- _____, 1982, *Estrategia competitiva*, México, Editorial CECSA.
- _____, 1987, *Ventaja competitiva*, México D.F., Editorial CECSA.
- Schumpeter, Joseph, 1939, *Business Cycles: a Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*, McGraw Hill, New York, U.S.A.
- _____, 1967, *Teorías de desarrollo económico*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Sykes, Hollister, 1986, “Lesson from New Venture Program”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 69-74.
- Senge, Peter, 2000, *La danza del cambio*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- _____, 2002, *La quinta disciplina*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Taylor, William, 1990, “The Business of the Innovation”, *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 97-106.
- Trevenet, Maurice, 1991, *Auditoría de la cultura empresarial*, Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Varela, Rodrigo, 1991, *Innovación empresarial: un enfoque de desarrollo*, Editorial.
- Vargas Sánchez, Alfonso, 2002, *La dirección estratégica*, Universidad de Huelva, España.
- Zenica, Nick, 1999, *Diez años del aprendizaje organizacional*, MIT SLOAN Management Review (traducción libre). &