La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes

(Investigación cualitativa)

Manuel Alfonso Garzón Castrillón'

Recibido: 3 de agosto de 2004-Aprobado: 23 de agosto de 2004

RESUMEN

Esta investigación está centrada en el estudio exploratorio de los directivos de las Pymes en Bogotá D. C., y los papeles que desempeñan como altos intraemprendedores haciendo uso de un liderazgo intraemprendedor para impulsar la innovación en sus organizaciones.

El estudio está dirigido a determinar cómo los empresarios de las Pymes en Bogotá ponen atención a incentivar en las organizaciones la innovación individual o en equipo, de lo cual se puede inferir que el directivo de mayor rango es el que lidera el proceso de innovación, como un top intrapreneur; se presenta innovación intraemprededora clasificada como gradual, como una necesidad para mejorar la competitividad de la empresa; y se requiere para lo anterior de la puesta en marcha de una cultura organizacional intraemprendedora que busque generar autonomía individual, con una estructura flexible característica de las Pymes, y un gran apoyo con capital de riesgo. También es necesario el incentivo del desempeño (premio) y una gran tolerancia al riesgo.

Palabras clave: intraemprendedor, innovación altos intraemprendedores, cultura organizacional intraemprendedora, pyme.

ABSTRACT

This research is focused on an exploratory study developed with the Pymes' managers in Bogotá D.C. and their roles as intrapreneurs. Using their leadership to impel the innovation into the organizations.

The study is aimed at determined how Pymes employers in Bogotá D.C. incentive into the organizations the individual or group innovations. Therefore, it is possible to think that

^{*} Ph. D., director del Grupo de Investigación FAEN, director de la línea de investigación en gestión del conocimiento, profesor de tiempo completo, FAEN.

managers lead the innovation process, which is classified gradually according to companies needs to improve their competitiveness. The organization must have an organized culture intrapreneuring with flexible structure to generate individual autonomy. An important Pymes' characteristic is the amount of capital risk needed. Because of this, it is necessary encourage their work and their risk tolerance.

Key words: Intrapreneur, innovation, top intrapreneuring, organization culture, pymes.

ANTECEDENTES

Esta investigación está centrada en el estudio exploratorio de los directivos de las pymes en Bogotá D. C., y los papeles que desempeñan como altos intraemprendedores haciendo uso de un liderazgo intraemprendedor para impulsar la innovación en sus organizaciones; forma parte de la línea de investigación en gestión del conocimiento.

El alto intraemprendedor de hoy difiere del clásico emprendedor del pasado. Es así como la historia nos enseña que la revolución industrial del siglo XIX contó con un importante número de emprendedores creativos que percibieron las nuevas oportunidades y encontraron los medios adecuados para afrontarlas.

En cuanto a los intraemprendedores el pionero del comportamiento intraemprendedor en la corporación 3M según Art Fry citado por Garzón (1998: 29) fue, Dick Drew en 1923 al descubrir la cinta de enmascarar utilizada hoy en día para pintar carros de dos colores.

En la década de los cincuenta Mammen aborda en un artículo de *Harvard Business Review* la problemática de la innovación con base en el trabajo que desarrollan lo investigadores del Valle del Silicón, describiéndolo como "unas pocas personas brillantes en una habitación oscura inundada de dinero y de esperanza, lo cual permite ver la existencia de un método de gestión de innovación con una estrategia de esperanza".

En los años sesenta empieza a desarrollarse literatura relacionada con la innovación en tópicos como la administración de la administración del cambio y la transferencia tecnológica.

En esta misma época incursionan escritos (McGinnis y Verney, 1987) relacionados con el espíritu creativo dentro de las organizaciones o el empresario corporativo.

En 1974 Art Fry trasciende a la historia de la innovación intraemprendedora con los post it y su proyección en la organización 3 M.

En 1985 Gifford Pinchot III publica su libro *Intrapreneuring*, retomando el término "*intrapreneur*" inventado por el periodista Norman Macrae en un artículo en *The Economist* de diciembre 25 de 1976, y en 1979 el grupo sueco Foresigth ofrece programas a empresas para la formación de *intrapreneurs*. La propuesta de Pinchot establece los principios necesarios para crear en las organizaciones el ambiente para que los empleados puedan comportarse como intraemprendedores.

En 1985 Peter Drucker publica su libro Innovation and entrepreneurship, practice and principies planteando la necesidad de un cambio de mentalidad frente a la innovación y la función que cumple el emprendedor y especialmente el intraemprendedor.

Entre 1985 y 1998 las publicaciones de casos, artículos, libros e investigaciones doctorales como la de Clagett y la de Garzón, y dos nuevos libros de Pinchot Gifford III, están orientadas al intraemprendedor y su accionar en las organizaciones como motores de la innovación, en respuesta a la carencia de innovación y competitividad en grandes empresas.

En el periodo anunciado, y específicamente en 1994, Roman Lombriser escribió y defendió su tesis en el programa doctoral de dirección estratégica en la Universidad Internacional, tesis dirigida por Igor Ansoff y publicada por el *Financial Times*, en la cual aborda el concepto de liderazgo intraemprendedor, subrayando la necesidad creciente de liderazgo estratégico tanto en las empresas de negocios como en las organizaciones sin ánimo de lucro, denominando "Top

intraemprendedor" a los directores generales considerando así a los responsables de sus empresas, distinguiéndolo de los intraemprendedores comunes; en otras palabras, el alto intraemprendedor es el director general, el gerente que tiene bajo su responsabilidad la transformación empresarial de su empresa o negocio.

OBJETIVOS

La innovación está relacionada con el cambio estratégico y la cultura organizacional intra-emprendedora en las pymes en Bogotá, y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Obtener información en relación con los factores que facilitan la función directiva intraemprendedora en las pymes en Bogotá D.C.
- Identificar los factores que facilitan la innovación o el cambio estratégico en las pymes en Bogotá D.C.
- Identificar las características de la cultura organizacional intraemprendedora establecidas por Garzón et al. (2002:25) que se presentan en las pymes en Bogotá D. C.

JUSTIFICACIÓN

El cambio discontinuo en el entorno exige nuevas estratégicas de éxito, pues en una época de grandes cambios las estrategias de éxito históricas ya no podrán garantizar los resultados deseados.

Por tanto, los altos intraemprendedores de éxito como lo plantea Lombriser (1994: 33), desempeñan un cometido determinante en el desarrollo de una nueva estrategia como respuesta a un entorno amenazador o una oportunidad. Ellos:

- Advierten la necesidad y oportunidad de un precoz cambio estratégico para iniciar una respuesta activa.
- Dirigen el proceso de decisión empresarial, implican a los responsables de su realización y toman decisiones, asumiendo los correspondientes riesgos.
- Mantienen una visión de conjunto sobre la realización práctica del cambio.

El material publicado sobre negocios es abundante y proporciona información sobre lo que los directivos deben hacer. Sin embargo, sólo unos pocos estudios han probado sus consejos en la realidad, y aún son menos los que se han centrado en el aspecto emprendedor del trabajo del director o gerente de una pyme.

En este estudio exploratorio se investigan los comportamientos que manifiestan la actitud de los altos intraemprendedores de las Pymes en Bogotá D.C., que llevaron a sus organizaciones a un cambio estratégico y la incidencia que tiene la cultura intraemprendedora en ellos.

Los datos se recogieron en las entrevistas personales semiestructuradas, realizadas a 14 gerentes de pymes. Las empresas cubrían un amplio campo de sectores.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La pyme en Colombia

Para comenzar el análisis de las pymes en Colombia es necesario definirlas, ya que puede existir una confusión sobre lo que realmente es una pyme.

En Colombia, según la ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, Ley 590, las pymes se clasifican así:

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

A pesar de esta clasificación, se encontró que no es suficiente una limitación de este tipo y no basta para realizar un análisis de lo que necesitan estas empresas en temas de innovación.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la mipyme en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96,4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

La distribución geográfica de las unidades establece que la pyme en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro principales centros productivos: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

Principales sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la pyme, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánico, auto partes y minerales no metálicos.

Caracterización de la Pyme en Bogotá

El estudio realizado por Barriga et al. (2003) encontró lo siguiente:

- Los hallazgos del estudio para la ciudad de Bogotá muestran que el tamaño del mercado al cual se atiende desde la pyme es reducido para un segmento importante de ellas, predominantemente local, como lo demuestran el destino de las ventas -97% es para el mercado local-, el monto de los activos brutos y los valores de las ventas anuales, inferiores a US\$500.000 para el 48,5%. La explotación de la capacidad instalada y el tipo de producción, por lotes y discontinua, muestran que se utilizan tecnologías de escala reducida, menos exigentes en inversiones.
- La naturaleza jurídica predominante es la sociedad de responsa-

bilidad limitada aunque el 7,9% de las empresas ha previsto capitalizarse por acciones. La informalidad, representada por las sociedades de hecho, está focalizada en las empresas del sector del calzado y el cuero, 27,3%, donde una de cada cuatro empresas no ha formalizado su organización jurídica. Todas las empresas se han constituido con capitales de origen nacional, provenientes de la familia, los dueños y terceros que se han convertido en socios, en cifras que ascienden a 35, 31 y 29%, respectivamente. Estos capitales se han obtenido con muy baja participación del crédito institucional.

- Los empresarios al frente de las pequeñas y medianas industrias se caracterizan por su madurez y experiencia, mayores de 40 años con recorridos laborales superiores a los 10 años y con un alto nivel de educación formal, pues más de la mitad de los dueños v gerentes han accedido a la educación superior universitaria y el 10% a estudios completos de posgrado. Se observa entonces que estamos ante una nueva generación de empresarios, destacando que el 22,4% corresponde al sexo femenino.
- Los objetivos empresariales se centran en la maximización de las utilidades, concepto contable, más que en la maximización del patrimonio o riqueza de los propieta-

rios. En el corto plazo el principal objetivo es la liquidez, reflejo de las dificultades en los mercados locales y del impacto de la competencia tanto leal como desleal que han enfrentado los industriales, perjudicando la estructura del capital de trabajo.

La percepción que tienen los empresarios del horizonte de tiempo es bastante heterogénea, sin límites precisos entre el corto, el mediano y el largo plazo. En general menos de tres años se considera corto plazo, mediano hasta cinco años y largo plazo hasta siete años.

Definición de intraemprendedor

El término intraemprendedor viene de las raíces francesas de la palabra Entrepreneur, emprendedor, que viene del término empresa y de la cual los alemanes tiene su equivalente, Unternehman, con el mismo significado (Luchsinger y Bagby, 1987: 10) 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" (Kolchin y Hiclack, 1987: 15), reconociéndose que fue usado por primera vez por el periodista de The economist, Norman Macrae en 1976.

y con el significado que guía esta investigación por parte de Gifford Pinchot III en 1985.

Teniendo en cuenta el origen del término y con base en la revisión bibliográfica realizada sobre la naturaleza del intraemprendedor, se propone la siguiente definición:

Los intraemprendedores son individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentables, comprometiendo su tiempo y esfuerzo a investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agentes de cambio. También denominados empresarios internos, intraempresarios, intracorporación emprendiendo, empresario corporativo, intrapreneuring y unidades nuevas de aventura (NVU) (Pinchot, 1985; Peters y Waterman, 1982; Finch, 1985; Ross y Unwalle, 1986; Duncan, 1986; Pinchot, 1987; Hill, 1987; Cates, 1987; Luchsinger, 1987; Fry, 1987; Mac Ginnis y Verney, 1987; Kolchin y Hyclack, 1987; Bart, 1988; Rule e Irwin, 1988; Agor, 1989; Gerard, 1989; Filion, 1989; Dufour, 1989; Jadoul, 1989; Claget, 1992; Kuatko y Hodgetts, 1992; Revista Apertura, 1992; Romero, 1993; Salinas, 1993 y Garzón, 1995; Garzón et al., 2002).

Este concepto requiere de individuos que asuman esa conducta y lo sorprendente es que "son personas con un nivel de inteligencia promedio o un poco arriba del promedio, esto quiere decir que no son genios" (Kuatko y Hodgetts, 1992).

Liderazgo intraemprendedor (Top intraemprendedor)

Se concibe según Lombriser (1994: 26-28) como aquel que prevé los retos de los futuros entornos y toma la delantera para que sus organizaciones puedan reaccionar ante las nuevas condiciones externas. Es decir, deben ser los máximos intraemprendedores de sus respectivas empresas.

Por tanto, son los comportamientos del líder intraemprendedor los que conducen a cambios empresariales de mayor o menor éxito.

Aprendizaje intraemprendedor

Entendemos por aprendizaje intraemprendedor según Garzón (1994) como una actividad social que se expresa en las organizaciones por medio de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos y habilidades en torno a una comunidad en la que unos aprenden de otros.

Esto significa que el aprendizaje es un proceso que modifica a cada una de las partes que intervienen en dicho proceso, es decir, no sólo se modifica la persona sujeta al aprendizaje sino que también se modifica el medio donde ésta se desenvuelve.

Cambio estratégico

El objetivo de las acciones del alto intraemprendedor (Lombriser 1994: 145) al crear una competencia organizativa es dotar a la organización de la capacidad necesaria para llevar a cabo el cambio.

Los altos intraemprendedores crean y comparten con otros un nuevo modelo de éxito, desarrollan e implantan en la organización una visión excitante sobre el futuro de la misma. Para conseguir esta visión, alientan y recompensan el comportamiento y la aceptación del riesgo emprendedor.

Gestor de la idea

Los altos intraemprendedores, retomando a Lombriser (1994: 207), 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.

El reconocimiento de la oportunidad

El proceso emprendedor e intraemprendedor se inicia con una idea y ésta necesita un desarrollo para convertirse en una verdadera oportunidad de negocio que justifique la elaboración de un plan; por consiguiente, determinar qué es una buena oportunidad de negocio en esa "ventana de oportunidades", la cual está abriéndose y cerrándose constantemente como respuesta a la volátil y dinámica naturaleza del mercado, los cambios en la tecnología y las acciones de los competidores. Es "central para el éxito empresarial y de la misma manera para el intraemprendedor realizar un cuidadoso "tamizado" de condiciones de oportunidades claves y de una vigorosa iniciativa en hallar, formar y por supuesto crear condiciones favorables para ejecutarlas" (Timmons, 1990: cap. 3).

Por tanto, la generación de una verdadera oportunidad de negocio tiene tres etapas (Varela, 1991: 123).

- Identificación de la idea de negocio.
- Evaluación de la idea de negocio.
- Conformación de la oportunidad de negocio.

Cada una de las anteriores requiere procesos y cualidades diferentes; según Varela (1991), la idea de negocio se dará cuando el futuro intraemprendedor relaciona su capacidad imaginativa y creativa a una perspectiva de negocio y empieza a asociar a eso recursos, mercados, contactos, tecnología, entre otros, y lo hace con la intención específica de ponerlo en marcha dentro de la organización. La oportunidad de negocio se da cuando la idea está basada en necesidades de clientes de la organización, ventajas competitivas, recursos humanos, tecnológicos, financieros y tecnológicos, cuenta con el apoyo de un sponsor o un padrino, y el impulso vital de intraemprendedores que la hagan realidad.

Planificación

Los altos intraemprendedores, demostrado por Lombriser (1994: 207), están implicados personal y directamente en la planificación de la estrategia, involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la realización de la estrategia, incluye a todas las personas que tienen conocimientos especializados para realizar el análisis de la decisión estratégica, delimita los niveles jerárquicos, e intenta alcanzar el consenso en el equipo de planificación sobre la decisión estratégica.

Así mismo, basan sus decisiones en estimaciones explícitas de posibles riesgos, emprenden acciones de reducción de riesgo y utilizan una estrategia de compromiso gradual si la ignorancia o riesgo son muy altos.

Cultura organizacional

Cultura

Para abordar el concepto de cultura estableceremos lo relacionado con la palabra que surge y deriva de "cultivar", identificándose desde el enfoque sociológico de Beals y Hoijer citados por Deal v Kennedy (1985) que hace referencia a aquellos comportamientos que tienen en común el hecho de ser aprendidos, con la salvedad de que el concepto está limitado además por aplicarse solamente a aquellos aspectos del comportamiento aprendido que son adecuados a un grupo particular de personas que, según Varela (1991) constituyen la programación mental de una comunidad en un ambiente específico. Por tanto, la cultura no es una característica de los individuos. ella cubre a un número de personas condicionadas por las mismas experiencias educativas y por las mismas características de la vida.

El estudio de la cultura se encuentra entonces ligado a una acción comunicativa, y más aún a una acción racional intencional como lo plantea Habermas (1993) al llamar cultura a "la provisión de saber de la que los participantes en la interacción, al entenderse entre sí sobre algo en el mundo, se proveen de interpretaciones,

llamando sociedad a los órdenes legítimos, a través de los cuales los participantes en la interacción regulan su pertenencia a grupos sociales v con ello aseguran la solidaridad y las interacciones de integridad hasta formar una red de la práctica comunicativa cotidiana constituyendo el medio a través del cual se reproducen la cultura. la sociedad y la persona" (Habermas, 1993: 498). La acción comunicativa requiere no sólo el enunciado del actor, sino la comprensión de los participantes, estableciendo así la posibilidad de una acción racional intencional y legitimada.

Así, desde la perspectiva de Habermas, la cultura se reproduce a través de una acción orientada al entendimiento y, por tanto, a la interpretación de la realidad como constructo histórico-social.

Como puede apreciarse, definir el concepto de cultura resulta un empresa dificil; lo cierto es que la cultura, efectivamente, es una forma de vida en la que la totalidad juega un papel fundamental para su caracterización, ya que de ella se desprenden las diversas interpretaciones individuales y colectivas que mantienen, consolidan o transforman la realidad social.

Antecedentes de cultura organizacional

Como antecedentes, el decenio del ochenta fue escenario de un acontecimiento sin precedentes en el campo de los estudios organizacionales. Los compendios publicados sobre esta materia han dejado honda huella en los procedimientos gerenciales y en el público en general. ¿Por qué una organización se desempeña extraordinariamente bien, mientras que otra similar se revuelca en la mediocridad? Algunos estudios consideran que la respuesta se encuentra en la cultura de una organización: cultura que se origina en los valores, principios y prácticas de la organización.

Denisson (1991) plantea que las raíces de la investigación de la cultura en las organizaciones incluye la perspectiva interactiva simbólica de Mead (1934), Cooley (1922) y Blumer (1969), la del planteamiento social y antropológico de Kluckhorm (1951) y Levi-Strauss (1963), la realidad cultural como construcción social de Berger y Luckman (1966), los mitos de Eliade (1959), los arquetipos de Mitroff (1984) y las historias de ideologías de Starbuck (1982). Todos son con frecuencia útiles para explicar el comportamiento de las personas, como características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización. Tal vez el impacto más positivo de la perspectiva cultural es que ha representado un retorno al pensamiento inductivo sobre las características comportamentales de las organizaciones.

Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional es parte integral de la vida de las organizaciones y tiene importantes implicaciones para la acción gerencial. La cultura de una organización en particular puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común, esto deja claro que la cultura es lo que da cohesión a sus miembros para alcanzar un fin u objetivo determinado en términos generales, y la organización, al estar formada por un conjunto de personas, tiene una serie de elementos y manifestaciones propias de su cultura -cultura organizacional-, entendida como "un sistema particular de símbolos influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados. Según esta concepción la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente, utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales" (Allaire y Firsirotu, 1992: 33).

Por consiguiente, la cultura ejerce una fuerza tan poderosa sobre la organización que se llega a vincular con los gustos y preferencias de sus miembros, dependiendo del grado de identificación que tenga con ésta, y está estrechamente relacionada con todos los subsistemas que la componen.

Con base en la revisión realizada de las diferentes definiciones se propone para esta investigación la definición que la guiará, así: se entenderá por cultura organizacional al sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus fundadores, sus líderes actuales y pasados que moldea las relaciones del individuo ante diversos problemas, coordinando dichas respuestas. La anterior definición retoma en su concepción las propuesta de Allaire y Firsiroto (1992) y Ouchi (1981) Beals y Hoijer citados por Deal y Kennedy (1985) Varela (1991), las cuales se basan en el enfoque sistémico del cual Ludwin von Bertalanffy (1951) fue su pionero, y permite determinar que existe en la organización un sistema cultural como macro sistema, esto es. un todo formado por partes o subsistemas interrelacionados en equilibrio dinámico, y uno de ellos es la cultura organizacional intraemprendedora.

Es importante aclarar que la definición aludida no retoma y es contraria a las propuestas de Foucaut (1991) en lo relacionado con el horizonte general y análisis de conjunto, y de Habbermas (1993) sobre el concepto de totalidad.

Entonces, si los acontecimientos organizacionales permiten independencia, libertad, capacidad de tener control sobre las decisiones que se toman, el sentimiento de compromiso, sentido de pertenencia o "ponerse la camiseta", y la responsabilidad, favorecerán la innovación como ha sido planteada. (Fry, 1987; Finch, 1985; Karagazoglu, 1993; Kolchin, 1987; McGinnis, 1987; Kuatko, 1992; Gerard, 1989; Pinchot, 1985; Peters y Waterman, 1982; Drucker, 1985; Hornsby, 1993; Ross, 1986).

Teniendo en cuenta las características que revelan la esencia de la cultura organizacional según Robbins (1987), y los requisitos establecidos en los estudios de caso consultados de programas intraemprendedores, se llega a la propuesta siguiente.

Características de la cultura organizacional intraemprendedora

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.

Estructura: tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con descentralización que acepte el traslapo, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión.

Apoyo: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraemprendedoras.

Identidad: relacionada con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización.

Desempeño-Premio: que requiere recompensas, en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros.

Tolerancia al conflicto: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios.

Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.*

Por tanto, el cambio de cultura administrativa a intraemprendedora "deberá ser estructurado y sistemático en las organizaciones y requerirá estar soportado en la cultura organizacional de la alta dirección" (Cates, 1987: 45), creando una atmósfera "conducente a cubrir las necesidades de identificación de oportunidades y desarrollo de ideas de negocio" (Barth et al., 1986: 36).

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es la necesidad de "construir una organización con una

Fuente: Kuatko (1992, Cap. 4); Ross (1986: 46); Fry (1987: 9); Hornsby (1993: 32); Taylor (1990: 100); Barth (1988: 36); Pla (1989: 47); Duncan et al. (1988: 20); Peters y Waterman (1982: 189); Cates (1987: 45); Robbins (1987: 440); Gerard (1989); Fondation de L'entrepreneurship (1989).

cultura que anime el trabajo en equipo, eso motiva para que las personas hagan las cosas en forma diferente y mejor" (Taylor 1990: 100).

Igualmente es necesario resaltar que no se debe tomar la expresión "cultura organizacional" según Trevenet et al. (1991) como una moda, sino como uno de los pilares para la generación de comportamientos intraemprendedores y sólo representará un beneficio si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización; el equilibrio entre los beneficios y los límites de la cultura se establecerá sobre esta base.

Así, se puede deducir que se requiere un cambio profundo en las organizaciones para virar de una cultura caracterizada según Horacio Andrade (1992) por una elevada o rígida formalización, dogmática v orientada básicamente a la tarea; con alto grado de centralización del poder de la información y de la toma de decisiones; con un liderazgo predominante, tendiente a la autocracia y al paternalismo, con un control y supervisión estrechos; fuerte lucha por el poder y que concede una gran importancia a las reglas, políticas y procedimientos establecidos a una cultura intraemprendedora.

Este cambio no es fácil y tendrá que ser gradual ya que no se puede reformar la cultura de la noche a la mañana y estudios realizados por Kras (1993), Cambio organizacional (1993), Fundameca (1993), Nosnik (1993) v José de la Cerda Gastelúm (1993) presentan resultados que permiten afirmar que las organizaciones latinoamericanas muestran un franco progreso al respecto, aunque muy reciente y "a todas luces lejos todavía de una administración altamente competitiva" (De la Cerda, 1993: 23). Se requiere comprender la cultura que anima el espíritu intraemprendedor, se debe comenzar por un sistema de valores, en particular por el undécimo mandamiento: "no matarás la idea de un nuevo producto o servicio" (Peters y Waterman, 1982: 213).

Es necesario crear confianza en la organización y en cada uno de sus miembros. Confianza, autoconfianza y confianza colectiva. Ésta es la base para cualquier intento organizacional para fomentar el *intrapreneurship*. No es fácil. Es el resultado de un proceso y no una imposición del deseo. Comienza por "abrir el libro" de la organización para que todos vean "lo que hay" y cuáles serían los mejores y peores escenarios posibles que se pueden lograr con la propagación de una cultura emprendedora dentro de sí misma.

La confianza instalada facilita la segunda clave: delegar. Autorizar a tomar decisiones autónomas sobre la investigación de las variantes posibles en un proceso y/o en un producto o servicio.

La delegación implica "compartir el poder", democratizar la estructura,

trocar el paradigma "mando y control" por otros modelos más flexibles de gestión basados en las mejores prácticas del liderazgo; hay que vencer los límites impuestos por los intereses particulares de los sectores en la disputa por conservar o, a veces, incrementar el poder relativo de cada jefe, departamento, división, accionista.

El entorno de este esfuerzo de propagación de la cultura emprendedora queda a su vez determinado por la calidad de los canales de comunicación interna y los estilos de comportamiento de los "jefes".

La cultura en el ámbito de los altos intraemprendedores

Los altos intraemprendedores eficaces influyen principalmente sobre los factores que afectan a la cultura estratégica de la organización: comunican el cambio como algo positivo que debe ser bienvenido, dan mayor aliento a la asunción de riesgo y ponen el énfasis sobre el futuro y sobre factores que son decisivos para alcanzar el éxito en el nuevo entorno.

- Cultura social: contempla valores, normas, comportamientos que afectan los procesos sociales en la organización.
- Cultura estratégica: contempla valores, normas, comportamientos que afectan el trabajo estratégico de la organización.

 Cultura operativa: contempla valores, normas, comportamientos que afectan el trabajo operativo.

Los altos intraemprendedores de éxito se centran en estos factores:



Fuente: Adaptado de Lombriser (1994: 162).

La innovación

Para determinar cuál es el concepto de la innovación utilizado en esta investigación, empezaremos por aclarar el término "innovación"; Adair (1992) le da el significado de producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevos.

Schumpeter (1939) definió a la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas, y llama empresa a la realización de nuevas combinaciones y emprendedores a los que dirigen dicha realización y esto lo expresa como un "cambio en la función de la producción".

En primer lugar se aclara que el enfoque del presente estudio es el intraemprendedor, el cual da la iniciativa de la innovación y ésta puede o no concluir en una invención. Broel por su parte hace la distinción entre innovación original, trasferencia de innovación e innovación adaptable, así: "La innovación puede ser transferida a otras situaciones. Se llama innovación adaptable a la tecnología transferible" (Broehl 1982: 265).

Innovación es algo más que tener ideas nuevas o novedosas, ya que incluye el proceso de introducirlas con éxito o hacer que las cosas ocurran de una manera nueva, por ejemplo convirtiendo las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales.

Después de revisar las diferentes posiciones citadas con relación a la innovación, se propone la siguiente definición para los propósitos de este trabajo de investigación:

La innovación es la acción de introducir, o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios, de entrar al mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas (Adair, 1992; Brohel, 1982; Clagett, 1992; Drucker, 1986, 1992; Hagen y Aiken en Asomoza, 1980; Porter, 1991; Henderson y Clark, 1990; Romero, 1993; Schnarch, 1992).

En la anterior definición se alude a la innovación como un sistema de cambio, esto implica la conexión coherente de todos los elementos en un todo, haciéndolo depender de otros, también facilita la definición de objetivos de entrada y salida, además explica el funcionamiento, resalta los elementos de eficacia y control, existiendo una constante retroalimentación: también como la solución de problemas: gestión del cambio para el desarrollo de la organización, concibiéndola con una cultura propia, que puede cambiar, aprender, crecer, por consiguiente la innovación reside en el proceso de gestionar dicho cambio que llevará consigo, a su vez. el crecimiento del recurso humano. cumpliendo el objetivo de introducir cambios planificados orientados al desarrollo y mejora de la estructura, procesos y conductas implícitas en su funcionamiento, por lo que los procesos de innovación dependerán del intraemprendedor.

En este orden de ideas podemos afirmar que el proceso de innovación puede ser continuo y discontinuo, continuo de búsqueda y selección, explotación y síntesis, ciclos de pensamiento divergente seguidos por la convergencia. Para David Smith (2000) en el mayor nivel de generalización, la innovación es presentada frecuentemente de forma lineal y no lineal, así la generación de ideas es seguida por el desarrollo de las mismas, y por la adopción y prueba de lo concebido, hasta lle-

gar finalmente a su implementación o posterior venta.

También podemos afirmar que el desarrollo de la innovación no es una tarea exclusiva de una persona aislada, sino que se lleva a cabo en el ámbito de las organizaciones con la participación de individuos en equipo; así, ha surgido la necesidad de concebir estrategias para gestionar el proceso de innovación en colectivo, introduciendo los factores divergente y convergente para su creación.

Los autores definen diferentes clases o tipos de innovación, así Schumpeter (1939) señala cinco tipos la producción de una nueva mercancía: un nuevo método de producción: la explotación de una nueva fuente de materias primas; la conquista de un nuevo mercado; la reorganización de un sistema de producción. Otros autores como Stephen (1992); Ramírez et al. (1992); Halty, (1986); Hannan y Freeman (1984); Henderson y Clark (1990); Katz (1986); Corona (1989); Abernathy en Ramírez et al. (1992) clasifican a las innovaciones en absolutas o radicales, que rompen con todo, e innovación incremental o menor introduciendo cambios menores a bienes y servicios existentes explotando el potencial de éstos.

En este proceso de búsqueda Henderson y Clark (1990) hacen la propuesta de una clasificación que contempla:

- Innovación incremental o de cambios menores; innovación modular, por etapas, e innovación radical, y adicionan la innovación arquitectural cuya esencia radica en la reconfiguración de un sistema establecido, vinculando componentes existentes de una manera nueva, haciendo cambios significativos en la interacción entre componentes. Es decir, 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 (Kuatko y Hodgetts 1992) entendida como aquella que requiere experimentación y representa los esquemas inaugarales que han sido lanzados, (computadoras, hojitas post it, pañales desechables etc.), y la innovación de incremento, que se refiere a la evolución sistemática de un producto o servicio hacia mercados nuevos o más grandes (palomitas de maíz para microondas, el frozen yogurt o helado de yogurt etc.) (Kuatko y Hodgetts, 1992). También es importante tener en cuenta que muchas veces la innovación de incremento se presenta después de la introducción de una innovación radical.
- Innovación arquitectural que contempla el impacto de los componentes en el sistema, produciéndose significativos cambios en lal interacción de los componentes de un producto (Henderson y Clark 1990: 9-13).

Por tanto, la tipología de esta investigación es la siguiente:

- Innovación radical
- · Innovación de incremento o gradual
- Innovación arquitectural

En este orden de ideas es indudable que la única constante es el cambio. Nunca antes los escenarios en los que se desenvuelven las organizaciones habían cambiado tanto y tan vertiginosamente en todos los aspectos y más en lo pertinente a la innovación, en la que la obsolescencia se acelera. Uno de los cambios sustanciales es la pérdida de valor de las economías de escala y su reemplazo por las llamadas economías de ámbito, caracterizadas por pequeñas producciones de alta calidad y a costos competitivos.

De otra parte, la organización es concebida como un ente cultural que se orienta de manera ética bajo valores entre los que se destacan la responsabilidad y el profesionalismo.

Finalmente, y con base en los párrafos anteriores, no podemos desarrollar una teoría de la innovación. Pero ya conocemos, retomando a Drucker (1986), lo suficiente como para decir cuándo, dónde y cómo se buscan en forma sistemática las oportunidades para innovar y cómo se evalúan las probabilidades de éxito o los riegos del fracaso. En contextos cambiantes las organizaciones tienen dos caminos a seguir:

Reaccionar rápidamente a las modificaciones del medio ambiente generando procesos internos de innovación que produzcan cambios en el entorno ya que, según Peters (1989) no hay capacidad más importante que la que posee una organización para el cambio en sí mismo. El segundo será aprender a dar la bienvenida a la innovación. Esta innovación en las organizaciones de cualquier tipo es una responsabilidad económica y social, razón por lo cual es imperativo aprender a innovar, esto implica realizar cambios para evitar fracasar.

Habilidades

Con relación al concepto de habilidades se ha trabajado mucho y existen diferentes posiciones desde el enfoque cognoscitivo, incluso en los últimos meses con los modelos de educación basados en competencias se ha retomado la discusión al respecto. Por tal razón, y teniendo en cuenta que con la capacitación se busca entre otros aspectos el desarrollo de habilidades, se aborda en este ítem los conceptos más representativos y se propone el que guiará esta investigación. Sternberg (1986: 93) define habilidad como sinónimo de aptitud o destreza para solucionar problemas o diseñar productos que son válidos dentro de una cultura.

García (1994: 301) concibe el término habilidad como capacidades sus-

ceptibles de ser desarrolladas, capacidad y disposición para una cosa, destreza, inteligencia, talento, acción que demuestra destreza.

Nisbet (1990) se refiere a las habilidades como estrategias de aprendizaje relacionadas con los procesos que sirven de base a la realización de tareas, funciones y resolución de problemas que al desarrollarlas permiten adquirir mayor velocidad y precisión en el desempeño al eliminar las actividades inútiles y reforzar las positivas, esta definición es la que se tomará para orientar esta investigación. Las habilidades por tanto pueden ser desarrolladas más fácilmente a partir de un aprendizaje mediano como la capacitación. Esto permitirá mejorar los procesos intelectuales y socioafectivos haciendo al individuo más receptivo y sensible. Finalmente, D'Hainaut (1985), Bruner (1988), Roman y Diez (1988) definen habilidad como una capacidad o potencia para actuar, esto es, que el ser humano tiene ciertas habilidades básicas, que se clasifican según Novak y Gowin (1988: 26) como: intelectuales o procesos intelectuales que incluyen las habilidades técnicas y las conceptuales, y socioafectivas o procesos socioafectivos que tienen que ver con las humanas.

· Habilidades intelectuales

Se relacionan según D'Hainaut con los procesos cognoscitivos originados por herencia a algunos y por el desarrollo personal o a través de un mediador otros, es decir, formados por actos intelectuales que se dividen en (1985: 172):

- Recolección y tratamiento de la información.
- Comunicación del conocimiento.
- Traducción de un mensaje de un código a otro.
- Adaptación a los procesos individuales, de grupo y contextuales.

Poner en práctica el modelo de procesamiento de la información, este último punto requiere (D'Hainaut, 1985: 111):

- Elegir el modelo.
- Aplicar el modelo elegido.
- Evaluar el resultado.
- Conocer los límites del modelo y el valor de las soluciones.
- Resolver problemas.
- Abstraer o conceptualizar.
- Explicar los conocimientos.

Aprender, esto requiere:

- Percibir y desear cambiar la propia ignorancia.
- Descubrir metas de aprendizaje.
- Buscar información necesaria.
- Establecer relaciones de semejanza entre lo adquirido y el material aprendido.
- Reestructurar lo aprendido y poner de manifiesto sus relaciones.
- Fijar lo aprendido con actividades adecuadas.

- Controlar el valor del propio aprendizaje.
- · Habilidades socioafectivas

D'Hainaut (1985) indica que los procesos socioafectivos son conductas con un amplio carácter de generalidad que se pueden manifestar en un gran número de situaciones y son diferentes de las actitudes porque éstas indican tomas de posición explícitas o no en una situación.

Las habilidades socioafectivas y las actitudes se relacionan estrechamente con las convicciones y se determinan por los valores, se pueden referir a lo que es o no es, a lo verdadero y a lo falso; a lo bueno y malo, justo o injusto.

Estas habilidades socioafectivas requieren de:

- Formación de una concepción socioafectiva, esto hace referencia a una operación afectiva simple que consiste en admitir, creer, persuadirse de la existencia o del valor moral y estético de una cosa, también en hacer admitir, creer, persuadir a otros de alguna cosa, para lo cual se requiere de la atribución "que consiste en dar una explicación al comportamiento propio o de los demás" (D'Hainaut 1985: 128).
- Puesta en práctica de las convicciones y organización de los valores.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El enfoque del estudio consistió en una investigación cualitativa, basada en el concepto de que la experiencia es la mejor forma de entender el comportamiento social y tiene las ventajas de:

- Incluir una amplia gama de variables en la investigación de comportamientos de liderazgo.
- Înterpretar acciones y hechos a través de los ojos de los propios sujetos de la investigación.

La investigación cualitativa realizada consiste en una entrevista personal a gerentes de pymes, invitando 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; se entiende como interpretación de la condición histórica y lingüística siempre presente en la experiencia humana. Es una racionalidad que permite abordar el problema de investigación de manera opuesta a como lo hace la racionalidad analítica, que dispone de procedimientos previos para el tratamiento del objeto. Hablar de hermenéutica significa ir más allá de la mera descripción, manteniendo la tensión entre lo par-

ticular del contexto (la cultura) y la búsqueda de universales que permitan mayor conocimiento sobre lo estudiado, también implica la tensión permanente entre las categorías previas de análisis y las categorías emergentes de la realidad estudiada.

Fases de construcción metodológica

El método cualitativo se fundamenta en tres grandes momentos que incluyen diferentes pasos: el reconocimiento del caso o los casos, que abarca la exploración de la situación, el diseño de la investigación y la preparación del trabajo de campo; la caracterización de los casos, que corresponde al periodo de recolección v organización de la información; v la profundización de los casos que incluve la identificación de patrones que organizan la situación y también el análisis de los datos, la interpretación de los mismos y la conceptualización inductiva

Primer paso: reconocimiento del caso o los casos, que abarca la exploración de la situación, el diseño de la investigación y la preparación del trabajo de campo

Para tal efecto se preparó el formato de la entrevista semiestructurada (ver anexo No. 1), se capacitó a los entrevistadores—catorce alumnos de la materia electiva organizaciones intraemprendedoras—, ajustándose a la naturaleza del caso concreto; en todos los casos se grabaron las entrevistas y éstas fueron transcritas y revisadas por un auxiliar de investigación, diferente al entrevistador, perteneciente al programa semillero de investigación de la Facultad.

Para la elaboración del formato de entrevista semiestructurada en su primera parte se tomo como base el cuestionario validado en su contenido por Lombriser (1994: 225) en su tesis doctoral, y en la segunda parte el marco teórico que permitió el diseño del modelo intraemprendedor de la tesis doctoral de Garzón (1998: 51-52).

Se eligió la entrevista semiestructurada como instrumento esencial de recolección de información dentro de la investigación, ya que es ésta la forma de tener contacto personal, cercano y con mayores posibilidades de profundización sobre el tema indagado.

Las entrevistas duraron entre 1,5 y 2,5 horas, situándose la media en 2 horas. En todas las entrevistas se utilizó el mismo procedimiento. Tras una pequeña presentación y explicación de los tres objetivos del estudio, el entrevistador realizó las pregun-

^{*} Se trata de Egna Avendaño Cárdenas, profesional en relaciones internacionales y miembro del programa semillero de investigación de la Facultad de Altos Estudios en Administración y Negocios.

tas incluidas en el cuestionario (ver anexo No. 1).

Tras la celebración de la entrevista se redactó el protocolo de la reunión que, en estos casos, es la transcripción de la cinta. También se imprimió cada protocolo y posteriormente un auxiliar de investigación escuchó todas las grabaciones y revisó la correspondencia entre lo grabado con lo digitado, realizando los ajustes necesarios y transcribiendo una entrevista en forma total.

Segundo paso: caracterización y organización de la información

Las transcripciones de las entrevistas fueron utilizadas para codificar las respuestas en categorías de análisis, utilizando el software Atlas.ti, the knowledge workbench, versión WIN 4.2, software científico desarrollado en Berlín.

Teniendo como base la información recolectada en la entrevista, el paso siguiente fue categorizar, organizando desde las preguntas iniciales, auscultando las voces de los actores de la investigación hasta ubicar sus palabras en una determinada categoría previa y, de la misma manera, encontrar dentro de esa categoría qué sucede con el gerente de pyme en relación con las mismas. A continuación se muestra las categorías empleadas:

 Cultura organizacional intraemprendedora

- 1.1. Tolerancia al riesgo
- 1.2. Apoyo a las ideas innovadoras
- 1.3. Identidad y sentido de pertenencia
- 1.4. Autonomía
- 1.5. Estructura
- 1.6. Desempeño-premio
- 1.7. Tolerancia al conflicto
- Innovación
- 2.1. Proceso (cómo se hizo)
- 2.2. Causas (externas e internas)
- 2.3. Oportunidad
- 2.4. Resultados
- 2.4.1.Resultados Innovación arquitectural
- 2.4.2. Resultados innovación gradual
- 2.4.3. Resultados innovación radical
- Liderazgo intraemprendedor
- 3.1. Papel del líder
- 3.2. Cambio estratégico
- 3.3. Gestor de la idea
- 3.4. Supervisión
- 3.5. Razones
- 3.6. Planificación
- 3.7. Orientación

Tercer paso: identificación de patrones que organizan la situación, comprende también el análisis de los datos y la interpretación de los mismos.

La categorización de la información suministrada por los gerentes entrevistados obedece a la necesidad de retornar a las categorías iniciales para determinar la pertinencia de la información dentro del proyecto de investigación exploratorio realizado, auscultando y anudando las voces de

los entrevistados con las categorías iniciales.

Respecto al procesamiento de la información reunida con las entrevistas semiestructuradas, una vez revisada su correspondencia entre lo grabado y lo digitado se analiza su contenido de acuerdo con el sistema de codificación elaborado, con apoyo en el software Atlas.ti versión WIN 4.2.

El análisis de los datos y la interpretación de los mismos requirió de una relectura por parte del investigador para hacer una convalidación de la transcripción de las entrevistas, remarcando cada una, y generar tablas de frecuencias de cada una de las categorías con las unidades de significación; cada categoría se cruzó con las respuestas de los entrevistados obteniendo tablas de análisis cruzado, tablas de tendencias y frecuencias, con base en lo cual el investigador elabora una discusión de los resultados y establece conclusiones.

Fiabilidad

Para este estudio se utiliza el análisis de contenido entendido como el énfasis que se da a los diversos componentes de los mensajes. Las técnicas de análisis de contenido pueden agruparse en tres grandes categorías, definidas por Roger Mucchielli en 1974, una de ellas es la técnica lógico-semántica (también llamada de AC te-

mático), que es la más frecuente y típica. Recurren a la lógica para resumir, definir categorías y verificar la validez de los argumentos y de las conclusiones. Llevan al analista a actuar principalmente como verificador, clasificador y eventualmente estadístico, a través de listas de frecuencias. que es la técnica más simple de análisis temático consistente en confeccionar una lista con la frecuencia de aparición de todas las palabras de un texto. Es lo que más inmediatamente se obtuvo al utilizar el software enunciado para el análisis de respuestas y preguntas de final abierto, lo cual requiere categorizar cada entrevista en preguntas y respuestas, posteriormente exige la lectura y la identificación mediante el "subrayado" de cada respuesta, y la "quotation"/entrecomillado) del texto de cada entrevista identificando su relación con el sistema de codificación o categorización.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Podemos resumir que son múltiples las facetas del comportamiento del alto intraemprendedor de las pymes, las cuales analizaremos a continuación como resultado del estudio exploratorio realizado.

Primer ámbito

El estudio realizado confirma los resultados obtenidos por Lombriser (1994: 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.

Lo anterior se manifiesta por parte de los gerentes de pymes encuestados en:

- Buscamos lograr una diferenciación.
- Lo hacemos con base en el conocimiento de las necesidades del mercado.
- Identificamos productos en mercados extranjeros.
- Tenemos gran fortaleza en la observación y monitoreo del entorno.
- Buscamos mejorar la competitividad de nuestras organizaciones.

Segundo ámbito

Según Lombriser (1994: 207) los altos intraemprendedores: planifican la nueva estrategia, están implicados personal en la planificación de la estrategia involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la ejecución de la estrategia.

En las pymes encuestadas:

- Todos los gerentes participan en el diseño del plan y supervisan su cumplimiento.
- Lo anterior teniendo en cuenta el conocimiento, experiencia y visión.
- Intentan alcanzar el consenso del equipo.

- Orientan la realización de los planes de negocio.
- · Prevén planes alternativos.

Tercer ámbito

En la realización de la nueva estrategia los altos intraemprendedores estudiados por Lombriser (1994: 208) inician la planificación pero delegan la planificación detallada, mantienen una visión conjunta del proceso y establecen controles.

Los altos intraemprendedores de las pymes:

- Orientan.
- Son los gestores de las ideas (todos los entrevistados).
- Inician el proyecto.
- Lideran el proyecto.
- Unen el equipo.
- Involucran a todos.
- Coordinan todo el desarrollo.
- Son sponsor (padrinos).
- Toman las decisiones finales.
- Asumen la responsabilidad del éxito o fracaso.
- Supervisan y controlan la ejecución.

En las pymes el involucramiento se logra, según los encuestados:

- · Con una buena comunicación.
- Total y directa a todos.
- Verbal, informal en el equipo.
- Escrita con los clientes.
- Con informes periódicos de avance.

 Usando diferentes medios disponibles en la organización.

Cuarto ámbito: creación de una cultura intraemprendedora

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

Cada una de estas características se describe de la siguiente forma por los gerentes de pymes entrevistados:

Tolerancia al riesgo

- Es un factor presente en la vida de un emprendedor, para mantenerse en el mercado.
- Es necesario estar dispuesto a arriesgarse.
- Se corren muchos riesgos
- El riesgo es perder a los clientes si no se innova.
- Un poco de intuición (entendida como el cruce de la experiencia y el conocimiento en un proceso mental) es necesario para saber cuándo no se caen o revierten las cosas.
- Se necesita concienciar a cada persona para medir la implicación y riesgo que está tomando.

- El progreso se va llevando gradualmente por tanto se corren riegos y es muy complicado fallar.
- Si no nos va bien debemos aceptarlo y aprender.
- El 90% fueron ideas, el 10% riesgo.

Apoyo a las ideas innovadoras

- Cuando se presenta una idea se discute y nos ponemos de acuerdo para desarrollarla.
- Se da teniendo confianza en la gente.
- Requiere el cambio de prioridades.
- · Se debe buscar apoyo externo.
- · Requiere acompañamiento.
- Se necesita hacer sentir a las personas confiadas y seguras.
- · Debe darse todos los días.

Identidad y sentido de pertenencia

- La gente que participó le tiene amor al trabajo y quiere la empresa.
- El horario flexible permite identidad y compromiso.
- Reconocer que lo que ellos hacen es importante y ayuda a la perdurabilidad de la organización.
- · El empoderamiento lo genera.
- Se logra con la conciencia de la responsabilidad.
- Depende mucho de la gerencia de la organización lograrlo.
- Se requieren personas que trabajen por la empresa
- Se logró creando una cultura de compromiso.

- Requiere generar en el empleado herramientas que le permitan eliminar el temor a participar.
- · Requiere buen manejo del tiempo.

Autonomia

- Hay autonomía total unida a responsabilidad.
- Requiere tranquilidad para equivocarse.
- · Permite actuar con libertad.
- Exige independencia y libertad (no-libertinaje).

Estructura

- Requiere de una redefinición de la estructura.
- Todos tenemos las mismas responsabilidades.
- Las decisiones se toman por consenso.
- · Se reforzó el equipo innovador.
- Baja formalización.
- · Se convivió con el desorden.
- Se necesita flexibilidad.

Desempeño-premio (los más usados)

- Bonos.
- Premios (acciones).
- Reconocimientos públicos.
- Incrementos salariales.
- Ingresos extra.
- Participación de utilidades.
- Ascensos.
- Presupuestos para innovar (capital de riesgo).

Tolerancia al conflicto

- Se permite la discusión.
- Se necesita una gerencia de puertas abiertas.
- · Genera creatividad.
- Es constructivo.
- Genera la invitación a la participación.
- Se toleran porque todos querían esa innovación.
- Exige aceptar el desorden y el traslapo.

Quinto ámbito

La innovación, en la que según Lombriser (1994: 212) lo importante son el proceso y la mentalidad, los entrevistados la plantean como el aspecto más relevante para la innovación generada en sus organizaciones, afirmando:

- El proyecto de innovación se realizó para solucionar el desorden del trabajo en la organización.
- Se realizó "haciendo" un poco intuitivamente.
- Vino de ir conociendo herramientas y los requerimientos de los clientes.
- Se inició "vendiendo" la idea a las personas para lograr el compromiso.
- Se necesitó bajar la idea a todas las personas que iban a participar.
- El principal objetivo era buscar que a medida que se desarrollara el producto éste fuera siendo conocido por toda la organización.

- Lo primero es que la gente conozca muy bien la empresa, sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.
- Se hace mediante un proceso de concertación.

Respecto a los resultados de la innovación estos fueron:

- Gradual 13
- Arquitectural 1
- Radical 0

Sexto ámbito

Otro aspecto identificado como fundamental para la generación exitosa de cambios por parte de los gerentes de las pymes para el desarrollo de la innovación en sus organizaciones es el aprendizaje organizacional, confirmando los planteamientos documentales de Garzón (2003), así:

- Para innovar es necesario documentarse.
- El trabajo en equipo permitió un gran aprendizaje.
- Lo primero que hicimos fue capacitarnos para hablar en los mismos términos.
- Aprendimos de nuestros errores y no volvimos a cometerlos.
- El capacitado, al regresar a la organización, capacitaba a todos los empleados que lo requerían.
- En el proceso de innovación estábamos "tensionados" y pedimos un refuerzo de capacitación en motivación.

- Una empresa que quiere ser una organización del conocimiento genera permanentemente innovaciones.
- El desarrollo de la innovación implicó todo un proceso de aprendizaje.
- Para innovar tuvimos que aprender sobre materiales y procesos, entre todos.
- Primero buscamos información y después enseñamos nuestros conocimientos para que todos aprendieran.
- Un elemento clave fue el tipo de conocimiento que íbamos a transmitir y la metodología usada.
- La clave fue pedir asesoría, discutir las opciones con el equipo y finalmente socializarlos a toda la organización.

Resultados contrarios a planteamientos teóricos:

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

- El cambio fue idea mía únicamente, y planifique y desarrolle la estrategia.
- 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.
- Sustituir importaciones.

Lo anterior es identificado por Lombriser (19934: 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.

CONCLUSIONES

Para alcanzar el éxito en las pymes se necesita un nuevo tipo de gerente al que, retomando a Lombriser, denominamos alto intraemprendedor que debe reunir tres cualidades y habilidades básicas:

- Capacidad empresarial para visualizar de forma creativa las estrategias que se adoptarán para el futuro.
- 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
 - Tolerancia al conflicto

- Por tanto, los altos intraemprendedores influyen directamente en la cultura social, estratégica y operativa de las organizaciones.
- Las fases del comportamiento del alto intraemprendedor de las pymes encuestadas son:
 - Primera fase: rastrear activamente el entorno para detectar las señales débiles o tempranas de nuevas oportunidades y/o amenazas.
 - Segunda fase: los altos intraemprendedores planifican la nueva estrategia personalmente, involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la ejecución de la estrategia.
 - Tercera fase: los altos intraemprendedores inician la planificación general pero delegan la planificación detallada, manteniendo una visión conjunta del proceso y estableciendo controles.

Los altos intraemprendedores entrevistados en algunos aspectos pueden clasificarse según Lombriser como "menos eficaces" al establecer como causas internas y externas de la innovación realizada el desarrollo de información estratégica reactiva, reaccionando ante amenazas e introduciendo tarde el cambio.

El aprendizaje organizacional es considerado como una variable clave para el impulso de la innovación, integrando distintas experiencias, conocimientos y habilidades en torno de 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.

Finalmente, teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los gerentes de las pymes, los altos intraemprendedores proporcionan una dirección estratégica sistemática y activa durante todo el proceso de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Agor, Weston H. (1988), "Burturing executive Intrapreneurship with a brink- skill managament program", in *Business Horizons*, vol. 31, No. 3, May-June pp. 12-15.

Agor, Weston H. (1989), "Intrapreneurship and productivity", in *Bureacrat review*, Summer pp. 41-44.

Apertura (1993), Intraemprendedores, informe especial, Buenos Aires, Argentina, pp. 78, 91.

Allaire, Yuan y Mihaela Firsirotu (1992), Teorias sobre cultura or-

ganizacional, Santafé de Bogotá, Legis.

Asomoza, Miguel (1980), Innovación, tecnología y complejidad en un grupo de organizaciones mexicanas, C.I.C.A., No. 7, México D.F. I.P.N. E.S.C.A.

Atlas Ti versión WIN 42.

Bart, Christopher K, (1988), "New units: Use them wis eley to manage innovation, of national center for management research and development", in *Sloan Management Review, Summer*, pp. 35-43.

Barriga Manrique, Enrique (2003), Gestión de mediana y pequeña industria en los países miembros del grupo andino, Medellín, EAFIT, Cámara de Comercio de Medellín, CAAF.

Brohel Wayne (1982), Entrepreneurship in the less developed, EE.UU., World Prentice Hall.

Cates, Norman (1987), "Intrapreneurial models an aplications for hospital and heach-relates organizations", in *Advanced Management* Journal, Summer, pp. 41-45.

Clagett, Donald (1992), Harnessing innovation through Intrapreneuring: a study of champion program in a large telecomunications firms, tesis Ph. D., EE.UU., Walden University.

D'Ambois, R. (1989), Colloque de la fondation D' Entrepreneurship, Montreal, Canadá.

Denisson R., Daniel (1991), Cultura corporativa y productividad organizacional, Bogotá, Legis.

- De la Cerda Gastelum, José y Francisco de la Peña (1989), "Los conocimientos administrativos en México, retraso y avance", en *Investigación administrativa*, México, SEPI, ESCA, IPN, pp. 35-42.
- D'Hainaut, Louis (1985), Objetivos didácticos y programación, España, OIKO.
- Duncan W. Kack, et al. (1988), "Intrapreneurship and reinvention of the corporation", in *Business Horizons*, May-June pp. 16-21.
- Dufour, Ghislain (1989), L' intrapreneurship, genératur de development économique valor, refusons toute confrontation, Colloque de la fondation de L' entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Drucker, Peter, (1960), La gerencia de empresas, Buenos Aires, Suramericana.
- Drucker, Peter (1977), El empresario de la nueva era, México, editorial Continental S.A.
- Drucker, Peter (1986), La innovación y el empresario innovador, Principios y Prácticas, editorial Buenos Aires, Suramericana S.A.
- Drucker, Peter (1992), Gerencia para el futuro: el decenio de los noventa y más allá, Santafé de Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Finch, Peter (1985) "Cultivating free sprits, fresh ideas, and growth", in *Business Marketing*, July, pp. 32-40.
- Filion L. Jaques (1989), L' intra preneurship du colloque de la

- fondation L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Fry, Art (1987), "The post-it note: An intrapreneurial Success", in Sam Advanced Management Journal, Summer, pp. 4-9.
- Fondation de L'Entrepreneurship (1989) L'Entrepreneurship en 1898 Vudu, Janvier, Quebec, Canadá.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995a), El programa intraemprendedor y la productividad, en Simposio perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995b), Guía para la elaboración de planes de negocio, (traducción y adaptación), Programa Intraemprendedor, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (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.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso et al (2002), El programa intraemprendedor, una alternativa para incentivar en la innovación la Educación Superior, Bogotá D.C., UAN.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2004), Una alternativa para impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden, Segundo Congreso In-

ternacional en Gestión del Conocimiento y de la Calidad, Cartagena de Indias, Corporación Instituto Tecnológico Iberoamericano de Informática (ITI), y el Centro de Innovación y desarrollo para la investigación en Ingeniería de Software, Universidad Industrial de Santander.

García Hoz, Víctor (1989), Tratado de educación personalizada, España, Ediciones Rial.

Gerard, D'Amboise (1989), Pour des intrapreneurs entreprenents, Colloque de la Fondation de L'Entrepreneurs, Montreal, Janvier Canadá

Habermas, Jürgen (1993), Teoria de la acción comunicativa, complementos y estudios previos, México. Editorial Rei.

Hannan, Michael v Glenn Freeman (1984), Dynamics of organizational, EE.UU., Oxford University, USA.

Henderson, Rebecca y Kim Clark (1990), "Architectural innovation, the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", in Administrative Science Quarterly, 35, pp. 9-30.

Hill, Ira (1987), "An intrapreneurturned entrepreneur compares both worlds", in Research Management, vol. 39, May-June pp. 33-37.

Hirsch, R. D. y M. P. Peters (1989), Entrepreneurship starting developing and managing a new enterprise P.I.P., Illinois, Irwin Homewood.

Hornsby, Jeffry S. et al. (1993), "An interactive model of corporate entrepreneurship process", in Entrepreneurship theory and practice, vol. 17, No. 2 winter, pp. 29-38.

Jadoul, Pierre (1989), L'entre preneurship á Bell Canada Générateur de dévelopment économique, Colloque de la fondation de L'Entrepreneurship, Montreal, Canadá.

Karagazoglu, Necmi y Warren Brown (1993), "Times bases management of news product, development process in production", in Innovation management, vol. 3, No. 3, June, pp. 204-214.

Katz, Jorge (1986), Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización dependiente, México D.F., Fondo de Cultura Económica.

Kolchin, Michael y Thomas J. Hyclack (1987), "The case of the traditional intrapreneur", in Sam Advanced Management Journal, Summer, pp. 14-18.

Kras, Eva (1993), Cultura gerencial México EE.UU., México D.F., editorial Iberoamericana.

Donald Kuatko y Richard Hoegestts (1992), Entrepreneurship a Contemporary aproach, Second Edition, EE:UU., Driden Press.

Luchsinger, Vince and Ray Bagby D. (1987), "Entrepreneurship y intrapreneruship: Behaviors, comparisons and contrast", in Sam Advanced Management Journal, Summer, pp. 10-13.

Lombriser, Roman (1994), Grandes intraempresarios, España, Financial Times, Biblioteca de Empresa, Editorial Folio.

McGinnis, Michael y Thomas P. Verney (1987), "Innovation management and intrapreneurship", in Sam advanced Management Journal, Summer, pp. 19-23.

Nosnik, Abraham (1993), "La transformación de la gerencia mexicana", en *Management today*, Mayo, México D.F.

Ouchi, William (1981), Teoría Z, Barcelona, Ediciones Orbis, Biblioteca de la Empresa.

Peters, Thomas y Robert Jr. Waterman (1982), Warner. In search of Excellence, New York.

Pinchot, Gifford III (1985), Intrapreneuring: Why you dont 'n to leave the corporation to become an entrepreneur, Cambridge, Harper & Row.

Pinchot, Gifford III (1987), "Innovation throuth intrapreneuring" in *Research Management*, March-April, No. 2 vol. 30 pp. 14-19.

Pinchot, Gifford y Ron Pellman (1999), Intrapreneuring in Action a Habdbook for Business Innovation, EE.UU., Berrett-Koehler Publishers.

Pinchot, Gifford y Elizabet Pinchot (2000), *The Intelligent Organization*, EE.UU., Berrett-Koehler Publishers.

Ramírez Bustos, Juan Antonio et al. (1992), Desarrollo tecnológico, una posibilidad al alcance de su empresa, México D.F., Fonei.

Roos, Joel y Darab Unwalla (1986), "Who is a intrapreneur", in *Man* personnel Magazine pp. 45-49.

Robbins, Stephen (1987), Comportamiento organizacional, tercera edición, México D.F., Prentice Hall.

Román Pérez, Martiniano y Eloísa Diéz López (1988), *Inteligencia* y potencial de aprendizaje, evaluación y desarrollo, Bogotá, Cincel, Kapelusz.

Romero, Luis Ernesto (1993), Intraempresariado, una estrategia gerencial de estímulo al espirítu empresarial y a la innovación de las organizaciones, ponencia VII Congreso Latinoamericano de Espiritu Empresarial, México D.F., U.A.M., Xochimilco.

Rodríguez, Astrid Genoveve (2003), La realidad de la Pyme Colombia, desafío para el desarrollo, Bogotá D.C., Fundes.

Rule, Erik y Donald Irwin (1988), "Fostering intrapreneurship: The new competitive edge", in *The Journal Business Strategy*, May-June, pp. 44-47.

Salinas Gómez, Orlando (1993), El empresario interno como dinamizador del cambio tecnológico de la empresa, VII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, México D.F., UAM Xochimilco.

Scharch, Alejandro (1992), Nuevo producto, estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento, Santafé de Bogotá D.C. McGraw-Hill.

Stephen, Kenneth (1992), How to Perform Skip Lot and Chain Sampling, EE.UU., ASQC, Quality Press.

Schumpeter, Joseph (1939), Business Cicles a *Theoretical Historical an* Stadistical, Analysis of Capitalist Process, New York, McGraw Hill.

Schumpeter, Joseph (1967), Teorías de desarrollo económico, México D.F. Fondo de Cultura Económica. Trevenet, Maurice (1991), Auditoria de la cultura empresarial, Madrid, Diaz Santos.

Varela, Rodrigo (1991), Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo, Cali, I.C.E.S.I. Cali.

James Walker (1979), Human resource planning: managerial concerns and practices business horizons, vol. 19, No. 3, pp. 55-56.

ANEXO
CUESTIONARIO
DE LA ENTREVISTA
INTRAEMPRENDEDORA
PARA PYMES EN BOGOTÁ
D.C. (1)

Presentación

Antes de celebrar la entrevista consideramos conveniente que le dedique un tiempo a leer y analizar los objetivos propuestos y las respuestas que dará al cuestionario. Yo le haré las mismas preguntas durante la entrevista.

Objetivos

La entrevista está relacionada con la innovación, el cambio estratégico y la cultura organizacional intra-emprendedora en las pymes en Bogotá D.C., y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Obtener información en relación con los factores que facilitan la función directiva intra-emprendedora en las pymes en Bogotá D.C.
- Identificar los factores que facilitan la innovación o el cambio estratégico en las pymes en Bogotá D.C.
- Identificar las características de la cultura organizacional intraemprendedora establecidas por Garzón et al. (2002: 25), que se

presentan en las pymes en Bogotá D.C.

Cuestionario

Primera parte

Por favor, identifique una innovación o un cambio estratégico importante en su empresa (por ejemplo: un producto o servicio nuevo o modificado; un(os) procedimiento(s) nuevos; nuevos mercados; expansión; diversificación).

- ¿Se inició y realizó bajo su orientación y supervisión personal, o de quién?
- ¿Se llevó a cabo en los últimos cinco años? ¿Cómo se realizó?
- 3. Su resultado fue:
 - a) Un cambio absoluto o radical relativo a: productos o servicios, procedimientos, mercados, expansión, diversificación.
 - b) Un cambio gradual o de incremento relativo a: Productos o servicios, procedimientos, mercados, expansión, diversificación.
 - c) Un cambio estructural en: Productos o servicios, procedimientos, mercados, expansión, diversificación.

Por favor, describa de forma concreta la(s) innovación(es) o cambios estratégicos, antes de responder a las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cuál fue la "causa" que le(s) hizo pensar en la necesidad de llevar a cabo la innovación o el cambio estratégico? (por ejemplo, el ingenio de un empleado o suyo; crisis en la organización en cuanto a procedimientos; acumulación de situaciones insatisfactorias; oportunidades/amenazas externas; necesidades insatisfechas de los clientes).
- 2. En un rango de bajo hasta alto con relación al riesgo, ¿qué riesgo e incertidumbre sobre la innovación o el cambio estratégico existían cuando empezaron con la innovación o el cambio estratégico?

(Considere el riesgo o la incertidumbre en relación con: posibilidades de crecimiento y beneficios; posibles respuestas de su organización y consecuencias; posibles respuestas de la competencia; factores económicos; otros factores y desarrollos que fueron importantes para la organización).

- ¿Qué papel desempeñó usted o la persona que lideró la innovación o el cambio en la organización?
- 4. ¿Qué otras personas estaban en el desarrollo de la innovación o el cambio estratégico y cuál fue su responsabilidad en la realización de la innovación y/o el cambio estratégico?
- En la selección de la innovación o el cambio estratégico, ¿cómo se

- llegó a la decisión final? (por ejemplo, por sí mismo, por consenso del equipo directivo, delegó la decisión en otras personas, entre otros).
- 6. ¿Basó su selección de la innovación o el cambio estratégico en una estimación explícita (escrita) del posible riesgo, o teniendo en cuenta la incertidumbre presente, basando su decisión en un juicio intuitivo del posible riesgo?
- 7. ¿Qué papel desempeñó usted en la planificación de la puesta en marcha de la innovación o el cambio estratégico? (Considere hasta qué punto usted: a) inició y b) participó en la planificación de los proyectos/actividades concretos realizados).
- ¿Qué papel desempeñó usted en la ejecución de los planes realizados? (por ejemplo, Líder del proyecto, supervisión directa, dirección como excepción, ninguna implicación, entre otros).
- ¿Hasta qué punto controló el progreso de la innovación o el cambio estratégico, y qué información utilizó para su control?
- 10. En cada fase de innovación o de cambio: ¿qué medidas tomó usted en su organización? (por ejemplo, cambios en los sistemas de información / planificación / recompensas / control; cambios en

la estructura de la organización y cuáles; confirmación / sustitución del persona clave, otros empleados, capacitación del personal, entre otros).

- 11. En general, adoptó las medidas antes descritas: a) antes de la innovación o el cambio estratégico;
 b) al mismo tiempo que se ejecutaba la innovación o el cambio estratégico;
 c) después de que la necesidad de adoptar medidas fuera identificada como consecuencia del avance de la innovación o el cambio estratégico.
- 12. En cada fase de la innovación o el cambio estratégico: ¿qué clase de comunicación mantuvo con el resto de la organización? (Considere: a) cómo se comunicó; b) qué tipo de mensajes utilizó, y c) qué objetivos pretendía alcanzar.)
- 13.¿Cuáles fueron las tres contribuciones más importantes (suyas o del que las propuso, y quién fue), en orden de importancia, para completar la innovación o el cambio estratégico?
- 14. Revisando toda la historia del cambio, ¿qué habría hecho de distinta forma, si hubiera sabido lo que sabe ahora?

Segunda parte

De las siguientes características de la cultura organizacional intraemprendedora, establecidas por Garzón et al. (2002:25), ¿cuáles se presentan en la organización que usted dirige? ¿Cómo se ha logrado que se presenten en su organización? ¿Qué comportamientos permiten? ¿Qué resultados en términos de innovación y/o cambios estratégicos han permitido?

- a) Autonomía individual: que 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.
- b) Estructura: tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con descentralización que acepte el traslapo, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión.
- c) Apoyo: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraemprendedoras
- d) Identidad: relacionada con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización.
- e) Desempeño-premio: recompensas en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros.

- f) Tolerancia al conflicto: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios.
- g) Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.

Muchas gracias

BIBLIOGRAFÍA

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso et al. (2002), Formación de intraemprendedores para la innovación y la creatividad en la educación superior en Colombia, Bogotá D.C., UAN.

Lombriser, Román (1996), Grandes intraemprendedor, Tesis doctoral, dirigida por Igor Ansoff, Universidad Internacional (California), España, Biblioteca de Empresa,

Financial Times. &