



El intraemprendimiento: innovación al interior de la organización

Mariam G. Mistretta

ORCID: [0009-0004-4163-0823](https://orcid.org/0009-0004-4163-0823)

mistrettamariam1990@gmail.com

Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela (FaCES-UCV). Magister en Gerencia Empresarial por la Universidad Santa María (USM). Doctorando en Gerencia por la UCV.

Resumen

El intraemprendimiento, como eje de valor innovador en las organizaciones, toma relevancia en las agendas de investigación, planteando el desafío de crear en la organización un ecosistema que permita explotarlo de forma sostenida, eficaz y coherente con los objetivos del negocio. Con base en la revisión del constructo teórico y estudios de casos de grandes corporaciones como Lenovo, Google y Nestlé, se analiza el intraemprendimiento, como proceso estratégico innovador, desde tres dimensiones: el intraemprendedor; la organización y la actividad intraemprendedora. Asimismo, se exponen consideraciones sobre el abordaje de la dirección empresarial para explotar el emprendimiento interno a fin de impulsar la eficacia y el crecimiento. Este ensayo evidencia que el intraemprendimiento entraña un proceso de transformación y ruptura de paradigmas, implicando un enfoque exploratorio, ecléctico, situacional y heterodoxo de la gestión, el uso del conocimiento y la construcción de valor, en conjunto con una exhaustiva planificación y aplicación de mecanismos de control.

Palabras clave: Intraemprendimiento, innovación empresarial, organización, gestión, funciones gerenciales.

The Intrapreneurship: Innovation Inside the Organization

Abstract

Intrapreneurship, as an axis of innovative value in organizations, takes on relevance in the research agendas, posing the challenge of creating in the organization an ecosystem that allows exploitation in a sustained, effective and coherent manner with business objectives. Based on review of the theoretical construct and studies of big corporations such as Lenovo, Google and Nestlé, the Intrapreneurship is analyzed, as an innovative strategic process, from three dimensions: the intrapreneur, the organization and the intrapreneurial activity. And expose a consideration about the approach of the business management to exploit the internal entrepreneurship to promote effectiveness and growth. This paper shows that Intrapreneurship entails a process of transformation and rupture of paradigms involving an exploratory, eclectic, situational and heterodox approach to management, the use of knowledge and the construction of value, in conjunction with exhaustive planning and application of mechanisms of control.

Keywords: Intrapreneurship, entrepreneurial innovation, organization, management, managerial functions.

INTRODUCCIÓN

La evolución de la civilización puede describirse como, en una palabra, innovación. La escritura, las formas de organización social, el desarrollo tecnológico, los modelos económicos y políticos, son el reflejo de la propensión del hombre a la generación de nuevas ideas para resolver problemas específicos o alcanzar mejoras que le beneficien individual o colectivamente.

Desde esta perspectiva, Schumpeter, en la década de 1940, señala que la economía se mueve en ciclos de destrucción creativa, en los que nuevas tecnologías reemplazan las existentes, mediante la creación de nuevos bienes o métodos de organización, producción y comercialización para el consumo, modificando la estructura económica y de mercados desde adentro. En este sentido, la fuerza motriz de los cambios en la economía es la innovación y la motivación del empresario emprendedor.

En el ámbito gerencial, la innovación representa “un esfuerzo de realizar un cambio orientado e intencional en el potencial económico o social de la empresa” (Drucker, 2000, p. 159), tanto para lograr los objetivos de vender y ser rentables a través de la creación y continua oferta de valor diferencial en el mercado, mediante el desarrollo de ventajas competitivas, como para preparar a la organización para el futuro aprovechando eficientemente sus recursos y capacidades. Por lo tanto, académicos, gerentes y empresarios, guiados por la motivación de sobrevivir y posicionarse en el mercado, se han dedicado al estudio y desarrollo de teorías y técnicas administrativas que permitan innovar en la gestión empresarial.

El intraemprendimiento resulta un eje innovador en la gestión empresarial, con el cual se pretende aprovechar el espíritu emprendedor del colaborador, a fin de expandir, explorar y explotar las oportunidades de cambio, reconfigurar el empleo de los recursos existentes y propender su comportamiento hacia la generación continua de soluciones a problemas relacionados con los factores que condicionan la eficacia y el crecimiento, planteando la interrogante de cómo abordar la gerencia a fin de crear un ecosistema al interior de la organización que explote el intraemprendimiento de manera sostenida, efectiva y coherente con los objetivos corporativos.

El propósito de este ensayo es ofrecer un análisis del intraemprendimiento como un proceso estratégico innovador implementado por las empresas para impulsar la eficacia y el crecimiento, y exponer algunas consideraciones acerca del abordaje de la dirección empresarial para explotar el emprendimiento al interior de la organización.

EL INTRAEMPRENDIMIENTO: EL INTRAEMPRENDEDOR, LA ORGANIZACIÓN Y LA ACTIVIDAD

La adopción de riesgos, la generación de ideas creativas con visión futurista y la voluntad para impulsar acciones concretas a fin de dar solución a un problema o satisfacer una necesidad de índole económica, tecnológica o social, sumado al manejo de recursos financieros y logísticos, persiguiendo o no lucro, es sinónimo de emprender.

El término intraemprendimiento es acuñado por primera vez por Gifford Pinchot en 1985 para referirse al individuo que emprende dentro de una organización. Angulo *et al.* (2020) describen el intraemprendimiento como “un proceso intencionalmente organizado, con visión sistémica, el cual funciona como un conjunto de partes que se integran y complementan para permitir la obtención de los objetivos estratégicos” (p. 225).

En este orden de ideas, gira en torno a la búsqueda, en los colaboradores, de ideas novedosas a través de las cuales aumentar la eficacia e implementar cambios internos de forma incremental que induzcan el crecimiento de la organización, visto como un mejor posicionamiento en el mercado o el incremento de sus magnitudes económicas y capacidad productiva, es decir, innovar en el empleo de los recursos y capacidades de la organización para generar mayores beneficios y cumplir con el plan estratégico.

Desde esta perspectiva, el intraemprendimiento corporativo es considerado un “proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las empresas y el espíritu emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, de nuevos negocios y mejoras organizacionales” (Garzón, 2011, p. 929).

El intraemprendimiento, como eje de valor innovador en organizaciones ya establecidas, se considera, a los fines del presente ensayo, un componente del Emprendimiento Corporativo, siendo este un proceso multidimensional mediante el cual la empresa exhibe un comportamiento innovador, proactivo y arriesgado (Galván *et al.*, 2017, citando a De Villiers-Scheepers, 2012), que forma parte de la estrategia empresarial, representado por la propensión de la organización a la toma de riesgos y la innovación de productos (Galván *et al.*, 2017, citando a Covin y Slevin, 1991).

Cabe destacar que la innovación en la empresa puede estar presente en ámbitos muy diversos. Siguiendo la propuesta schumpeteriana, puede estar presente en productos, servicios, formas de organización, mercadeo o producción, resaltando también en los últimos años la innovación estratégica (Govindarajan y Trimble, 2005), la innovación de la gestión (Hamel, 2006) o la del modelo de negocio (Osterwalder, 2004), pudiendo ser radical, (Escorsa y Valls, 2003), incremental (Henderson y Clark, 1990), disruptivas y sostenidas (Christensen, 1997), por lo que el objetivo de la actividad intraemprendedora no se limita a la innovación de productos.

En este orden de ideas, las empresas de alta tecnología hoy constituyen un punto de referencia para el estudio empírico de la gestión del intraemprendimiento, aportando experiencias de valor en la práctica de la gerencia orientada al impulso de las capacidades innovativas dentro de las organizaciones, motivando la investigación en torno a este proceso. Hincapié (2021) explica la metodología de Lenovo para impulsar el intraemprendimiento y la innovación a través del programa Lenovo Research, con el que la empresa apoya tres tipos de proyectos: los de mejoramiento continuo de productos, basados en procesos de investigación y desarrollo tradicional; los orientados a

crear nuevos productos en unidades de negocios ya existentes; y, finalmente aquellos productos que tienen potencial de convertirse en nuevas empresas.

Este programa establece una política de incentivos, beneficios y gestión de patentes, cuya aplicación ha resultado en innovaciones como las ThinkReality A3 (lentes de realidad virtual) o SHAREit (almacenamiento en la nube), así como en invenciones que plantean soluciones a dificultades relacionados con la enseñanza presencial tradicional y la educación en línea como el entorno de aprendizaje inmersivo Lenovo Future Classroom, ganadora del Premio Next Big Things de Fast Company (Lenovo StoryHub, 2022).

El estudio del intraemprendimiento puede ser abordado desde tres dimensiones. La primera es el individuo o grupo intraemprendedor, con iniciativa innovadora, que mediante el empleo de conocimiento genera una mejora o implementa una solución radical a un problema determinado, dentro de los límites de la organización a la que pertenece. La segunda es la organización que impulsa el intraemprendimiento como eje estratégico y la tercera es la actividad desarrollada a través de este.

Desde la primera dimensión, el término intraemprendedor se basa en el vocablo “emprendedor” de Richard Cantillon en el siglo XVIII para referirse al individuo que tomaba riesgos de mercado que, en aquel momento, se traducían a la incertidumbre de los precios de mercado en la que podía vender la mercancía adquirida a precios fijos y más tarde es utilizado por Schumpeter, quien lo reconoce como “un agente de cambio” capaz de impulsar la economía mediante la creación de nuevas formas de hacer las cosas. Desde esta perspectiva, el emprendedor se relaciona con la innovación, el manejo de recursos y la asunción de riesgos asociados a una nueva actividad.

En este orden de ideas, Drucker (1986) señala que es el empleado o el gerente especializado quien puede explotar los cambios como una oportunidad para un negocio diferente. En este sentido, el individuo se convierte en el centro motor de los cambios en la organización y su función es la generación de valor de forma sistemática, a través del cual contribuye al crecimiento y mejoramiento del negocio mediante el mantenimiento del ciclo de destrucción creativa al que hace referencia Schumpeter en 1911.

Garzón (2005), a su vez, propone que los intraemprendedores son “individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno” (p. 34). Para este autor, el logro de los objetivos organizacionales se convierte en la meta personal del intraemprendedor, empeñando su tiempo y esfuerzo en la generación de nuevas soluciones e ideas de negocio para beneficio propio y el crecimiento de la empresa en la que labora.

Adicionalmente, estos individuos se caracterizan por un limitado manejo de recursos internos y autoridad escasa sobre la toma de decisiones a nivel corporativo, dificultando su capacidad de acción dentro de la organización.

A diferencia del administrador de la empresa, el emprendedor y el empresario, el intraemprendedor es impulsado por la necesidad de logro, la percepción de oportunidades y la visión de mejora en la organización para acometer

acciones con el fin de mejorar o aumentar la oferta, reconfigurar el empleo de los recursos y capacidades en función de este objetivo, iniciar cambios en la organización tendientes a incrementar la eficacia de la misma, asumiendo riesgos internos y personales que no comprometen su capital, constituyendo una herramienta para el empresario.

La segunda dimensión, desde la perspectiva de una organización estructurada intencional y funcionalmente para que, en función del plan de negocio, la idea novedosa pueda ser desarrollada y explotada de tal modo que impacte positivamente tanto en la empresa como en el mercado, el intraemprendimiento puede ser considerado un componente del modelo de gestión y, bajo este enfoque, asumir la actividad emprendedora como una política organizacional para mejorar el encaje estratégico y la capacidad de innovación de la empresa, es decir, forma parte de un emprendimiento corporativo, por lo tanto, goza del aval de los directivos y se concibe de acuerdo a las necesidades y visión futura de la organización. A partir de esta idea, la organización constituye un ecosistema creativo.

De lo anterior, el intraemprendimiento en la organización puede considerarse una capacidad dinámica, al representar “la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, en todos los ámbitos de la organización y dirigirlas a los entornos cambiantes” (Trujillo y Guzmán, 2008, citando a Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 45), impulsada por un espíritu emprendedor. En este sentido, existe bidireccionalidad con la estrategia corporativa, pues atenderá los negocios y mercados en que participa la empresa, sus límites horizontales y verticales, las capacidades y recursos con los que cuenta la organización, las reestructuraciones corporativas, así como la coordinación de las diferentes actividades y negocios para lograr los objetivos de la empresa.

En este orden de ideas, Rodríguez y Cortes (2019), en su artículo “Organizaciones ambidiestras: Sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente”, describen las organizaciones ambidiestras como aquellas que tienen la capacidad de “explorar” nuevas formas de negocio, surgidas de iniciativas intraemprendedoras, y “explotar” el modelo de negocio actual de forma simultánea. Tipificándola en: ambidestreza secuencial, en la que la empresa explora y luego explota, resultando un modelo efectivo en entornos de cambio lento y empresas jóvenes, flexibles y con pocos recursos para llevar a cabo ambas tareas en simultáneo; la ambidestreza estructural, en la que, según los autores siguiendo la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2018) y de O’Reilly y Tushman (2013), se crean y coordinan unidades separadas para la explotación y la exploración que operan en sinergia, integradas a una estructura jerárquica común, permitiendo a la directiva establecer estrategias comunes y alinear la actividad emprendedora y el negocio hacia un horizonte común. “Por ejemplo, Google y Google X están conectados por Alphabet, cabeza corporativa que dirige todas las divisiones o empresas subsidiarias” (p. 36).

Asimismo, Rodríguez y Cortes (2019), resaltan la ambidestreza contextual, ideal para proyectos de innovación incremental, estableciendo un contexto organizacional de apoyo, fundado en disciplina, confianza y flexibilidad, que aliente a los individuos a decidir sobre cómo dividir su tiempo entre el proyecto de emprendimiento y su labor diaria,

sin separarlo estructuralmente. Los autores, destacan la experiencia de Toyota con las “metarrutinas” y Google X de Google que, creyendo en el potencial innovador de sus empleados para mejorar y hacer crecer el negocio, crearon fórmulas de división efectiva de tiempo, como el 70/20/10, para que estos pudieran abocarse a sus iniciativas innovadoras o cualquier proyecto de desarrollo de la empresa toda vez que realizaban su trabajo regular.

La dimensión de la actividad emprendedora en el interior de la organización, con base en la teoría sobre emprendimiento e innovación propuesta por Schumpeter (1934), abarca todas aquellas actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, servicios, métodos de producción y organización, técnicas administrativas, mercadotecnia, relación con competidores, clientes y proveedores o la generación de mejoras incrementales a estos, en los que nuevas prestaciones surgidas al interior de la empresa sustituyen los modelos en uso generando ciclos continuos de detección de oportunidades de cambio, aplicación de conocimiento científico-técnico y empírico, desarrollo de proyectos y explotación.

En este sentido, se sostiene que la actividad intraemprendedora comprende tanto la innovación empresarial como los procesos de mejora continua, es decir, está vinculada a la mejora mediante la optimización de los procesos y productos en pequeña y gran escala.

El desarrollo de la actividad intraemprendedora depende de la gestión de ideas y la efectiva gestión de los proyectos, de acuerdo con Kotler y Trias de Bes (2011), una gestión limitada es la causa del fracaso de muchas organizaciones, provocando pérdidas de la inversión a la hora de impulsar la innovación. En ocasiones una idea con potencial pasa años dando vueltas por la organización y nunca llega a materializarse debido a que no existe una correcta gestión de ideas, ni el desarrollo de una función de innovación dentro de la empresa. Por lo tanto, procurar los medios para canalizar las ideas de colaboradores, gerentes, directores y responsables de la innovación y gestión de proyectos de mejora es primordial.

Asimismo, la forma en que se invierte el tiempo y se asignan los recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos determina el éxito de la actividad intraemprendedora. A tal efecto, precisar los costos de cada iniciativa y establecer el financiamiento previendo la adquisición de patentes y licencias, subcontrataciones de personal y servicios especializados, así como la constitución de alianzas estratégicas son factores clave.

Un elemento crucial en el desarrollo de la actividad intraemprendedora es la capacitación en la implementación de metodologías de dirección de proyectos, como Agile o Scrum, a fin de gestionar la generación de productos potencialmente entregables, en lapsos cortos, a ser probados para evaluar su funcionamiento y factibilidad de explotación. Aun cuando estas metodologías son propias de la informática y el desarrollo de *software*, su filosofía de gestión flexible, dinámica y colaborativa amplía las posibilidades de aplicación en otros ámbitos.

Innovar para innovar

Establecer el intraemprendimiento como un proceso estratégico implica crear, desde la dirección, un ecosistema que impulse la propensión de los individuos pertenecientes a la organización a innovar. Abordar la “planificación, organización, integración de personal, dirección y control” (Koontz *et al.*, 2012, p. 108), desde un enfoque ecléctico, situacional y vanguardista para lograr la mayor explotación de las habilidades de los trabajadores, asegurando la productividad y generación de beneficios, resulta esencial en esta misión.

La innovación debe reflejarse en la misión y visión de la empresa, estar inserta en sus valores e incluirse en las políticas de esta. Establecer cuál es la concepción de innovación que se ajusta al plan de negocio, diagnosticar las exigencias del entorno y de la organización en cuanto a innovación, y divulgar en la organización el propósito, las prioridades, las responsabilidades y los resultados esperados, es requisito *sine qua non* para que la innovación en la empresa deje de ser un objetivo abstracto visto como responsabilidad exclusiva de un departamento de investigación, desarrollo e innovación aislado de la actividad operativa.

En este sentido, el intraemprendimiento debe formar parte de todo el proceso de planeación estratégica “salvaguardando el flujo de fondos de maniobras que motiven y garanticen la consolidación de una cultura intraemprendedora, elevando y desarrollando la capacidad innovadora como factor fundamental para el éxito empresarial” (Angulo *et al.*, 2020, p. 221).

Para el impulso del intraemprendimiento, resulta beneficioso desarrollar la capacidad de explorar y explotar la innovación desde sus diferentes niveles de impacto, sea radical, incremental e, incluso, propuestas que estén relacionadas con la mejora continua, instituyendo la ambidestreza contextual como una política. En este orden de ideas, revisar los criterios para valorar el desempeño del trabajador (tiempo de permanencia en el puesto de trabajo o valor generado a la organización) facilita la adopción de un modelo de gestión basado en la generación de valor, la flexibilidad, autogestión y experimentación por parte del trabajador.

Para innovar de forma sistemática, es necesario establecer estructuras que permitan el rápido flujo de ideas y proyectos desde los niveles jerárquicos inferiores a los superiores y viceversa. En caso de organizaciones medianas y grandes, el modelo de ambidestreza estructural, para llevar a cabo simultáneamente el desarrollo de nuevos proyectos y la operativa propia del modelo de negocio de la empresa, en dos formas estructurales separadas, con la misma visión empresarial y dirección corporativa común, pero con dinámicas y niveles jerárquicos diferentes (Rodríguez y Cortes, 2019), promete ser un método acelerador de proyectos en todas sus fases que conlleva un costo de coordinación.

A tal efecto, Echeverría (2013) propone que las empresas podrían operar con estructuras diversas para realizar diferentes funciones. En este sentido, se considera que, en el caso de empresas grandes o medianas, con tecnología de baja rotación, establecer una estructura organizacional paralela, altamente descentralizada, que esté destinada a la

innovación, controlada por la dirección corporativa, cuya división departamental sea una réplica de la organización principal, conformada a su vez por tantas unidades de proyectos como iniciativas aprobadas existan, e integrarlas con colaboradores provenientes de diferentes áreas de la empresa atraídos por su interés en proyectos específicos.

Lo anterior se estima favorecedor a la complementariedad de conocimientos y el uso de las capacidades existentes, podría facilitar la ejecución de proyectos de mejora e innovación, especialmente en aquellos relacionados con el ámbito de la organización, los procesos administrativos y de producción, comprometiendo pocos recursos para su coordinación.

Con referencia a la cultura y la estructura, Mintzberg y Quinn (1997) resaltan que la organización innovadora se apoya en la adhocracia, caracterizada por "...estructuras muy orgánicas, poca formalización y trabajos especializados, basados en la capacitación de expertos (pero no tan autónomos ni independientes...tiene pocos equipos para el trabajo operativo, pero muchos profesionales independientes" (p. 304) pudiendo coexistir con otros modelos dentro de la empresa. Por ejemplo, en las industrias puede establecerse la adhocracia en *marketing* y gestión de proyectos, mientras que, en empresas dedicadas a los servicios, como las consultoras, es ideal, en las áreas operativas del negocio.

Por otro lado, al ser el individuo el elemento central del intraemprendimiento, el proceso de reclutamiento y selección es clave a la hora de incorporar personal con propensión al emprendimiento y la innovación dentro de la organización. Iniciativa, creatividad, sed de aprendizaje, habilidad para diseñar soluciones, compromiso, sentido de pertenencia y corresponsabilidad sobre el crecimiento de la organización, y la necesidad psicológica de pertenecer a un grupo, es decir, escoger personas que, a pesar de tener cualidades de emprendedor, prefieran encontrarse dentro de una organización que les respalde frente a la opción de ir en solitario.

Una política de enriquecimiento laboral que proyecte mayor sensación de autonomía, estimule la disposición a tomar decisiones y propicie relaciones profesionales de respeto hacia las personas y sus ideas, junto con el diseño del plan de carrera y capacitación del personal orientado a la explotación de la capacidad creativa y empresarial del trabajador, la implementación de un plan atractivo de beneficios económicos con el cual el personal sienta que puede cumplir sus metas personales y profesionales mientras trabaja en la empresa, resulta esencial para garantizar el florecimiento y el éxito de emprendimiento al interior de la organización. La empresa se convierte en un cimiento a partir del cual el empleado puede construir un plan de vida.

Orientar la dirección hacia el intraemprendimiento requiere el establecimiento de objetivos claros y concretos, asegurando la comprensión de los planes por todos los miembros de la organización, así como un modelo que soporte la gestión de los proyectos concebidos por los intraemprendedores desde la visualización hasta la operación de estos, y permita al trabajador experimentar en su puesto de trabajo, a fin de encontrar oportunidades de mejora y soluciones innovadoras.

Por otro lado, demanda un liderazgo estratégico orientado a la innovación que establezca directrices, estrategias, procesos y prácticas desde la alta dirección hacia el resto de la empresa, que convierta la innovación en un proceso holístico. Por lo tanto, se entiende que el liderazgo debe impulsar una cultura abierta que considere al individuo un vehículo para el robustecimiento de los resultados organizacionales y además tener la capacidad de inspirar y motivar a los empleados a contribuir a las metas de la organización como parte de su desarrollo personal y profesional, además de ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzar los resultados retirando los obstáculos (Koontz *et al.*, 2012), favoreciendo el discernimiento, la divergencia y la flexibilidad.

Asimismo, resulta necesario que desde la dirección se establezcan políticas y procedimientos para apoyar el intraemprendimiento, exigiendo que los resultados se adapten a los tiempos del mercado, para asegurar que la innovación generada sea oportuna y conveniente (Leuro, 2015). De allí la importancia de la planificación estratégica de la empresa y los proyectos, para que exista coherencia con la industria y el entorno económico, tecnológico y social de la compañía a fin de aprovechar las oportunidades del mercado.

Adicionalmente, la gestión de un proyecto de innovación exitoso requiere la intervención de un conjunto de personas con dominio de diferentes áreas del conocimiento. A tal efecto, el emprendimiento al interior de la empresa se soporta en una cultura de trabajo colaborativo y aprendizaje organizacional, impulsado por una dirección heterodoxa que promueva la participación y el libre desarrollo de las potencialidades individuales y colectivas de quienes se encuentran al interior de la organización, toda vez que siembra una identidad, valores y visión de futuro común asociadas a la organización.

El enfoque planteado en este ensayo para el abordaje de las funciones gerenciales para equilibrar la máxima eficacia, la adaptabilidad y la autorrealización del individuo, se vincula con el modelo TEAL (Laloux, 2015), que concibe la organización como un organismo vivo con un propósito evolutivo, en el que cada miembro aporta valor y contribuye a su crecimiento, en el marco de un esquema de trabajo colaborativo e inteligencia colectiva, valorando la autogestión, la autorresponsabilidad y la creatividad, empoderando a los colaboradores para que tomen iniciativas, propongan en práctica ideas innovadoras y asuman riesgos en beneficio de la empresa toda vez que alcanzan su autorrealización.

Este paradigma, en contraposición con los enfoques mecanicista, con capacidad limitada para la innovación y la experimentación, cede al individuo la capacidad de autogestionarse y tomar decisiones tendientes al avance ágil del proyecto y su desarrollo profesional. Desde esta perspectiva de la dirección y la gestión, Google es un modelo de organización TEAL que se destaca por su capacidad de desarrollar proyectos de innovación a velocidades vertiginosas toda vez que promueve estratégicamente un conjunto de valores y sentido de pertenencia psicológico en sus miembros a través del cual motivan el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

En este orden de ideas, el conocimiento es el valor estratégico para llevar a cabo con éxito el intraemprendimiento. Para que una organización pueda evolucionar, y establecer procesos tendientes a la mejora y la

innovación, no basta con adquirir y aplicar conocimiento, es necesario crearlo y gestionarlo desde adentro. De allí, la capacidad creativa de la organización será directamente proporcional a su capacidad de aprender y conjugar su “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo” (Senge, 1997).

Del mismo modo, los procesos de comunicación en la dirección de empresas son decisivos para la promoción de ideas nuevas, adoptar métodos de comunicación que favorezcan el cruce e intercambio de ideas entre los colaboradores y el uso de las redes sociales resulta crucial en la integración del intraemprendimiento en la empresa. En este orden de ideas, Phimister y Torruella (2021) resaltan la experiencia de Nestlé, a través del programa de intraemprendimiento denominado InGenius, ideado para impulsar el potencial innovador de su plantilla aprovechando su carácter multicultural y multidisciplinar.

InGenius, contó con el apoyo de la directiva y una efectiva comunicación interna, con *community managers* y un sitio web dedicado a la difusión de la experiencia de los intraemprendedores a lo largo del proceso. Nestlé empleó Workplace de Facebook como plataforma de comunicación, mediante la cual logró enlazar a 120 000 empleados (Phimister y Torruella, 2021) para fomentar el desarrollo de nuevas ideas de manera colaborativa y deslocalizada, exponiendo nuevos proyectos y retos de innovación.

El impacto de implantar formas poco ortodoxas de comunicación basada en redes es el surgimiento de nuevos intraemprendedores con apoyo tanto de directivos como de toda la comunidad, además diversifica las posibilidades para que el trabajador añada valor a través del desarrollo de proyectos innovadores o brindando soporte a los proyectos de otros.

Finalmente, el intraemprendimiento, al igual que cualquier otra actividad dentro de la empresa, debe estar sujeto a mecanismos de seguimiento y control a fin de obtener una retroalimentación sobre la eficacia del modelo utilizado para gestionar el intraemprendimiento y la innovación. La medición y posterior análisis de resultados en función del Plan Estratégico y el mercado constituye un elemento trascendental para la definición de la estrategia corporativa, así como el diseño e instrumentación de las políticas de emprendimiento de la organización.

Estos indicadores deben ser entendibles, pertinentes, confiables y proporcionar información sobre el tipo y alcance de los proyectos propuestos (tipo de innovación involucrada o mejora continua), el determinante del esfuerzo innovativo (la demanda o el cambio tecnológico) y el objetivo del esfuerzo: reducción de costos por uso de nuevos materiales, reorganización del proceso operativo, productivo o logístico, mejoras en el aprovechamiento de recursos o la diferenciación del producto (Lugones, s. f.). Asimismo, deben permitir evaluar el impacto en el desempeño de la firma, mediante el análisis de la evolución de las ventas y los cambios en los niveles de productividad.

Se considera que el intraemprendimiento también ha de ser estudiado estadísticamente en función de la gestión del conocimiento, la tasa de participación de los trabajadores, la evolución del salario y la permanencia del personal,

los costos de su implementación y las dificultades administrativas, adicionalmente vale la utilización de indicadores de calidad.

Igualmente, los resultados obtenidos por la organización deben ser contrastados y complementados con indicadores de apropiabilidad (Lugones, s. f.), referidos a marcas, patentes, derechos de autor adquiridos por la empresa, así como el grado de control que la empresa tiene sobre la distribución, producción y posicionamiento del producto innovador en referencia a los competidores nacionales e internacionales.

Es responsabilidad de la directiva la reformulación estratégica con base a los resultados y experiencias obtenidos a fin de enrumbar la organización hacia el cumplimiento del propósito de la empresa y mantener vivo el espíritu innovador. Así, la praxis del intraemprendimiento es de carácter universal.

CONSIDERACIONES FINALES

El intraemprendimiento es un proceso estratégico que coloca al individuo como motor de los cambios organizacionales. La actividad intraemprendedora halla su razón en la construcción de valor desde un enfoque exploratorio de nuevas formas de colaboración y trabajo en equipo, el fomento de la creatividad, la habilidad para crear soluciones enmarcadas en un conjunto de principios y valores que forman parte de una identidad compartida, a partir de la adquisición y generación de nuevos conocimientos, tecnologías y oportunidades del entorno, cuyo resultado será la innovación o mejora de los procesos operacionales, administrativos y de producción, además de productos y servicios, a través de los cuales incrementar la utilidad de la empresa.

El intraemprendimiento plantea a la organización el desafío de establecer un ecosistema en el que confluyan la eficacia operacional, el empoderamiento de los colaboradores y la satisfacción de los objetivos corporativos. De allí, el ejercicio de las funciones gerenciales, desde un enfoque ecléctico, situacional, heterodoxo, aprovechando la predisposición de cada individuo de la organización a crear en pro del esfuerzo por generar prosperidad, rompiendo los paradigmas mecanicistas de la administración fabril, allana el camino hacia una gestión eficiente en la que se vincule la creatividad, la libertad y la innovación con la productividad y el crecimiento económico.

La experiencia de empresas como Google, Nestlé y Lenovo destaca la importancia del intraemprendimiento como fuente de la innovación y el crecimiento, así como catalizador de la evolución organizacional. A través del empleo de nuevos modelos organizacionales como la ambidestreza estructural y contextual, TEAL, la creación de programas de innovación ideados para impulsar el potencial innovador yacente, aprovechando las características culturales y capacidades técnicas de su organización, soportados en el apoyo de la alta dirección, políticas de beneficios y estímulos, el empleo de formas de comunicación poco ortodoxas, la diversificación de oportunidades y la gestión de patentes han sido clave para el éxito de estas organizaciones.

En ese sentido, se considera primordial la efectiva implementación de metodologías de gestión de proyectos y mecanismos de control, a fin de evaluar el impacto de las propuestas tanto a nivel operacional como financiero,

asignar y controlar los recursos, gestionar los riesgos y reformular la estrategia corporativa de ser necesario, contrastando los resultados propios con los obtenidos por competidores y los correspondientes estudios de mercado.

Finalmente, se considera que las empresas antes de emprender deben examinar profundamente y ajustar los valores y principios que soportan su gestión y embarcarse en un proceso de evolución organizacional, concibiendo la empresa como un organismo vivo en constante evolución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, F., Bracho, I. y Rodríguez, R. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XX. *Económicas CUC*, 41(1), 217–228. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020>.
- Christensen, Cl. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas*. Editorial Suramericana.
- Drucker, P. (2000). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma.
- Echeverría, R. (2013). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Granica.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Ediciones UPC.
- Galván, E., Sanchez, M. y Montiel, O. (2017). *Administración y praxis Tomo II. Un enfoque desde el género y el emprendimiento. Universidad Autónoma de Tamaulipas Capítulo I Constructos y dimensiones del intraemprendimiento: una revisión de literatura*. https://www.researchgate.net/publication/325661939_Constructos_y_dimensiones_del_intraemprendimiento_u_na_revisi3n_de_literatura/link/5b7f5818299bf1d5a723c15a/download.
- Garz3n, M. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovaci3n*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Garz3n, M. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra emprendimiento en organizaciones complejas. *Ide@s Concyte*. 6(74), 919-939. https://www.researchgate.net/publication/232685802_El_aprendizaje_para_impulsar_el_intra-emprendimiento_o_en_organizaciones_complejas_Garzon-Castrillon_M_A_2011_El_aprendizaje_paraimpulsar_el_intra-emprendimiento_en_organizaciones_complejas_IdesCONCYTE.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2005). *Ten rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*. Harvard Business Press Books.
- Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de la innovaci3n de gesti3n. *Harvard Business Review. Edici3n America Latina*. 84(2) 62-75.
- Henderson, R. M. y Clark, K. B. (1990). Architectural innovation. the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 9-30.
- Hincapi3, D. (2021, 6 de octubre) *Intraemprendimiento en empresas de alta tecnología: Lenovo y Google*, [Conferencia]. Cátedra de Innovaci3n Empresarial. Jos3 Gutierrez G3mez. EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/casos-catedra-de-innovacion/Documents/Articulo%20Google.pdf>.
- Kotler, P. y Trias de Bes, F. (2011). *Innovar para ganar. El Modelo A B D C E F*. Ediciones Urano.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administraci3n: Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Arpa y Alfil Editores, S.L.
- Lenovo StoryHub. (2022, 20 de diciembre). *La tecnología educativa de realidad mixta de Lenovo reconocida por Fast Company como una de las "pr3ximas grandes novedades en tecnología"*. <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-recognised-by-fast-company/>
- Leuro, A. (2015). El intra-emprendimiento como fuente de innovaci3n empresarial. *Concyteg* 10(125), 5-19. <https://www.researchgate.net/publication/314177447>
- Lugones, G. (s. f). *M3dulo de capacitaci3n para la recolecci3n y el an3lisis de indicadores de innovaci3n*. Working Paper. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1997). *El proceso Estrat3gico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition In A Design Science Approach*. PhD Thesis University of Lausanne
- Phimister, A. y Torruela, A. (2021). *El Libro de la Innovación: Guía práctica para innovar en tu empresa*". Virtus Angulo.
- Rodríguez, A. y Cortes, S. (2019), Organizaciones Ambidiestras: Sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente. *Debates IESA*. 24(1) 34-38.
https://www.researchgate.net/profile/Aramis-Rodriguez/publication/341913313_Organizaciones_ambidiestras_Sistemas_duales_que_buscaban_futuro_y_aseguran_el_presente/links/5ed92c0c299bf1c67d3c8e1b/Organizaciones-ambidiestras-Sistemas-duales-que-buscan-futuro-y-aseguran-el-presente.pdf
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press Senge, P. (1997). *La Quinta Disciplina*.
<http://gerenciaestrategica.pbworks.com/w/file/55691078/la%20quinta%20disciplina%20%20peter%20senge.pdf>
- Tujillo, M. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de innovación futura. *Cuaderno Administración*. 21(35), 37-63.
- Singer, H. W. (1950). The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries. *The American Economic Review*, Vol. 40, No. 2, 473-485.
- Solow, R. (1956). A contribution to the theory of growth. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 70 No. 1, 65-94.
- Solow, R. M. (1974). Intergenerational Equity and Exhaustible Resources. *The Review of Economic Studies*, 41, Symposium on the Economics of Exhaustible Resources, 29-45.
- Thaler, R. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1, 39-60.
- Weingast, B. (1997). The political foundations of democracy and the rule of law. *American Political Science Review*, 245-263.