

# Cómo impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden

Manuel Alfonso Garzón Castrillón PhD \*

Recibido: febrero 2004 - Aprobado: marzo 2004

## RESUMEN

Mucha de la investigación en actividad emprendedora se ha enfocado en el establecimiento o la continuidad de los negocios o las aventuras externas. Este artículo, con resultados de investigación, pone su atención en un aspecto en particular: incentivar en las organizaciones la innovación individual o en equipo, como parte del aprendizaje organizacional.

Contempla dos estudios experimentales en México y Colombia, en grandes organizaciones, y demuestra que el aprendizaje con el programa intraempresarial permite a las empresas participantes del grupo experimental cambiar de una actitud dada a una intraempresarial y concretarla en innovación, convirtiéndolas en organizaciones que aprenden.

**Palabras clave:** intraempresarial, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, innovación.

## ABSTRACT

*Much of the investigation about entrepreneurship have been focused on the establishment or continuation of business trough out the world. This article with investigative conclusions remark the attention on one particular aspect: incentive the group or individual innovation within organizations as part of the organizational learning.*

*In contains two experimental studies held one in México and in Colombia respectively, studies that were done in very big organizations and demonstrate that learning through intrapreneuring programs gives the participants the possibility to change a given attitude into an attitude learned during the program, facilitating the innovation process helping the organization to learn much easier.*

**Key words:** intrapreneuring, learning organization, knowledge management, innovation.

\* PhD, director del grupo de investigación FAEN, director de la línea de investigación en gestión del conocimiento, profesor de tiempo completo, FAEN.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo forma parte del trabajo de investigación que el autor desarrolla dentro de la línea de investigación en gestión del conocimiento en la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario.

Consideramos importante tener una idea de los acontecimientos históricos, y de cómo éstos influyen en nuestra situación actual, pues son los que nos percatan de nuestro estado y, de alguna manera, nos permiten tener alguna proyección de futuro, aunque sea a corto plazo. Ciertas aproximaciones de estudios recientes han permitido afirmaciones como ésta: todos los países industrializados importantes han sufrido una disminución significativa en el valor agregado de sus productos desde los años sesenta, lo que nos permite intuir que el número de competidores ha aumentado y, de la misma manera, las empresas tienen que ser aún más competitivas.

Algunas de las causas a las que podemos atribuir este fenómeno son las siguientes: el impresionante aumento en el comercio mundial, ya que éste ha crecido desde 1945 a una tasa aproximada del 928%, lo que supone un aumento en el beneficio de intercambio; sin embargo, el efecto se ve contrarrestado pues aunque los mercados mundiales han crecido, el aumento de oportunidades ha sido contrarrestado

en gran parte por el aumento en el número de actores, lo que nos lleva a concluir fácilmente que las compañías y los sectores industriales sufrirán presiones crecientes para mantener los márgenes y la rentabilidad.

La globalización implica entonces que para muchas industrias las barreras de entrada serán cada vez más altas, en la medida de que hasta los semimonopolios se verán afectados. Estos cambios significan que cada vez menos países de la Unión Europea, y en otras partes, podrán mantener monopolios o cuasi monopolios mediante barreras formales o informales en los que la tasa de innovación, tanto si son públicos como privados, es siempre pequeña; las grandes multinacionales se impondrán con su fortaleza financiera, y allí es donde es importante estar preparados, se requiere de una estrategia apropiada para enfrentar los nuevos retos que impone el aumento de la integración mundial.

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

seguirla es imprescindible liderar la creatividad de quienes están en el seno de organizaciones que aprenden.

Nos encontramos en un entorno que cada vez exige más altos niveles de competitividad, lo que requiere de una gran estrategia de innovación, definida dentro de un gran concepto que incluya toda la organización y su entorno. Una innovación útil para la empresa, que sea operable, que dé resultados. Para ello debe existir una cultura de mejora continua que acepte los errores y los avances pequeños así como los grandes. Una cultura de investigación y de continuo apareamiento entre fuentes y oportunidades ha de tener entonces una gestión proactiva hacia la continua búsqueda de oportunidades y ser sensible a los futuros retos y exigencias del mercado.

La innovación es iniciada por cierto tipo de persona dentro de la organización, que Pinchot definió como intraemprendedora. Cuando estas personas inician compañías nuevas los llamamos empresarios independientes, dentro de las organizaciones grandes los llamamos empresarios internos; este término nació de la falta de innovación dentro de las empresas; según Lombriser, el concepto de intraemprendedor ha surgido recientemente como respuesta a la carencia de innovación y competitividad de las grandes corporaciones. Para Peter Drucker la innovación es la función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya

existente o en una institución pública como en un negocio nuevo, montado por una sola persona en la cocina de su casa.

Todo lo anterior implica la necesidad de lograr una apertura mental y cultural en las organizaciones, incluyendo una revisión minuciosa de los supuestos sobre los que descansa la gestión del aprendizaje, la creatividad y la innovación, así los intraemprendedores que aprendieron en el programa se convierten en facilitadores de las etapas requeridas para la innovación con base en emprendedores internos.

El programa intraemprendedor que se presenta en este artículo es una alternativa desarrollada, entendida como realizada con rigor metodológico, o sea una manera de ver a los hombres y las mujeres que trabajan en las organizaciones como innovadores potenciales, intraemprendedores. El aprendizaje dirigido al propósito específico provee los elementos para que el talento humano colombiano —que tiene una ventaja absoluta: ser recursivo—, asuma comportamientos y desarrolle habilidades intraemprendedoras, lográndose conseguir una ventaja competitiva para las organizaciones: la innovación.

Presentamos al intraemprendedor, o emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, como un factor decisivo que permite alcanzar niveles importantes de inno-

vación; sobre todo en una época en la cual se exige innovar constantemente. Esta exigencia se debe a que la capacidad de innovación efectiva es determinante para alcanzar el éxito en los negocios, por ello resulta ventajoso para cualquier organización contar con individuos siempre dispuestos a innovar en la producción de artículos y la prestación de servicios. Pero actualmente las organizaciones están utilizando sólo una pequeña parte del potencial de la productividad y el talento de sus empleados. La nueva era que enfrentan las empresas las obliga a cuestionar las actuales formas de trabajo desarrolladas en la misma; igualmente, los nuevos parámetros las impulsan a ser menos jerárquicas y más autónomas, permitiéndoles ser mucho más productivas y dinámicas que las organizaciones del pasado. Las actividades intraemprededoras impulsan la innovación y el potencial inexplorado de los trabajadores.

Pero, ¿cómo conseguirlo? La literatura analizada para redactar el presente artículo (estudios de caso, investigaciones ex-pos-facto y artículos informativos) plantea las experiencias y los resultados obtenidos por consultores, investigadores, directivos e intraemprededores; experiencias sin duda benéficas que se pueden aprovechar si las organizaciones apoyan a los emprendedores internos, permitiendo innovaciones intraorganizacionales, las cuales son el resultado de la labor de organizaciones que aprenden con individuos

formados para asumir comportamientos intraemprededores, si se utiliza con eficiencia el aprendizaje organizacional con el talento de las personas que las integran.

Con base en estas premisas se procedió a determinar el estado del conocimiento que permitió elaborar las propuestas específicas del modelo intraemprededor, esto es, se buscó caracterizarlas teóricamente. Con base en ello se pudo diseñar, construir y validar un proceso de aprendizaje organizacional que pretende despertar y movilizar el potencial de los empleados de una organización, a fin de encaminarlos hacia la innovación constante.

Este artículo está enmarcado en la teoría del aprendizaje organizacional, concepto que apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelotti (1965). Los autores, basados en la Teoría de Contingencias, propusieron el modelo conceptual “adaptación-aprendizaje” para explicar por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo.

Desde principios de la última década del siglo XX, la expresión “aprendizaje organizacional” y, últimamente, las teorías sobre la “Gestión del conocimiento”, conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, en negocios y en administración.

El aprendizaje organizacional como fenómeno humano y, por lo tanto, social, ha captado la atención de diversos autores en los cinco continentes y ha sido abordado desde diferentes y consecuentemente poco coincidentes posturas epistemológicas, provocando un interesante debate que se ha trasladado simultáneamente al ámbito académico y al profesional: algo nunca antes visto con ese fervor. La gran mayoría de los autores en este controversial tema parecen coincidir en tres principios básicos:

- En todas las organizaciones, por el hecho de ser sociales, existen las prácticas de aprendizaje organizacional, total o parcialmente.
- El fenómeno del aprendizaje se realiza de manera única en cuanto a velocidad, contenido y alcance en cada organización.
- Las organizaciones que procuran facilitar, en lugar de bloquear o controlar en exceso las prácticas del aprendizaje entre sus colaboradores, tienen mayor oportunidad de alcanzar sus metas.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Teoría de la organización basada en el conocimiento

Esta perspectiva se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, ca-

paz de generarlo y aplicarlo. Se considera como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la organización.

Esta teoría examina las formas en las que un grupo de personas y organizaciones aplican el proceso de conocimiento y diseñan estrategias para adquirirlo, producirlo, distribuirlo y transmitirlo conforme a sus objetivos.

El conocimiento, según Drucker (1994:53-80), no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción, por lo tanto esta concepción está considerada dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad, y el interés por los intangibles está basado en que sea considerada una de las principales ventajas competitivas (escasez, relevancia, sustituibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad, entre otros).

La teoría basada en el conocimiento se define como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos.

Teniendo en cuenta lo planteado en la teoría de los recursos y las capacidades, el conocimiento se nos presenta como un recurso estratégico básico

que podemos localizar fundamentalmente en las personas (inteligencia humana), en la organización (valores, cultura, estilos de dirección, métodos de trabajo) y en el mercado o entorno que rodea a la organización (clientes, proveedores, distribuidores).

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta; es un concepto dinámico o de flujo.

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### **Teoría de la organización basada en el aprendizaje**

Esta perspectiva se basa en que el aprendizaje incremental, como el radical, puede mejorar la supervivencia y prospectiva de las organizaciones.

Recientemente el concepto de aprendizaje organizacional parece, además de ser ubicuo, estar tomando una creciente importancia, tanto para los académicos como para empresarios y consultores, principalmente a través de la idea de la organización que aprende (Senge, 1993). Siguiendo a Dodgson (1993), esta creciente importancia puede deberse a sus connotaciones dinámicas, a la influencia del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones, y también quizás al hecho de que este tipo de organización está de moda.

No obstante, la expresión aprendizaje organizacional es objeto de debate continuo por parte de los académicos, algunos de los cuales mantienen posturas bastante críticas sobre su significado real —la capacidad de las organizaciones—, así como sobre la creencia de que el aprendizaje siempre es beneficioso (Argyris y Schön, 1996). De ahí que dicho término no tenga el mismo significado para los distintos autores que lo tratan, lo que a su vez podría deberse a una concepción diferente de lo que es una organización. Por ejemplo, Simon (1991) piensa que se debe tener cuidado al hablar sobre la organización como algo que sabe o aprende algo. Por el contrario, Hedberg (1981) considera que las organizaciones tienen sistemas cognitivos y memorias, aunque no dispongan de cerebros. Además, esta controversia se ve acentuada por las perspectivas conductistas y cognitivistas, aunque la literatura reciente apli-

que ambas en su definición de aprendizaje organizacional (Kim, 1993; Inkpen y Crossan, 1995; Argyris y Schön, 1996).

A pesar de ello, la mayoría de la literatura está de acuerdo en que el aprendizaje organizacional tiene lugar a través de los individuos (Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993; Fiol, 1994). Kim (1993) propone un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia central. Estos modelos mentales pueden ser individuales u organizativos. En este último caso los denomina modelos mentales compartidos, y los divide en rutinas organizativas y *weltanschauungen*. En dicho modelo, la acción organizativa es fruto de la acción individual y de los modelos mentales organizativos, los cuales están a su vez íntimamente relacionados con los individuales, que son los que determinan el aprendizaje individual.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional (AO) es quizás la base de la competitividad de las empresas; sin embargo, éstas se han mantenido todo el tiempo en función del aprendizaje de una manera aleatoria y desorganizada. Dentro de las actividades que muestran con mayor objetividad el aprendizaje se encuentran la inducción, el entrenamiento y la capacitación, estos son programas enfocados hacia la productividad organizacional.

Los objetivos del aprendizaje organizacional según Villafaña (2003), son:

- Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas.
- Desarrollar nuevo conocimiento o *insights* (descubrimientos por reflexión) que tengan potencial para influenciar el comportamiento organizacional.
- Solución de problemas para la innovación y el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos.

Para la implantación del aprendizaje organizacional se debe contar con un(os) equipo(s), escogido paritariamente (seleccionado por las directivas y por los trabajadores), para evitar sesgos y así contar con una representatividad de todos los miembros de la organización. La consecuencia esperada por esta estrategia es la de incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia hacia el aprendizaje organizacional y la empresa. En este orden de ideas, Álvarez (2002) plantea que el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible.

En esta perspectiva, el aprendizaje no es sólo la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa en las organizaciones por medio de diversas instancias colaborativas (ya sea en grupos formales o informales o en equipos de trabajo) que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos y habili-

dades en torno a una comunidad en la que unos aprenden de otros.

Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influenciado por lo que sucede en los otros niveles, por ejemplo, las políticas establecidas para facilitar el aprendizaje organizacional favorecen el aprendizaje individual, lo que a su vez permite que se concrete el primero. Como expresa H. Maturana (2003), “el aprendizaje es una transformación coherente con las circunstancias en el fluir de las interacciones entre sistema y medio”. 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 resulta modificado el medio (organización) donde ésta se desenvuelve.

El aprendizaje en el ámbito grupal es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo que sirva a los objetivos organizacionales.

### **APRENDIZAJE EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

Ya hemos dicho que aprendizaje organizacional no significa que la organización es la que aprende, más bien es en este nivel en donde se analiza

cómo coordinar los esfuerzos de todos los equipos que constituyen la organización. Aquí es donde se debe prestar atención a las políticas que se implementan para generar un clima que permita que el aprendizaje continuo y colectivo se pueda llevar a cabo.

La organización debe mantener una disposición de aprendizaje, un ambiente de empoderamiento y escrutinio de los “modelos mentales” que significa la revisión constante de los supuestos que determinan nuestra forma de pensar y actuar.

Como se dijo, uno de los objetivos que debe lograr una organización para facilitar el proceso de aprendizaje es “mostrarse flexible y abierta...y generar un clima de confianza mutua”, para ello se debe desarrollar una cultura de apertura en la que los líderes, los seguidores y los iguales se muestren más vulnerables los unos a los otros. Se debe poder reconocer cómo cada uno ha contribuido a los éxitos y a los fracasos de la organización. Para ello se deben crear nuevas relaciones de autoridad, los conductores de los equipos (establecidos formalmente en dicha función) tienen que mostrarse más vulnerables, es decir, deben poner en peligro su “autoridad aparente” (la que emana del cargo que ocupa) para profundizar su “autoridad sustantiva” (la que se deriva de dirigir un equipo con alto desempeño). Por su parte, los miembros de los equipos tienen que superar su excesiva dependencia de la autoridad y su hostilidad



hacia ella. Cuando los conductores y los miembros de un equipo no pueden crear estas nuevas relaciones de autoridad, eliminan las posibilidades auténticas de ayudar y de ser ayudados.

Un factor fundamental para conseguir un aprendizaje eficaz es la confianza, ello es, la mutua seguridad de que ninguna de las partes de la relación explotará las vulnerabilidades de los demás; esto es fundamental porque las personas solamente estarán dispuestas a expresar sus debilidades si existe un nivel de confianza. Ésta se solidificará solamente cuando nos mostremos comprensivos con quienes se muestren vulnerables.

Para que la organización pueda aprender, uno de los prerrequisitos es la redefinición de las relaciones existentes. Del conductor se espera que pueda crear un estilo de relación que facilite al miembro del equipo su contribución real a la empresa. En cuanto al miembro-seguidor, se espera que descubra su propia voz, su propia opinión y sea capaz de manifestarla, a fin de que surjan nuevas formas de colaboración, es decir, nuevas formas de trabajar juntos. Las diferencias naturales que tienen las personas hacen que la colaboración pase por etapas de conflicto, desacuerdo y separación. Al conductor le toca gestionar este conflicto, en primer lugar sintiéndose cómodo con el reto, y en segundo lugar manifestando que estas expresiones de desacuerdo son necesarias en la evo-

lución de una relación emocionalmente sana.

Miner y Mezias (1996) sugieren que el aprendizaje organizacional ha tenido dos perspectivas históricas: una basada en la teoría del comportamiento de la firma (Cyert y March, 1963), la cual describe a las organizaciones como sistemas de aprendizaje adaptador, y el aprendizaje organizativo radical, basado en las ideas del bucle doble de Argyris. Según los primeros autores, ambas aproximaciones pueden ser complementarias, ya que las organizaciones deberían lograr un equilibrio en ambos tipos de aprendizaje (March, 1991).

Cada uno de estos tipos de aprendizaje debería mostrar, a su vez, diferentes procesos, lo que añadido a lo dicho anteriormente, debería conducirnos a los procesos del aprendizaje individual. Así pues, ambos tipos de aprendizaje, bucle simple y doble (Argyris y Schön, 1978), podrían dividirse en diferentes subprocesos o niveles de aprendizaje, de acuerdo con los procesos individuales y con los modelos mentales supuestos en cada caso.

El aprendizaje organizacional, en conclusión, debe ser visto desde un pensamiento sistémico, es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes ya que afectan al proceso de aprendizaje. Esto es así

porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999) y Choo (2000).

### **EL MODELO INTRAEMPRENDEDOR**

El modelo teórico intraemprendedor en el que se basa el programa intraemprendedor puesto en marcha en las organizaciones objeto de la investigación tanto en México D.F., como en Bogotá D.C., permite predecir la incidencia de la capacitación en el desarrollo intraemprendedor de los individuos en las organizaciones; las variables dependientes son las actitudes de los seres humanos que participan en las organizaciones y en la capacitación, las características organizacionales y la innovación, y la variable independiente, o sea la que se manipula, es la capacitación, la cual pretende el cambio de conducta y, por lo tanto, tiene que ver con la actitud.

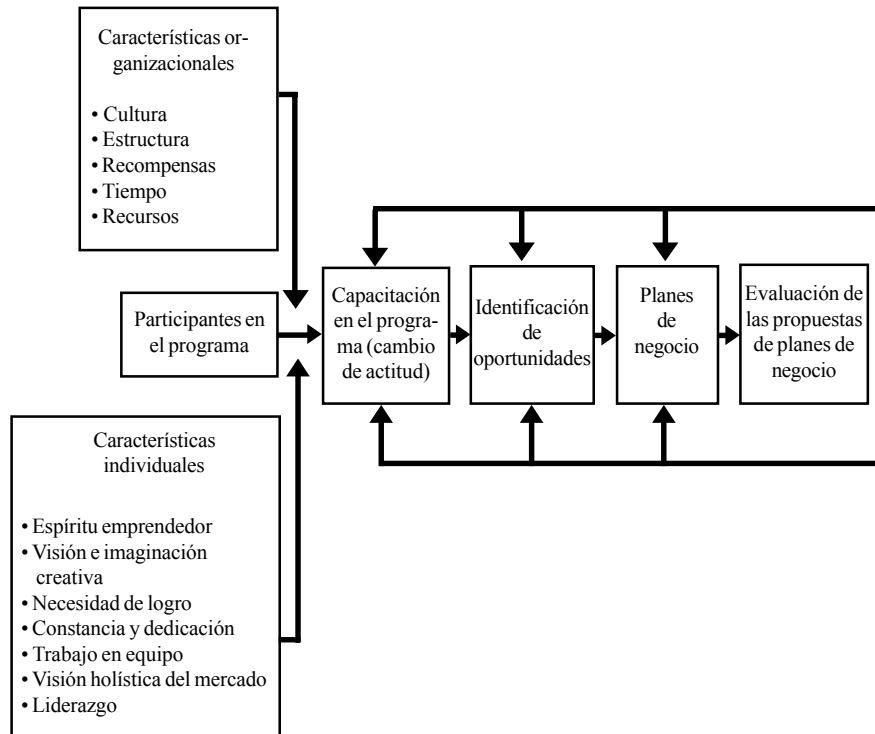
Las relaciones que se demuestran entre las variables intervinientes son: la capacitación incrementa el comportamiento intraemprendedor en los individuos participantes en el programa y por ende incrementa la innovación en las organizaciones.

La primera variable dependiente denominada características organizacionales hace referencia a las requeridas

para que se pueda poner en marcha en una entidad el programa y está conformada por: la cultura que comprende las tradiciones, las suposiciones, los valores y las costumbres acumuladas, las cuales surgen del pasado de la organización, de sus dirigentes actuales y anteriores, de su contexto social y de las particularidades de la industria a la cual está integrada (ver figura 1).

La cultura ejerce una influencia considerable sobre el comportamiento y las acciones de los gerentes y empleados; la estructura que contiene todas las características formales y tangibles de la organización, sus activos físicos y su despliegue, las políticas, los procedimientos, sistemas de gerencia y control, esquemas de dirección, de poder y de autoridad; las recompensas, aspecto vital para impulsar la innovación entendida como elementos que motivan comportamientos intraemprendedores; así mismo, el tiempo que tiene que ver con la flexibilidad en su uso y la descarga de un porcentaje para dedicarse a la innovación.

La segunda variable dependiente contempla las actitudes de los individuos de una organización, por lo tanto se hace una aproximación a las características individuales que el intraemprendedor debe reunir, entendidas como ideales, entre las que se establecen: el espíritu emprendedor, concebido como la capacidad empresarial para emprender acciones productivas, innovadoras; la



Fuente: Garzón et al. (2002).

FIGURA 1. Modelo intraemprendedor

motivación psicosocial que necesita el individuo para llegar a ser emprendedor; visión e imaginación creativa e innovadora, definida como la capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio interno o externo, que generan beneficio a la organización; necesidad de logro cuya definición conceptual establece que es una motivación que hace al individuo buscar el éxito de modo no necesariamente consciente, en competencia con algún estándar de excelencia; constancia y dedica-

ción al proyecto interno, que es la acción o efecto de dedicarse, de consagrarse; trabajo en equipo, que es el proceso colectivo, organizado, de personas con objetivos, funciones y tareas claras y definidas, que superan la suma de los aportes individuales; visión holística de las necesidades del mercado en relación con un producto(s) o servicio(s), y el liderazgo entendido como el proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección, influyendo en ellos.

Siguiendo con la secuencia planteada, los participantes en el programa son los individuos, talento humano de diferentes niveles jerárquicos que poseen diversas actitudes, interpretan siempre los acontecimientos organizacionales y actúan según hipótesis y exigencias que han adquirido durante su experiencia laboral, a los cuales se les informa sobre el programa, se someten a un proceso de sensibilización y voluntariamente deciden participar en él.

La tercera variable dependiente es la innovación, entendida como la acción intencional y deliberada de crear, introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento; modos de pensar en los negocios, los servicios, de entrar al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas, partiendo de objetivos o metas expresados a través de mejoras sugeridas, y para lo cual precisa de agentes de innovación, capacitados para tal fin.

La variable independiente capacitación, entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, está encaminada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes en las personas a todos los niveles de una organización; esta va-

riable permitirá a los participantes conocer en forma sistemática los conceptos y las técnicas relacionadas con la actividad intraemprendedora, para aplicarlos en la siguiente etapa denominada “identificación de oportunidades”, en la que se concibe la innovación haciendo uso de recomendaciones de expertos e inversionistas de capital de riesgo, evaluando las oportunidades reales de negocio, lo cual requiere un estudio de mercado en el que se determinan, entre otros aspectos, la demanda potencial del producto(s) o servicio(s), las características del mercado, los clientes potenciales, la competencia, con base en lo cual se construye el estudio técnico, en el que se determinan los aspectos de producción o prestación del servicio, los requerimientos tecnológicos, técnicos, humanos, económicos y de conocimientos necesarios para poner en marcha el proyecto, determinando los costos respectivos que permiten establecer los requerimientos de inversión. Con toda esta información se realiza el estudio económico, elaborando los estados financieros, los cuales son analizados para finalmente evaluar la viabilidad económica con el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN), el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad.

La etapa final requiere someter el proyecto a consideración de un comité de evaluación conformado por directivos de la organización, después de lo cual

se pone en marcha el proyecto intraempresarial, conformando equipos de trabajo interdisciplinarios o multidisciplinarios, según sea necesario siguiendo un cronograma de actividades.

## DEFINICIÓN DE INTRAEMPRESARIO

Los intraempresarios 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 innovativas, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en 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) 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 Hoegestts 1992) (ver cuadro 1).

## CUADRO 1. Características individuales del intraempresario

- Espíritu emprendedor.
- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de logro.
- Constancia, dedicación.
- Trabajo en equipo.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Liderazgo.

*Fuente:* Pinchot, 1985; Fich, 1985; Marketing News, 1986; Ross, 1986; Bart, 1986; National Business, 1986; McGinnis y Verney, 1987; Art Fry, 1987; Hill, 1987; Luschiger, 1987; Ducan, 1988; Gerard, 1989; revista Apertura, 1992; Claget, 1992; Karagazoglu, 1993; Horsby et al. 1993; Romero, 1993; Salinas, 1993; Garzón 1996.

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; Karagozolu, 1993; Kolchin, 1987; McGinnis, 1987; Kuatko, 1992; Gerard, 1989; Pinchot, 1985; Peters y Waterman, 1982; Drucker, 1986; Hornsby, 1993 y 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 intraempresarios, se llega a la propuesta que se presenta en el cuadro 2.

## CUADRO 2. Características de la cultura organizacional intraemprendedora

- **Autonomía individual:** incluye la responsabilidad, independencia, libertad de fallar, 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 traslape, 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:** se requieren 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.

*Fuente:* Kuatko, 1992; Ross, 1986: 46; Fry, 1987: 9; Hornsby, 1993:32; Taylor, 1990:100; Barth et al. 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; Garzón, 1996.

Las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructu-

ras son el medio por el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones, y éstas producen impacto sobre los individuos debido a que las características individuales interactúan con las características estructurales. Por tanto la estructura de una organización emprendedora debe romper con este esquema tradicional y reunir algunas características más o menos estructuradas que son esenciales, dado que a que la tradicional organización jerárquica se encuentra muy cuestionada. La razón radica en que la vieja empresa, según Tapscott y Caston (1995), está pobremente equipada para responder a las nuevas necesidades de los negocios. La jerarquía de comando y control tiene sus raíces en las antiguas burocracias eclesiásticas y militares. La organización jerárquica clasifica a las personas en dos grupos: los gobernantes y los gobernados. Al final de la cadena de comando se encuentra el gobernante supremo; en el otro extremo se hallan los subordinados gobernados y en medio de esta cadena están las personas que actúan en forma alterna como dirigentes o gobernados. Éstos son los gerentes de los niveles medios que actúan como transmisores de las comunicaciones que vienen desde la cúpula. Por las anteriores razones se proponen los aspectos estructurales necesarios para generar comportamientos intraemprendedores que se presentan en el cuadro 3.

### CUADRO 3. Aspectos estructurales de una organización intraemprendedora

- Descentralización.
- Gerencia intraemprendedora.
- Énfasis en investigación y desarrollo en toda la organización.
- Capital de riesgo (*venture capital*).
- Subcontratación.
- Políticas para la innovación y el cambio tecnológicos.
- Tramos de control cortos.
- Descripción de puestos amplia y general.
- Baja formalización.
- Conexiones estructurales claras, eficientes y eficaces.
- Alta autonomía.
- Alta experimentación.
- Sistema decisorio de múltiples niveles.
- Reglas que permitan actuar con libertad.
- Programa de recompensas.
- Capacitación y entrenamiento continuos.

*Fuente:* Allaire et al. 1992:33; Duncan, 1988:20; Peters y Waterman, 1982:44,189; Cates, 1987:45; Trevenet, 1991:7; Kuatko, 1992; Pinchot, 1985:281 a 297; Barth, 1988:39; Sykes, 1986; Salinas, 1993:446; Elsenhanrd, 1984:51-56; Kruzman, 1992:2-7; Gerard, 1987; Fondation de L'entrepreneurship, 1987; Tapscott y Caston, 1995: 11-12; Nadler, 2000; Garzón et al. 2002.

### DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

La innovación es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en negocios, servicios, entrar al mercado, producir, 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, 1991; Schnarch, 1992).

### TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Empezaremos definiendo el tipo de innovaciones que crean sectores, éstas son de carácter radical: “Las innovaciones que crean sectores básicamente ‘rompen el molde’ y abren nuevos mercados, son del tipo del que la creatividad es fuente. Desarrollan productos totalmente nuevos; las innovaciones que crean sectores se caracterizan a menudo por el desarrollo de nuevos tipos de materiales, las cerámicas, las fibras artificiales, los semiconductores, el acero, los cristales y los compuestos orgánicos son todos ellos ejemplos de productos que han sido básicos en la generación de un desarrollo económico importante; podríamos clasificar allí los negocios con base en biotecnología. Este es uno de los tipos más relevantes de innovación y puede servir de base a otros tipos: Las innovaciones que crean sectores deben percibirse como que proporcionan un área básica central de experiencia del producto que puede considerarse como un punto de partida para el aumento de las prestaciones en una serie de dimensiones diferentes, cada una con su propia curva en S y su techo de prestaciones.

En el segundo lugar encontramos la definida como mejora de prestaciones de productos ya conocidos, que hace referencia a mejoras que se hacen a productos ya establecidos, buscando una mejor congruencia con las expectativas del cliente, requiere menos capital que la anterior.” West, 2002.

La mejora de las prestaciones de productos ya conocidos hace mucho menos severas las demandas financieras sobre una compañía. La innovación por reorganización tecnológica, implica el conocimiento de nuevos materiales o componentes que permiten actualizar el producto: “La reorganización tecnológica implica la utilización de aditamentos o materiales procedentes de otras áreas del desarrollo industrial para producir un nuevo producto” (West, 2002).

La innovación de imagen de marca, que se desenvuelve en el área de publicidad estratégica, requiere de una gran dosis de creatividad y sus resultados son excelentes: “La imagen de marca es uno de los conceptos potencialmente innovadores. En términos sencillos, implica la creación de una mayor propensión a comprar un producto concreto que es independiente de cualquier valoración objetiva de sus prestaciones” (West, 2002).

La innovación de procesos se da por lo general a nivel de planta de producción, pero es posible que se dé a nivel de procedimientos internos, o de servicio al cliente, o como lo afirma

West (2002) cuando se compra nueva maquinaria: “todos los fabricantes tienen que reemplazar la maquinaria gastada con nuevos equipos, esto exigirá alteraciones en las prácticas de trabajo y en los métodos operativos, y en el nivel más básico será innovador; este tipo de innovación es cada vez más urgente de acuerdo con el requerimiento de la rápida rotación de productos comentada al principio: “En muchas industrias maduras, la innovación de procesos es cada vez más importante en la aceleración de la introducción de nuevos productos” (West, 2002).

La innovación en diseño es posible gracias a hechos simples como que es más importante la funcionalidad que la estética y viceversa: “En general, la estrecha relación entre forma y función es importante –las cocinas con controles al mismo nivel que placa calentadora, con independencia de lo elegante que parezcan, no tendrán éxito. En este tipo de innovación existen ciertos factores críticos de éxito” (West, 2002):

- Imagen
- Amabilidad hacia el usuario
- Eficacia
- Costos

La imagen, en palabras de West (2002), repercute en la autoexpresión que genera el producto en el individuo, la amabilidad hacia el usuario es una característica funcional, al igual que la eficacia, y finalmente los cos-



tos para la compañía, son la receta ideal para un diseño innovador.

La innovación por reformulación se basa en una modificación arquitectónica del producto por dentro. La reformulación implica cambios en la estructura del producto actual sin cambiar sus componentes.

La innovación de servicios es muy común en los años recientes, y requiere un esfuerzo mayor, aunque financieramente es muy adecuada: “La innovación de servicio proporcionará una opción atractiva a las compañías con recursos limitados ya que las mejoras en esta área, si tienen éxito y son bien recibidas por el cliente, pueden proporcionar una rápida recuperación a cambio de niveles relativamente bajos de inversión de capital” (West, 2002).

La última innovación definida por West (2002) es la innovación por empaquetado, que se ajusta totalmente a la baja disponibilidad de recursos y a los requerimientos del mercado, es una de las más ingeniosas: “Los cambios en el empaquetado pueden mejorar las prestaciones del producto de varias maneras. En primer lugar, pueden abrir nuevos mercados al cambiar la cantidad de producto comprado o utilizado en un periodo concreto” (West, 2002). Por otro lado, es parte clave del embalado, para efectos de transporte internacional, proceso clave de la logística: “El envasado innovador tendrá también un papel esencial que

jugar en la gestión eficaz de la función logística” (West, 2002).

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 y 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 costos competitivos.

## DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

El término capacitación, según Rodríguez (1990), viene del adjetivo “capaz” y éste a su vez del verbo latino *capere*, dar cabida, por lo tanto se define como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, y está encaminada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales –entendidas éstas como técnicas– y conceptuales y socioafectivas o humanas según Novak y Gowin (1988:26), y modificar actitudes en las personas a todos los niveles de una organización (Rodríguez 1991:1; Garzón 1994:86; Durante y Kichner

1990:73). Lo anterior visto desde el enfoque del desarrollo organizacional. Según Pinto (1990) se considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades, entendiendo desarrollo organizacional como un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes y desarrollar habilidades, valores, comportamientos y la estructura de la organización.

## ANDRAGOGIA

Al hablar de capacitación no podemos perder de vista el hecho de que estamos encaminando nuestros esfuerzos hacia un estilo de educación, que en este caso es la dirigida a adultos o andragogía.

Este concepto se acuña en los años cincuenta por educadores europeos, y viene de las palabras griegas *Anerar*, adulto, y *Agons*, conductor de la enseñanza, indicando con ello el término que designa el estudio y la aplicación de la educación de los adultos, diferenciándolos de la pedagogía derivada del griego *paidos*, niño, y *again*, guiar, que se concibe como el arte de educar a los niños.

Los supuestos de la andragogía especifican que la educación de adultos debe (Grabowsky 1989:128):

- Reconocer la experiencia de los adultos.
- Enfocarse hacia los problemas.
- Tener aplicación inmediata.
- Reconocer que el autoconcepto de los adultos tiende hacia la autodirección y la independencia.
- Reconocer que la disposición de los adultos hacia el aprendizaje es producto de sus roles sociales más que de su desarrollo biológico.

## DEFINICIÓN DE ACTITUD

La definición que guía este artículo es la planteada por Padua (1987:161) quien propone que una actitud es una organización durable de procesos motivacionales, emocionales, perceptuales y cognoscitivos con respecto a algún aspecto del mundo externo, las actitudes representan un residuo de la experiencia anterior del sujeto. Las actitudes perduran en el sentido en que tales residuos son trasladados a nuevas situaciones, pero cambian en la medida en que nuevos residuos son adquiridos a través de experiencias en situaciones nuevas, esto es, que las actitudes son tendencias a actuar con respecto a alguna entidad específica o la tendencia individual a reaccionar positiva o negativamente.

## DEFINICIÓN DE ESCALAS

Puntualizando, una escala es “una forma particular de índice” (Papua, 1987:180) que permite medir las op-

ciones de los individuos en relación con un asunto específico; en relación con las actividades básicas de las personas hacia objetivos esto se complica un poco, pero sólo al observar su conducta durante un periodo largo, ya que estas observaciones son difíciles de estandarizar, requieren tiempo y son costosas. Entonces, según Dunnette y Kircher (1990:232), en lugar de la observación directa lo mejor que puede hacerse es obtener respuestas verbales y probadas cuidadosamente para que reflejen la actitud que se va a medir y éstas se obtienen por medio de preguntas directas.

### **DEFINICIÓN DE HABILIDADES**

Las habilidades 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 potencialidad para actuar, esto es, que el ser humano tiene ciertas habilidades básicas las cuales se clasifican según Novak y Gowin (1988:26) como:

- Socioafectivas –o procesos socioafectivos– que tienen que ver con las habilidades humanas.
- Intelectuales –o procesos intelectuales– que incluyen a las habilidades técnicas y conceptuales.

### **EL PROGRAMA INTRAEMPREDEDOR**

Esta propuesta contiene de forma sistemática las etapas que permiten que las organizaciones que aprenden fomentar la innovación en su talento humano. El programa es una opción para impulsar la innovación en las organizaciones teniendo en cuenta que la situación mundial en el siglo XXI en esta materia, exige que constantemente se esté innovando (Drucker, 1986), y ésta es una disciplina que puede ser enseñada y desarrollada para explotar ideas nuevas e innovadoras. Así, para potenciar las posibilidades de innovación en los participantes y fomentar la capacidad intraemprededora para realizar planes de negocio, esta propuesta provee los medios que facilitan esos procesos por medio de la capacitación al factor clave de toda organización, el recurso humano, a fin de lograr el éxito y crecer en los mercados cada vez más internacionales y competitivos, por medio de nuevas formas de pensar en los negocios.

### **Visión del programa**

Ser reconocido en América Latina como una alternativa desarrollada y confiable para la identificación de

ideas innovadoras, transformarlas en oportunidades internas y/o externas y desarrollarlas a través de intraempresarios formados para tal fin, lo que permite crear un ambiente favorable a la gestación e incremento de las oportunidades de innovación en las organizaciones que aprenden.

### **Misión del programa**

Incrementar la capacidad competitiva de las organizaciones que aprenden identificando ideas innovadoras para transformarlas en oportunidades internas, por medio de intraempresarios formados para tal fin.

### **Fundamentaciones del programa**

Teniendo en cuenta que todo diseño curricular según Garzón (1992) está planeado explícita e implícitamente sobre unas bases o fundamentos, se proponen los filosóficos, psicológicos, sociológicos y andragógicos sustentados en los aportes de diferentes disciplinas, así:

#### **Fundamentación filosófica y epistemológica**

La fundamentación filosófica, como lo plantea Garzón (1992), orienta la finalidad educativa y da coherencia a la totalidad del currículo. El fun-

damento epistemológico incide en el proceso curricular para propiciar la creación de espacios o ámbitos de reflexión que avancen en la concreción de formulaciones en torno a los programas de la actividad intraempresarial.

El concepto de filosofía para formular la fundamentación filosófica y epistemológica es, según Fullat (1991) el que se concibe como saber globalizador, comprensivo, crítico, que facilita presupuestos antropológicos, epistemológicos, teleológicos, éticos y axiológicos, análisis críticos, esto aplicado a la formación y capacitación de recursos humanos. Si se tiene en cuenta que el programa intraempresarial justifica por qué es inevitable fundamentar cualquier acción sobre las bases de una filosofía que inserte al hombre intraempresarial en su proyecto de vida, así pues se concibe al programa intraempresarial como el cuerpo de experiencias destinadas a estimular el espíritu emprendedor en los participantes, lo que implica proveerlos de los conocimientos y herramientas necesarias para asumir comportamientos intraempresariales enfocados a la innovación como el significado, sentido (según Frank, 1991) o razón de ser de estos personajes en las organizaciones.

Por lo tanto, la fundamentación filosófica del programa está orientada a la identificación de oportunidades de negocios internos o externos, para

desarrollar planes de negocios innovadores, con el enfoque tecnológico de la innovación que parte de la creencia en la ciencia y tecnología como recursos de solución a problemas y satisfacción humana.

### **Fundamentación psicológica**

Este fundamento se encamina hacia la cara oculta del currículo, lo escondido, lo latente o subyacente, de ahí que Garzón (1992) establece que los procesos vitales de aprendizaje organizacional tienen en cuenta los procesos evolutivos y cognoscitivos de los capacitados.

En este aspecto lo fundamental es la relación de la psicología y su influencia en el aprendizaje, ya que la elaboración del conocimiento está en las actividades que aplica el individuo que conoce sobre los objetos y las situaciones a las que se enfrenta. Acorde con dicha concepción se desenvuelve en función de ensayos de proyectos relacionados con experiencias concretas intraempendedoras, de acuerdo con la teoría de la disonancia cognoscitiva, lográndose consonancia.

La experiencia social del conductor con el grupo va más allá de la simple transmisión de contenidos, logrando la participación, el análisis y la aplicación de los conocimientos a los planes de negocio intraempendedores, apoyándolos, buscando que no se con-

sideren inferiores por cometer errores, si éstos se presentan, aumentando la seguridad psicológica de los participantes y estimulando su capacidad de pensar. Así pues, enseñar a pensar constituye una habilidad básica para aprender a aprender, así como aprender a perfeccionar las ejecuciones (el hacer) y el discurso (el decir).

### **Fundamentación sociológica**

El enfoque sociológico sirve de base para determinar, según Garzón (1992), el grado y la forma en que el currículo debe permitir y procurar que los capacitados adquieran conocimientos del sistema social de la organización con la intención de comprender los hechos y fenómenos sociales dentro de los cuales está situado, y en los que se enmarca su práctica laboral.

Por lo tanto, al abordar los aspectos sociológicos del programa intraempendedor, es necesario contemplar la perspectiva particular de la organización en la cual se lleva a cabo el programa. Retomando a Durkheim (1985), quien afirma que la “materia” de la vida social no puede explicarse por factores puramente psicológicos, es decir por estados de conciencia individual, entonces la labor que se realiza en el programa está orientada a incentivar el trabajo colectivo, buscando que las representaciones colectivas se manifiesten con reflexiones en equi-

po, teniendo en cuenta que para comprender la manera como la sociedad se representa a sí misma, y el mundo que la rodea, es preciso considerar la naturaleza de esta sociedad, no la de los particulares.

Otro aspecto indispensable es la relación teoría-práctica, las cuales se ponen en marcha conjuntamente, pues la una y la otra actúan en ese sentido, y vemos los resultados al tratar de desconocer una de las dos.

### **Fundamentación andragógica**

Siguiendo el proceso del diseño curricular del programa intraemprendedor se desarrollan las bases que orientarán el mismo; así, se parte de la definición de andragogía, término que, como se dijo, designa el estudio y la aplicación de la educación de los adultos, los cuales son autónomos y tienen experiencias y conocimientos adquiridos, necesidades de constatación, capacidades críticas y analíticas.

De esta manera, la fundamentación andragógica es un factor importante del diseño curricular, que permite cierta flexibilidad en la puesta en marcha de procesos de capacitación, por lo tanto es fundamental definir los métodos y las técnicas que orientan el proceso de formación.

En las discusiones actuales sobre andragogía y métodos de capacita-

ción es frecuente oponer las bondades de los métodos activos centrados en el participante al método tradicional expositivo que resalta el papel del instructor y centra su atención en los contenidos de aprendizaje.

Como ventajas de los métodos activos y participativos (Romero, 1991) se señalan la responsabilidad que tiene que asumir el capacitando como centro del proceso de capacitación, la formación de valores de respeto mutuo y cooperación mediante el trabajo en equipo, la posibilidad de aprender vivencialmente, y una mayor efectividad en el proceso de apropiación y desarrollo del conocimiento, contrariamente al método expositivo, magistral, que se asocia con la pasividad del capacitando, la tendencia al aprendizaje memorístico y el reforzamiento de patrones de autoridad vertical.

Por lo anterior se utiliza la estrategia expositiva para el desarrollo de contenidos amplios y complejos, pero dando oportunidad al debate y la participación, y complementada por métodos activos como el taller, generando espacios de reflexión y análisis, posibilidades de formación y efectivas capacidades de investigación necesarias para la realización de los proyectos.

El enfoque metodológico contempla aspectos andragógicos con base en los lineamientos de la teoría humanística del aprendizaje, cuya propuesta requiere acompañar a cada individuo para

que desarrolle completamente su potencial. Por lo tanto se utiliza la estrategia de taller, la cual busca resolver necesidades de aprendizaje relacionadas con conceptos teóricos, habilidades en la solución de problemas y habilidades de interacción social.

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA

### Objetivo general

Poner en marcha un proceso de aprendizaje organizacional para que los participantes aprovechen oportunidades de negocio para la organización.

### Objetivos específicos

Teniendo en cuenta la taxonomía de Bloom (1987), se redactan los objetivos específicos siguientes:

- Primera categoría: recibir  
Nivel conciencia: se formará a los participantes en los aspectos más relevantes relacionados con la necesidad de logro, el desarrollo emprendedor e intraemprendedor, la innovación y la creatividad, los criterios para la identificación de oportunidades de negocio, el plan de negocio y la formación de equipos de trabajo.  
Nivel disposición: se buscará que los participantes estén abiertos al conocimiento del programa.  
Nivel atención: se pretenderá lograr que los participantes se inte-

resen por el conocimiento del programa intraemprendedor

- Segunda categoría: responder  
Nivel consentimiento: se buscará el cambio de actitud de los participantes frente a la innovación intraemprendedora.  
Nivel disposición: se buscará lograr que los participantes prefieran desempeñarse en su trabajo como intraemprendedores.  
Nivel satisfacción: se buscará que los participantes se sientan satisfechos desempeñándose en su trabajo como intraemprendedores.
- Tercera categoría: valorizar  
Nivel aceptación: se buscará que los participantes acepten el comportamiento intraemprendedor para la realización de su trabajo.  
Nivel preferencia: se buscará que los participantes prefieran el comportamiento intraemprendedor para el desempeño de sus actividades laborales.  
Nivel compromiso: se buscará que los participantes estén convencidos de la necesidad de asumir comportamientos intraemprendedores.
- Cuarta categoría: organizar  
Nivel conceptualización: los participantes identificarán las características, exigencias y requerimientos necesarios para elaborar un proyecto intraemprendedor  
Nivel organización: los participantes incorporarán a su desempeño laboral el comportamiento intraemprendedor.

- Quinta categoría: caracterizar  
Nivel generalización: los participantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos asumiendo un comportamiento intraemprendedor, innovando.  
Nivel caracterización: los participantes se caracterizan por ser intraemprendedores.

### **DISEÑO CURRICULAR DEL PROGRAMA INTRAEMPRENDEDOR**

El diseño curricular del programa intraemprendedor involucra los elementos teóricos y prácticos considerados indispensables por los autores consultados para lograr comportamientos intraemprendedores, considerando el diseño curricular como un proceso de aproximación sucesiva, resultado de la elaboración permanente (López, 1995).

### **DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO DE FORMACIÓN**

El análisis realizado para establecer un perfil de intraemprendedor nos permite establecer que el propósito de formación es: formar individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovativas, desarrollándolas como

oportunidades de negocio reales, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en 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 agente de cambio.

### **Diseño curricular**

El diseño curricular (ver figura 2) contiene de forma sistemática las etapas que permiten potenciar las posibilidades de innovación de las organizaciones y sus participantes, fomentar la capacidad intraemprendedora para realizar planes de negocio, y proveer los medios para facilitar esos procesos a través de la capacitación del talento humano de una organización, para lograr el éxito y crecer en mercados cada vez más competitivos, mediante nuevas formas de pensar en los negocios.

El módulo motivacional, realizado en inmersión total de cinco (5) días mínimo, permite incrementar la conciencia de logro, teniendo en cuenta lo planteado por McClelland (1989) quien afirma que los individuos con alta necesidad de logro se muestran más inquietos, evitan la rutina, buscan información para encontrar nuevos modos de hacer las cosas, es decir, son innovadores.



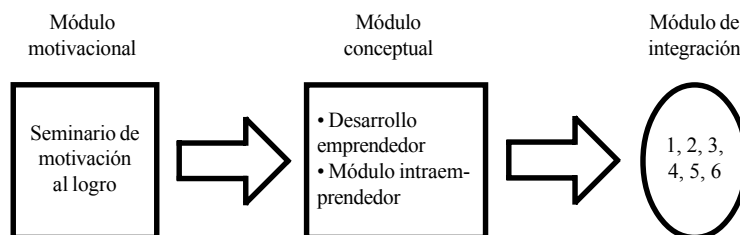


FIGURA 2. Mapa curricular del programa intraemprendedor

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. Innovación y creatividad | 4. Liderazgo                    |
| 2. Oportunidades de negocio | 5. Plan de negocio              |
| 3. Equipos de trabajo       | 6. Asesoría a planes de negocio |

Fuente: Garzón (1996).

El módulo de integración busca unir los conocimientos de innovación y creatividad, iniciativa empresarial, necesidad de logro para la identificación de oportunidades de negocio interno, formación de equipos de trabajo, plan de negocio y liderazgo en un todo, permitiendo que los participantes adquieran los conocimientos, las habilidades y las técnicas relacionadas con el comportamiento intraemprendedor.

Los aspectos fundamentales del programa intraemprendedor apuntan al cambio de actitud de los participantes y permiten lograr que asuman comportamientos de emprendedor interno, por lo tanto, las características individuales definidas se adquieren, mejoran y potencian con la capacitación que los participantes reciben, guiados por la concepción

propuesta por Drucker (1986 y 1992); Kwartko y Hoegetts (1992); Pinchot (1985), Garfield (1992), y Garzón (1996:162), que la conciben como: “una disciplina que puede ser demostrada, enseñada y desarrollada mediante los módulos y unidades que permiten su puesta en marcha”.

## Instrumentos

### TAT

El primer módulo del programa intraemprendedor, denominado motivacional, se evalúa con el Test de Apercepción Temática (TAT) que se aplica como conducta de entrada y salida adaptado y convalidado por Garzón et al. (2002) para este proceso. Este instrumento, cuyas pri-

meras versiones se elaboraron, probaron y validaron entre 1910 y 1930 en la Clínica Psicológica de Harvard por los doctores Henry A. Murray y Cristina D'Morgan, es una versión mejorada y convalidada del elaborado por el Ph.D. David McClelland en 1961, también en Harvard.

La decisión de adaptar y adoptar el TAT se debió a la validez de los resultados que se obtienen pues, según Murray (1962), revela contenidos emocionales que subyacen tras la conducta manifiesta y que tienen una coincidencia sustancial y fuerte correlación con el test de Toschach y el psicoanálisis. Los análisis profundos del TAT se han validado por comparación con observaciones psicoanalíticas y, finalmente, se ha utilizado la comparación con grupos de diferencias conocidas, tras estudios intensivos, después de una exploración de setenta y cinco (75) horas se midió su validez y se comprobó la consistencia de los informes suministrados.

La confiabilidad tiene directa relación con el intérprete, y si se realiza entre investigadores que clasifican con iguales fundamentos y sistemas de cómputo la correlación negativa desaparece y la positiva aumenta con la práctica. Según Murray (1992), en la Clínica Psicológica de Harvard la confiabilidad de las interpretaciones realizadas por algunos investigadores asciende a + 95.

## PRUEBA OBJETIVA

Este instrumento se aplica en el módulo conceptual al inicio y final del mismo, diseñado y validado por Garzón (1996). De acuerdo con Navarrete (1991), este diseño permite eliminar la subjetividad en la interpretación de los resultados obtenidos, pues el instrumento contiene reactivos de complementación, de respuesta alterna, de apareamiento y de ordenamiento lógico. Garzón (1996:196) estableció la validez de contenido teniendo en cuenta que el instrumento evalúa el contenido y la estructura de la unidad conceptual, y ésta contiene los aspectos principales cubiertos en el curso. Los resultados se convalidaron con la aplicación de prueba no paramétrica de Wilcoxon obteniéndose un valor extremo de Z de -4:372, con una probabilidad de una cola, asociada con su concurrencia conforme Ho, de  $P = ,0000$  y alfa de 0,07. En vista de que P es menor que alfa y el valor está en la región de rechazo, se puede afirmar que la aplicación de la prueba objetiva permitió obtener una diferencia significativa entre la evaluación inicial y la evaluación final de conocimientos emprendedores e intraemprededores aprendidos con la capacitación recibida. La confiabilidad de este instrumento se relaciona con la consistencia de los datos ante repetidas mediciones efectuadas a sujetos con el mismo instrumento (Garzón et al., 2002).

## ESCALA LIKERT

Este tercer instrumento fue diseñado por Garzón (1966) y se vuelve a convalidar por Garzón et al. (2002) para medir el cambio de actitudes; se aplica como conducta de entrada y salida a los capacitados y a un grupo de control con el fin de determinar si presentan diferencias significativas.

Retomando a Padua (1987:160) la escala se define como una forma particular de índice que permite medir las opciones de los individuos con relación a un asunto específico. Según Padua (1987:163) y Kerlinger (1979:10) una escala Likert es una escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal consistente en una serie de ítemes o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto, y el estímulo (íteme o sentencia) que se muestra representa la propiedad que se mide.

Este instrumento se elaboró con base en una lista inicial de aseveraciones relevantes a la actitud que se mide y las cuales son las establecidas como perfil del intraempresario; cada característica individual del perfil del intraempresario contiene una definición conceptual y operativa, dimensiones e indicadores, plasmados en cuadros metodológicos por variable. Una vez construida la escala para las variables espíritu emprendedor, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de logro, sustancia y dedicación al proyecto in-

terno, trabajo en equipo, visión holística de las necesidades del mercado y liderazgo, se sometió a prueba piloto o prepueba en dos ocasiones, una en México D.F. (1996) y otra en Bogotá D.C. (2002), los resultados obtenidos en este proceso de validez del instrumento se tabularon utilizando el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Science) con el método varimax como procedimiento de rotación eficiente, basado en que el factor más interpretable tiene pesos altos y bajos, pero pocos de magnitud intermedia y de igual importancia al determinar las rotaciones.

El instrumento sometido a prueba se modificó con base en el resultado del análisis de factores, reelaborando algunas preguntas y reubicando otras con el fin de obtener un grado de confiabilidad del instrumento, cumpliendo con lo que establece Comrey (1985: 267) para este análisis quien afirma que tienen mayor valor intrínseco los resultados con menor saturación permiten aislar sus factores, esto para los propósitos del estudio realizado por Garzón (1996) y Garzón et al. (2002) y las variables ya enumeradas. Lo anterior haciendo la salvedad de que el análisis factorial según Comrey (1985:268) es una parte del desarrollo del mejor conjunto posible de construcciones factoriales.

Los resultados obtenidos de la aplicación final del instrumento tipo likert

de este programa para medir el cambio de actitudes se procesan con el análisis de factores ya mencionado, y la prueba de Wilcoxon (no paramétrica) se utiliza para probar una hipótesis nula sobre el valor de una mediana poblacional, considerando la magnitud de la diferencia entre cada uno de los valores muestrales y el valor hipotético de la mediana.

## CONCLUSIONES

Esta propuesta de cambio de actitudes es una alternativa desarrollada, realizada con rigor metodológico, probada y con excelentes resultados, pues permite un cambio de actitudes significativas reforzando los conceptos del cambio, la disonancia cognoscitiva y la teoría del aprendizaje.

El programa permite un cambio planeado en cuanto a creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, siendo consecuente con los planteamientos del enfoque de desarrollo organizacional y el cambio de actitudes como su objetivo.

El programa y sus resultados (ver cuadros 4 y 5) confirman que una actitud es una organización de procesos motivacionales, perceptuales y cognoscitivos que se pueden aprender, específicamente con las características individuales intraemprendedoras, objeto del estudio.

El modelo, el programa y su puesta en marcha generan resultados que tienen

una relación directa entre el cambio de actitudes y la innovación generada.

La capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, y el programa intraemprendedor permite cambios de actitudes y estimula el talento innovador que está en los propios trabajadores, quienes operan sobre las herramientas de la innovación.

También se puede concluir, teniendo en cuenta la asignación aleatoria de los grupos experimental y de control, que el espíritu emprendedor no es genético, esto es, que no se nace con él sino que puede ser desarrollado con la capacitación, por lo tanto, cualquier persona, sin importar sexo, raza, estatus económico, nivel de estudios alcanzado, tipo de actividad, clase social, puede desarrollar el espíritu emprendedor y todas las características necesarias para asumir comportamientos intraemprendedores.

Así mismo McClelland y Winter (1969) en la India; Harper (1983) en programas de entrenamiento y capacitación para el desarrollo del emprendedor en la OIT, Roscow (1978) en estudios realizados en educación formal en las universidades de Warton, Massachusetts Institute Technologic (MIT), Harvard, Babson College, Columbia, New México, Dartmouth, Tuck School, Stanford y Tulane, y por otro lado Nanning (1992) en la Universidad Católica de Chile, desmienten concepciones ra-

CUADRO 4. Planes de negocio presentados en el programa intraemprendedor en Colombia

No.	Título del plan de negocios	Integrantes	Tipo de innovación
1	Centro de producción audiovisual	3	Gradual
2	Centro de ayudas diagnósticas para odontología	3	Gradual
3	Club universitario	2	Gradual
4	Centro de consultoría empresarial	3	Gradual
5	Centro de educación continuada área de salud	3	Gradual
6	Internado rotatorio área de salud	4	Gradual
7	Internado rotatorio con monitoreo virtual	2	Gradual
8	Diplomado en ortopedia	2	Gradual
9	Innovación curricular área de ciencias económicas	4	Gradual

Fuente: Garzón et al. (2002).

CUADRO 5. Planes de negocio presentados en el programa intraemprendedor en México

No	Título del plan de negocio	Integrantes	Tipo de innovación
1	Unidad de promoción interna de servicios de ingeniería.	3	Gradual
2	Repotenciación de centrales de ciclo combinado y turbogás por medio de la puesta en marcha de un sistema de enfriamiento del aire de entrada a una planta de energía.	4	Gradual
3	Unidad de servicios internacionales de asesoría, consultoría y proyectos para la generación de energía eléctrica en las industrias autoabastecedoras y cogeneración.	4	Gradual
4	Base de datos para la elaboración de informes semanales, mensuales, trimestrales, cuatrimestrales y anuales en el departamento de proyectos termoeléctricos, gestión de la información.	4	Gradual
5	Unidad de capacitación interna (grupos de autocapacitación) para ejecutar el presupuesto por transferencia interna.	4	Gradual
6	Unidad de servicios de asesoría y apoyo a la subdirección de operaciones a través de las áreas de ingeniería y diseño, en la república mexicana.	4	Gradual

Fuente: Garzón (1996).

cistas respecto a que algunas habilidades y actividades son privativas de ciertas razas.

Finalmente, los resultados que se obtienen con el programa intraem-

prendedor deben tomarse como una parte de la conducta individual, no toda porque las actitudes son conceptos multidimensionales. Varios son los factores que integran las actitudes, los cuales son de tipo afectivo,

cognoscitivo y conativo, entendiéndose éstos así: la actitud afectiva es el sentimiento emocional asociado con la actitud; el elemento cognoscitivo se refiere a las creencias desarrolladas a través del pensamiento y el conocimiento, las observaciones y la intención lógica entre ellas, y el elemento conativo es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud; por tales razones, el programa intraemprendedor está diseñado para incidir en las tres dimensiones, los resultados que se obtienen son temporales y deben reforzarse con las organizaciones de cultura y estructura a fin de que esas actitudes continúen para beneficio del intraemprendedor y la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adair, Jhon (1992), *El reto gerencial de la innovación*, Bogotá, Editorial Legis.
- Agor, Weston H. (1988), "Burturing executive intrapreneurship with a brink-skill managment program" *Business Horizons*, 31(3), May-June (pp. 12-15).
- Agor, Weston H (1989), "Intrapreneurship and productivity", *Bureacrat review*, Summer (pp. 41-44).
- Álvarez, Juan Carlos (2002), *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, Madrid, Editorial CDI.
- Asomoza, Miguel (1980), "Innovación, tecnología y complejidad en un grupo de organizaciones mexicanas", México, CICA 7, IPN, ESCA.
- Argyris, Chris and Schön Daniel (1996), *Organization Learning II*, USA, Adisson Wesley M.A.
- Apertura (1993), *Intraemprendedores*, informe especial, Buenos Aires, Argentina (pp. 78-91).
- Bartlett Alton y Kayser Thomas (1980), *Cambio de cultura organizacional*, México, Editorial Trillas.
- Bart Christopher K. (1988), "New units: Use them wis eley to manage innovation, of national center for management research and development", *Sloan Management Review*, Summer (pp. 35-43).
- Brohel Wayne (1982), *Entrepreneurship in the less developed, World*, USA, Prentice Hall.
- Bloom, Benjamin (1987), *Taxonomía de los objetivos de la educación*, Argentina, Editorial el Ateneo.
- Clagett, Donald (1992), *Harnessing innovation through Intrapreneuring: a study of champion program in a large telecommunications firms*. Tesis PhD. Walden University, USA.
- Bruner, Jerones (1988), *Realidad mental y mundos posibles*, España, Editorial Gredisa.
- Chrisholm, Thomas Alexander (1987), "Intrapreneurship and bureaucracy", *Sam Advanced Management Journal*, summer (pp. 36-40).

- Cyert, R.M. and March J.G. (1963) *Behavioral theory of the firm*, New Jersey, Prentice Hall .
- Choo, Wei Chun (2000), *La organización inteligente*, México, editorial Oxford Press.
- Comrey, Andrew (1985), *Manual de análisis factorial*, Madrid, editorial Cátedra.
- D'Ambois, R. (1989), Colloque de la fondation D' Entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- D'Hainaut, Luis (1985), *Objetivos didácticos y programación*, España, Editorial Oiko.
- Dodgson, M. (1993), "Organization learning", *Review of some Literatures 14* (pp. 375-394).
- Drucker, Peter (1960), *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, Editorial 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*, Buenos Aires, Editorial Suramericana S.A.
- Drucker, Peter (1994), *Llega una nueva organización a la empresa*, Ed. Gestión del conocimiento (pp. 1-21), Madrid, Editorial Deusto.
- Drucker, Peter (1992), *Gerencia para el futuro: el decenio de los noventa y más allá*, Santafé de Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Dunnette, Marvin y Kicher, Wayne (1990), *Psicología industrial*, México, Editorial Trillas.
- Edwards, Allen (1957), *Tecnicas of attitude scalad construction*, USA, Apleton Century Crofts.
- Finch, Peter (1985), "Cultivating free sprits, fresh ideas, and growth", *Business Marketing*, July (pp. 32-40).
- Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985), "Organization learning", *Academy of management review* (pp. 803-813).
- Fiol, Marlene (1994), "Consensus, diverity an learning", *Organizations, Science*, USA.
- Filion L., Jaques (1989), L'intrapreneurship du Colloque de la Fondation L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Foley, Peter (1984), "Changing employee values discontent", *Harvard Business Review*, January- Frebruary (pp. 117-125).
- Fullat, Octavi (1991), *Filosofía de la Educación*, Barcelona, Editorial Paideia, CEAC.
- Frank, Viktor (1991), *El hombre en busca de sentido*, Barcelona, 16 edición, Editorial Herder.
- Fry, Art (1987), "The post-it note: An intrapreneurial Success", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 4-9).
- Garfield, Charles (1992), *Los empleados son primero*, México D.F., McGraw Hill.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995), El programa intraemprendedor y la productividad, Simposio "Perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva",

- Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1994), “La capacitación una estrategia de productividad”, México, revista *Inforesca*, IPN, ESCA.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995), *Guía para la elaboración de planes de negocio* (traducción y adaptación), Programa intraempresarial, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1996), *El programa intraempresarial una opción para impulsar la innovación*. Estudio experimental en una gran empresa de energía en México, tesis doctoral, IPN, ESCA.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1992), Evaluación curricular de la Facultad de Administración de la UAN, Trabajo de grado de la Maestría en Docencia, Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso et al. (2002), *El programa intraempresarial una alternativa para incentivar la innovación en la educación superior*, Bogotá, UAN.
- Geoffrey G., Meredith et al. (1982), *Lo que todo empresario debe saber*, 3ra edición, Ginebra, OIT.
- Gerard, D’Amboise (1989), Pour des intrapreneurs entrepreneurs, Colloque de la Fondation de L’Entrepreneurs, Montreal, Canadá.
- Girard, Jacques (1989), Un leadership transparent et combatif, Colloque de la Fondation de L’entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Gruenwald, George (1986), “Interpreting, may provide new perspective to intrapreneurial teams”, *Marketing News*, Nov. 21.
- Gravowsky, Stanley (1989), *Educación de adultos*, México, Editorial Trillas.
- Gibbs, Alan (1988), *Reexploring the key role of entrepreneurship in economic and social development*, Geneva, ILO.
- Guilford, O. P. (1984), *Estadística aplicada a la psicología y la educación*, México D.F., McGraw Hill.
- Hedberg, B. (1981), “How organizations learn and Unlearn” Pnystrom y W. Starbuck ed., *Handbook of organizational design*, New York, Oxford Press (pp. 3-27).
- Harper, Malcolm (1983), *Selección y entrenamiento para el desarrollo del emprendedor*, Ginebra, OIT.
- Henderson, Rebecca y Clark, Kim (1990), “Architectural innovation, the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”, *Administrative Science Quarterly*, 35 (pp. 9-30).
- Hirsch, R. D. y M. P. Peters (1989), *Entrepreneurship starting developing and managing a new enterprise*, Illinois USA, P.I.P. Irwin Homewood.



- Hill, Ira (1987), "An intrapreneur-turned entrepreneur compares both worlds", *Research Management*, vol. 39, May-June (pp. 33-37).
- Hornaday, J. A. y Bunker, Ch. (1979), "The nature of the entrepreneur", *Personnel psychology*, 31 (1) Spring.
- Hornsby, Jeffrey S. et al. (1993), "An interactive model of corporate entrepreneurship", *Process in entrepreneurship theory and practice*, 17 (2), winter (pp. 29-38).
- Inkpen, Andrew and Crossan Choundhury, Nandan (1995), "The Seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 6 (pp. 313-323).
- Jadoul, Pierre (1989), L'entrepreneurship á Bell Canadá Générateur de développement économique, Colloque de la Fondation de L'Entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- James, Walker (1979), "Human resource planning: managerial concerns and practices", *Business horizons*, 19 (3) (pp. 55-56).
- Karagazoglu, Necmi and Brown, Warren B. (1993), "Times bases management of news product, development process in production", *Innovation management*, 3 (3), June (pp. 204-214).
- Kerlinger, Fred (1979), *Investigación del comportamiento y técnicas metodológicas*, 2da. edición, México, Editorial Interamericana.
- Kim, Donald (1993), "creating Bearing Organization, Undestating learning OL & IL, paper 35, MIT, Sloan School Management, Cambridge, Mass.
- Kolb, David et al. (1974), *Organizational Psychology: and Experimental Aproach*, USA, Prentice Hall.
- Kolchin, Michael and Hyclack Thomas J. (1987), "The case of the traditional intrapreneur", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 14-18).
- Kuatko, Donald y Hoegests, Richard (1992), *Entrepreneurship a Contemporary aproach*, second edition, USA, Driden Press.
- Laurin, Michele (1989), Une expérience D'essaimage, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Laval, Morin (1989), Matapédia, la vallée dú un intrapreneur plante des entreprises, Colloque de la Fondation L'intrapreneurship, Montreal, Canadá.
- Lamarre, Bernad (1989), Allocution Colloque annuel de la Fondation de L'entrepreneurship, Quebec, Canadá.
- López, Arturo (1995), *Unidad de servicios de asesoría*, México, FCE.
- Luchisinger, Vince and Bagby, D. Ray (1987), "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrast", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 10-13).
- Maheu, Pierre (1989), Champion volontarie expérience dún intra-

- preneur développé a gaz Metro-politain Inc. Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Marketing News (1986), "Intrapreneuring, after the big breakup", Marketing News, June 6, editorial.
- Maturana, Humberto (2003), *El árbol del conocimiento*, Chile, Universidad Católica de Chile.
- McGinnis, Michael and Verney, Thomas P. (1987), "Innovation management and intrapreneurship", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 19-23).
- Marich, J.G. (1991), "The technology of foolishness, ambiguity and choice in organizations", J.G. March y Jocsen (eds.) (pp. 69-81), Noruega, Universitersforlaget Bergen.
- Miller, D.B. and Cangelloti, J. (1965), "Adaptation and Learning", *Harvard Business Review* (pp. 283-309).
- Miner, Anne and Mezas, Stephen (1996), "Ugly ducking no more: patsan future of organizations learning research", *Organization Science* (pp. 88-99).
- Miron, David (1978), Effects of Achievement motivation training on entrepreneur in three populations. Thesis presented to the Faculty of graduate School of Education of Harvard University, Masachussets, USA.
- McClelland, David (1961), *The achieving society*, New York, McGraw Hill.
- McClelland, David and Winter, David (1969), *The motivation economic*, USA, Princeston N.J.D. Van Nostrand Co.
- McClelland, David (1989), *Estudio de la motivación humana*, Madrid, editorial Nacea.
- National Business (1986), Intrapreneurship a welcome in the business world. June, editorial.
- Nanning, Martha (1992), *Cómo lograr un cambio de actitud hacia el emprendedor*, Chile, Universidad Católica de Chile.
- Navarrete, Ordaz, María Elena (1991), *Evaluación educativa en antología del programa de formación y actualización docente*, México, IPN, ESCA.
- Novak, Joseph y Gowin, Bob (1988), *Aprendiendo a aprender*, España, Editorial Martínez Roca.
- Padua, Jorge (1987), *Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Pla, Sally (1989), "Ohio Bell's Enter-Prizing intrapreneur", *Management Review*, December.
- Peter, Thomas and Waterman, Robert Jr. (1982), *In Search of excellence*, New York, Warner.
- Pinchot, Gifford III (1985), *Intrapreneuring: Why you dont'n to leave the corporation to become an entrepreneur*, USA, Harper & Row, Cambridge.
- Pinchot, Gifford III (1987), "Innovation throuth intrapreneuring", *Research Management*, March-April 30(2) (pp. 14-19).
- Pinchot, Gifford and Pellman, Ron (1999), *Intrapreneuring in ac-*

- tion, A handbook for business Innovation*, USA, Berrett-Koehler Publishers.
- Pinchot, Gifford and Pinchot, Elizabeth (2000), *The Intelligent Organization*, USA, Berrett-Koehler Publishers.
- Pinto Villatoro, Roberto (1990), *Proceso de capacitación*, 2<sup>da</sup> edición, México, Editorial Diana.
- Poirier, Norman (1989), *Des coulisses á L'exploit*, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Motreal, Canadá.
- Rohan, Thomas (1986), "They're all intrapreneurs", *Industry Week*, March (pp. 28-29).
- Romero, Luis Ernesto (1991), *El entrenamiento en desarrollo de la motivación al logro*, Bogotá D.C., Exedú, Universidad de los Andes.
- Romero, Luis Ernesto (1993), *Intraempresariado, una estrategia de estímulo al espíritu empresarial y la innovación de las organizaciones*, Ponencia VII Congreso Latinoamericano de espíritu empresarial, México, UAM Xochimilco.
- Roos, Joel and Unwalla, Darab (1986), "Who is a intrapreneur", *Man personnel Magazin* (pp. 45-49).
- Rousell, Philip et al. (1991), *Third Generation R&D*, USA, McGraw Hill of Management Series.
- Roberts, Edward B. (1991), "High stakes for high-tech entrepreneurs: Understanding venture capital decision making", *Sloan Management Review* (pp. 9-20).
- Robbins, Stephen (1987), *Comportamiento organizacional*, 3<sup>th</sup> edición, México, Prentice Hall.
- Rodgers, Floyd and Shoemaker, Everth (1971), *Communication of innovations: Across Culture aproach*, New York, Free Press.
- Rodríguez, Mauro (1990), *Manual de creatividad*, México, McGraw Hill.
- Román, Martiniano y Diez López, Eloísa (1988), *Inteligencia y potencial de aprendizaje, evaluación y desarrollo*, Bogotá, Cindes, Kapeluz.
- Roscow, James (1978), *Puede enseñarse la iniciativa empresarial* (Enrique Miranda trad., Incae), Nicaragua, MBMAM Communication Incorporated.
- Rule, Erik e Irwin, Donald (1988), "Fostering intrapreneurship: The new competitive edge", *The Journal Business strategy*, May-June (pp. 44-47).
- Sahlman, William y Stevenson, Howard H. (1991), *The entrepreneurial venture*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School.
- Saucer, William I. (1987), "Intrapreneurial Success: lessons from entrepreneurial failures", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 32-35).
- Salinas Gómez, Orlando (1993), *El empresario interno como dinamizador del cambio tecnológico de la empresa*, VII Congreso Latino-

- americano de Espíritu Empresarial, UAM Xochimilco, México.
- Senge, Peter (1993), *La quinta disciplina, escuelas que aprenden*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Simon, Herbert (1991), Las funciones de los ejecutivos reinspeccionadas, Tokio, en K. Kato y H. Iino eds. (pp. 3-17).
- Shapiro, Albert (1984), *Entrepreneurship text cases and notes*, Massachusetts, Lore Publishing.
- Shapiro, Albert (1982), Business Schools teaching business, USA, January.
- Shapiro, Albert (1981), Entrepreneurship key to self renewing economies, commentary, April.
- Shapiro, Albert (1971), Entrepreneurship and economic development of project ISSED, Summer.
- Schilit W., Keit (1990), *Guide to preparing a winning business plan and raising venture capital*, USA, Prentice Hall.
- Schumpeter, Joseph (1939), *Business cycles a theoretical historical and statistical analysis of capitalist process*, New York, McGraw Hill.
- Schumpeter, Joseph (1967), *Teorías de desarrollo económico*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Stephen, Kenneth (1992), *How to perform Skip lot and chain sampling*, USA, ASQC, Quality Press.
- Sykes, Hollister (1986), "Lesson from new venture program", *Harvard Business Review*, May-June (pp. 69-74).
- Stevenson, Howard H. (1985), *A new paradigm for entrepreneurial management* (traducido como: *Un nuevo paradigma de administración empresarial*), Bogotá, Universidad de los Andes.
- Tapscott, Don y Caston, Arat (1995), *Cambio de paradigmas empresariales*, México, Editorial McGraw Hill.
- Taylor, William (1990), "The business of the innovation", *Harvard Business Review*, March-April (pp. 97-106).
- Thorndike, Robert y Hagen, Elizabeth P. (1991). *Medición y evaluación en psicología y educación*, segunda edición, México, Trillas.
- Timmons, Jeffrey (1990), *Venture creation, entrepreneurship in the 1990*, 3<sup>th</sup> edition, USA.
- Varela, Rodrigo (1991), *Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo*, Cali, ICESI.
- Villafaña Figueroa, Ricardo (2003), *Cómo administrar el conocimiento para generar valor*, México, Promoción Empresarial.
- Warren, Bennis (1969), *Leaders the process*, USA, Haper & Row.
- West, Alan (2002), *Estrategia de innovación*, Madrid, Clásicos de Cotec para la innovación tecnológica.
- White, J. (1989), Intrapreneuring, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Welsh, J. A. (1983), *The entrepreneurs master planning guide*, New York, Prentice Hall. &