

La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones

María de los Ángeles Briceño Moreno*

RESUMEN

Los cambios en las organizaciones surgen por efectos de variables exógenas o endógenas, que obligan a que los miembros de la organización prevean y estén preparados para afrontar nuevas circunstancias. En un contexto altamente dinámico; el empoderamiento, la flexibilidad y el trabajo por objetivos, son factores que condicionan la velocidad de respuesta a requerimientos continuos del mercado y la capacidad de propuestas que anticipen nuevos escenarios para obtener de los mismos resultados óptimos.

Tales dinámicas, exigen culturas corporativas humanizadas y eficientes que se conviertan en escenarios propicios, para el desarrollo de propuestas emprendedoras que posteriormente alcancen independencia y autonomía de las organizaciones de las cuales surgieron, hasta obtener sostenibilidad y competitividad para establecer nuevas condiciones en los mercados en que participan.

PALABRAS CLAVE

*Emprendimiento
Intraemprendimiento
Innovación
Cultura corporativa*

1. Introducción



Desde el siglo XVIII se han formulado muchas y variadas conceptualizaciones acerca de la innovación y del emprendimiento, las cuales se han venido actualizando y renovando a partir de los avances existentes en torno a la administración y a los adelantos tecnológicos y conceptuales.

Muchas han sido las definiciones y los acercamientos a estos dos importantes elementos concernientes a la economía, que hoy día convergen en un campo ideológico-científico, guiados hacia

* Doctorante en Ciencias de Gestión de la Universidad de Rouen (Francia), Diplome Universitaire de Troisième Niveau Universidad de Rouen (Paris, Francia), Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Mercados de la Universidad de los Andes, Especialista en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, Comunicadora Social y Periodista. Profesora Investigadora de Tiempo Completo y coordinadora de Emprendimiento del CESA. Creadora y exdirectora de la Unidad de Emprendimiento Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia.

la optimización de los procesos de producción y creación, dentro y fuera de las organizaciones.

De acuerdo con la Ley 1014 de 2006 se define emprendedor como una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva; como emprendimiento la manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza.

El emprendimiento es entendido como una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Para Drucker, la diferencia entre el emprendedor y el empresario está en el efecto innovador. En su libro *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1982), Drucker afirma: “debo admitir que todos los negocios pequeños tienen muchos factores en común. Pero para ser empresarial, una compañía debe tener características que no son la de ser nueva y pequeña. De hecho los empresarios constituyen una minoría entre los negocios nuevos. Crean algo nuevo, algo diferente; cambian o trasmutan los valores”.

ABSTRACT

Changes are part of the dynamics that members have to face and adapt to within organizations. In such a context, empowerment, flexibility and aimed work are significant factors that speed up changes to cope with market requirements and the capacity to anticipate and foresee new scenarios to reach appropriate goals.

This situation demands for adequate corporate culture to turn into scenarios to develop entrepreneurship to reach organizational independence and autonomy.

In this sense, innovation becomes an active agent as a potential resource for entrepreneurs to add value to organizational performance.

KEY WORDS

*Entrepreneurship
Intra entrepreneurship
Innovation
Corporate culture*

Más tarde, en 1986, este mismo autor señaló en su libro: *La innovación y el empresario innovador* que la gerencia como un conocimiento útil puede ser ejercida por empleados especializados, quienes apalancados en procesos de innovación contribuyen al desarrollo económico de las empresas (Drucker, 1986).

En ese sentido el emprendimiento puede ser visto como la capacidad de lograr cambios verdaderamente incrementales y significativos, es allí donde tiene lugar el intraemprendimiento el cual “se concibe como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de organizaciones ya existentes” (Trujillo y Guzmán, 2008).

El intraemprendimiento, está orientado hacia las iniciativas independientes de los empleados que se dan dentro de una organización plenamente establecida y que pueden resultar en un emprendimiento corporativo, que faculta el desarrollo de la economía en las sociedades.

Cuando se habla de intraemprendimiento se hace referencia al proceso por el cual los individuos persiguen oportunidades al interior de las organizaciones (Stevenson & Jaramillo, 1990 citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p.2).

Una conceptualización global acerca de la innovación la presenta Schumpeter (1942), quien la concibe como: “la fuerza que mueve la producción capitalista y el sistema como un todo y esta no se

genera de forma espontánea sino que es promovida por el empresario innovador”.

“La innovación es el proceso deliberado que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones. Este proceso debe llevar a resultados concretos y medibles y está asociado al desarrollo de un espíritu emprendedor en los individuos, es decir, a una actitud hacia el trabajo que se caracteriza por la permanente búsqueda de oportunidades y por la capacidad para articular recursos humanos y físicos con el objetivo de aprovecharlas” (Vesga, s.f).

La innovación está relacionada con el desarrollo o el mejoramiento de lo existente y de nuevos productos, servicios, mercados, técnicas y tecnologías para las funciones organizacionales; además resulta como la implementación de los resultados de la creatividad.(McAdam y McClellan, 2002). En las empresas se puede hablar de innovaciones radicales, innovaciones incrementales, innovaciones organizacionales y comerciales, innovaciones adecuadas tecnológicamente, empresas sin innovación y empresas no innovadoras.

Así pues, la innovación va ligada a la novedad con que las organizaciones pueden proveer a la sociedad de nuevos artículos, adelantos de diferentes índoles y nuevas acciones; elementos que se presentan como producto de procesos que se pueden dar dentro de las organizaciones, a partir de iniciativas

intraempreendedoras de los miembros que conforman tales estructuras.

Al contrario de lo que propone Schumpeter, las nuevas conceptualizaciones y estudios proponen que la innovación no depende en su totalidad de un empresario innovador como único agente que contribuye en su proceso, sino que depende más del comportamiento. Entonces, los procesos de innovación están más enmarcados por las acciones y comportamientos que se producen en una organización que por sus particulares agentes.

Dentro de una empresa los nuevos campos de innovación pueden ser desarrollados por cualquier individuo que esté motivado y que quiera contribuir en el desarrollo de su firma, sea cual sea su estatus, rango o el cargo que ocupe dentro de la misma. El éxito innovador de una empresa no depende de por quién es alcanzado, sino de cómo y con qué acciones, comportamientos y argumentos lo alcanza.

En el interior de las empresas, los individuos que están vinculados a ellas pueden desarrollar procesos de innovación y actividades emprendedoras e incidir en el desarrollo económico, no sólo de las firmas a las que pertenecen sino también al desarrollo económico global. De tal manera, la innovación se manifiesta como la estrategia implementada para alcanzar el éxito de la firma u organización

relacionada con la propiedad psicológica o el sentido de pertenencia que muestren sus empleados frente al crecimiento de la organización.

Las estrategias que adopten e implementen los individuos convenientes a una organización, muestran un comportamiento emprendedor. Así pues, los empleados pueden participar en la generación de nuevas posibilidades para el impulso y desarrollo de los negocios.

Aunque la innovación en términos literales, se refiere a la producción o invención de cosas novedosas y desconocidas no se limita sólo a esto, porque también se concibe como actividades orientadas a rejuvenecer a la empresa y que pueden ser ejecutadas tanto por los dueños como por sus empleados.

La innovación se da dentro de las organizaciones como respuesta a diversos estímulos provenientes del entorno interno o del externo como proceso de adaptación a las exigencias del mercado.

El entorno es definido por Emery y Trist (1965), como los factores internos o externos que impactan el potencial funcionamiento de las organizaciones; por tanto, los cambios producidos industrialmente desde el punto de vista de estructura, competencia, oferta, demanda y componente tecnológico afectan los

procesos de emprendimiento, resultando en nuevas soluciones innovadoras que conlleven el desarrollo de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, estímulos provenientes del entorno ya sean favorables o no favorables, incentivan conductas emprendedoras que conllevarían nuevas acciones regidas por la innovación, legitimando de esta manera la capacidad adaptativa de las organizaciones en cuanto a las exigencias del mercado.

Los estímulos externos favorables como el incremento de la demanda, la ampliación de los canales de distribución y otros, favorecen la disposición y los recursos de los empleados para optimizar sus acciones y contribuciones dentro de la firma; incentivando la creatividad, encaminada hacia al mejoramiento de la producción y la calidad de sus productos o servicios.

Pero los estímulos desfavorables también pueden impulsar la creatividad y la innovación a fin de superar obstáculos y adaptarse a las nuevas exigencias; de tal manera, se sustenta el hecho de que la necesidad agudiza el ingenio del hombre. En este caso la innovación parte de la interacción de la organización en la que de sus mismos miembros facultados por elementos y procesos, constituyen el ambiente para el emprendimiento.

Una vez se perciben elementos que afectan de manera efectiva a las organizaciones, se hace necesario estudiarlos para reconocerlos y comprenderlos cabalmente y así retroalimentar la organización a partir de las acciones generadas para apropiar e implementar nuevas estrategias.

Consecuentemente, la innovación se presenta como un proceso acumulativo de conocimiento enfocado a un proceso de aprendizaje tecnológico que promueve cambios organizacionales, así como a nuevas formas de asociar conocimiento, a razón de que las empresas sean facultativamente flexibles para adaptarse a las exigencias del mercado.

De ahí que el emprendimiento surge como respuesta de las organizaciones a las exigencias del entorno. La firma que esté alerta y expectante a las oportunidades está presta a comprender las señales emergentes de cambio desde su propio ámbito y es propicia para desarrollar el intraemprendimiento (Singh, 2006).

En las líneas anteriores se ha esbozado la relación intrínseca existente entre emprendimiento, intraemprendimiento e innovación, atendiendo a diversos factores que pueden promover cada uno de los anteriores elementos. Pero se debe tener en cuenta, que tanto el emprendimiento como la innovación

tienen varias perspectivas que al ser analizadas cuidadosamente conducen hacia las fuentes propias de sus bases con el fin de entender en su totalidad estos conceptos junto con todos sus elementos y proponer nuevos estímulos y procesos que favorezcan la innovación y el emprendimiento dentro de las organizaciones.

También se ha visto que las organizaciones pueden afectarse de manera positiva o

negativa a partir de sus entornos -interno y externo- y que hay diversos elementos que configuran esos entornos y que afectan los procesos de innovación.

Existen modelos en los que la interactividad está dentro de los elementos o fuentes que confluyen en el proceso innovador, haciendo de ésta la característica principal de un ambiente creativo y la muestra de la complejidad que conlleva la innovación dentro de cualquier organización.

2. Fuentes de innovación

En el resumen de las fuentes de innovación hecho por Silvia Ponce (2006), se puede observar que hay elementos tanto de tipo externo como de tipo interno respecto a las organizaciones.

En las de tipo externo se enmarcan los clientes consumidores, proveedores, otras empresas, universidades, institutos, la naturaleza, la relación y conocimiento de otras disciplinas y el contexto. Pero hay otras que se enmarcan en las de tipo interno: trabajadores y el agregado de individuos.

Resumen de las fuentes de innovación (Silva Ponce, 2006).

- Los Lead-users
- Los clientes consumidores
- Los proveedores
- Los trabajadores
- Otras empresas
- El agregado de los individuos, más el grupo y el contexto
- Los resultados a través del fracaso, prueba y error
- Las universidades, institutos de investigación
- La naturaleza
- El conocimiento de otras disciplinas

Según este modelo, las interacciones que potencialmente se dan dentro de estas fuentes son de vital importancia

dentro de los procesos innovadores y cada interacción de una de estas fuentes con otra, o con la firma misma, demanda cambios importantes dentro de las estructuras organizacionales y en las prácticas administrativas que confluyen en la germinación de un resultado novedoso, propendido por agentes emprendedores.

Por ejemplo, trabajar con otras empresas; contratar servicios de terceros o de entidades externas a una firma, implica una reorganización de la estructura interna de la misma que puede catalizar e impulsar la optimización de la producción o del producto final, convirtiéndose en una fuente de innovación para el uso de los emprendedores.

Hay autores que afirman que en las compañías innovadoras se agrupan competencias centrales y tercerizan no sólo la distribución de productos sino también la investigación básica (Quinn, 2000).

Tercerizar acciones implica reorganizar estructuralmente una firma, pero también coordinar de manera asertiva y eficiente las actividades que se llevarán a cabo conjuntamente con las otras entidades que prestan los servicios. Tal contratación externa trae consigo una cantidad de ventajas y riesgos que se deben asumir con el fin de cualificar la producción, como: explorar nuevos talentos de especialistas, acelerar la velocidad de producción, ampliar los recursos,

etc. Dentro de los riesgos se puede incluir una probabilidad de espionaje corporativo, fallas en la calidad, peligro a servicios subcontratados, entre otros.

El estudio de las fuentes de innovación ha sido considerado por varios autores, quienes han establecido un proceso lineal para su alcance. A continuación se presenta el proceso de innovación lineal y que coincide con dos propuestas similares de dos autores.

Tabla 1. Pasos del proceso lineal de innovación McAdam y Chiavenato

(McAdam, 2002. P 114)	(Chiavenato, 2002)
1. Generación de ideas	Identificar la situación
2. Testeo	Obtener información
3. Viabilidad	Generar soluciones alternativas
	Evaluar y elegir la mejor alternativa
4. Implementación	Transformar la solución en acción
	Evaluar los resultados

Fuente. Elaborado a partir de McAdam, R., & McClelland, (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. Technovation, 22(2), 114 y Chiavenato, I (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá. McGraw-Hill.

En ambos casos la innovación se presenta como un proceso en el que se da una secuencia de pasos a seguir para concluir en lo que se considera una buena innovación. Para esto se hace

necesario tener en cuenta los factores internos y externos presentes en la formulación de nuevas utilidades propuestas por agentes emprendedores.

Consecuentemente, el emprendimiento requiere ciertos factores que permiten su realización desde perspectivas endógenas y exógenas, que deben ser guiados e

implementados por agentes que conlleven a la creación de una cultura emprendedora dinámica que lleva a los individuos a desarrollar visiones; objetivos y planes de acción; tomar decisiones y producir acciones; sugerir, intentar y experimentar; crear y desarrollar en cualquier nivel de organización y tomar responsabilidad y propiedad. (Chistensen, 2005).

3. Factores que permiten el emprendimiento

De acuerdo con la didáctica causa efecto, las empresas deben fomentar el comportamiento innovador de los individuos que actúan en ella, a partir de un sistema efectivo de incentivos que se base en los resultados alcanzados y relacionado con el desempeño de sus empleados. Tal sistema debe ser claro y sólido y debe detallar con exactitud los objetivos que se han de alcanzar, los mecanismos de retroalimentación, las responsabilidades que se deben asumir y los resultados por obtener.

Los sistemas de fomento del emprendimiento deben ser asumidos por la alta gerencia de la firma y esta, debe promulgar la innovación como elemento imbricado en el rol de todos los empleados (Christensen, 2005).

Dado lo anterior, corresponde a la alta gerencia implementar sistemas de

incentivos para que sus empleados sean estimulados y utilicen su creatividad y capacidad innovadora para producir senderos novedosos. Esta tarea puede ser un poco dificultosa para las organizaciones, porque los sistemas de valores e incentivos cambian de acuerdo con las culturas y los intereses particulares de los individuos; es la vía para desarrollar el potencial emprendedor de los actores que participan y se relacionan con la organización.

Los empleados de una firma pueden considerar más favorables u oportunos algunos tipos de incentivos específicos, según los intereses y valores de cada quien y dependiendo de sus aspiraciones pueden optar por incentivos pecuniarios, promocionales, motivacionales, retroalimentadores, etc.

No obstante Christensen (2005), ha estudiado a fondo los factores que permiten el emprendimiento y encontró cinco factores comunes:

- Los sistemas de incentivos.
- El soporte de la gerencia.
- El acceso a recursos.
- La estructura organizacional.
- El proceso de toma de riesgos.

Pero estos factores no suelen ser convencionales, en razón a que dependen del tipo de organización, el campo en el que actúa y otros componentes; estos factores generalmente, se relativizan y naturalmente surgen otros que revisten mayor importancia.

4. Metodología



Para analizar el propósito de la investigación, se decidió elegir un conjunto de empresas que fueran representativas de las características del mercado empresarial colombiano. Mediante un muestreo por conveniencia tipo clúster basado en el criterio de racionalidad y suficiencia (Miles y Huberman, 2004) se estudiaron las políticas de innovación y de creatividad de seis organizaciones tanto productoras como comercializadoras de gran, mediano y pequeño tamaño, de los sectores de: alimentos, petróleo, salud y construcción.

Las empresas estudiadas por sectores fueron: alimentos. Una multinacional y otra de orden regional. Una empresa de petróleo. Dos de salud: una clínica de tercer nivel y una comercializadora de productos para odontología con 10 años de existencia. Finalmente una empresa de construcción de tamaño mediano.

De las anteriormente mencionadas, sólo una era una empresa multinacional, las otras cinco fueron empresas nacionales, una de ellas con exportaciones y las otras tres fueron empresas de familia.

El levantamiento de información se hizo a través de encuestas estructuradas con preguntas mixtas y de entrevistas exhaustivas que fueron aplicadas por colaboración de un grupo de estudiantes de octavo semestre del CESA como parte de la asignatura Política Empresarial.

Las variables estudiadas de innovación fueron: impacto de lo innovado, nuevos productos, recursos para la innovación, enfoque hacia la innovación propio de la organización, motivación para que los actores de la organización sean innovadores, generación de bienestar social, inversión en investigación, innovación tecnológica como estrategia, factores internos que impulsen la innovación, clima organizacional para la promoción de la creatividad, nivel de comunicación, inteligencia competitiva, cooperación entre empresas para la

consecución de objetivos, reacción ante lo inesperado, rol del consumidor en los procesos, capacidad competitiva, adaptación al cambio, gestión de la innovación reflejada en la búsqueda de oportunidades, factores internos de innovación, indicadores para la medición de la innovación, determinación de objetivos o metas que busque la actualización o innovación. Todos estos se agruparon en los cinco factores de innovación mencionados anteriormente y que permiten el emprendimiento de acuerdo con Christensen (2005), y fueron analizadas frente a las políticas de contratación, de remuneración y compensación. Tanto en las políticas de innovación, como en estas últimas fue constante la evaluación de las variables estudiadas sobre la motivación de los actores de la organización para la expresión de actitudes emprendedoras.

5. Resultados



Las organizaciones mencionadas reconocen que la innovación es un pilar para el crecimiento y la obtención de ventajas competitivas. El cliente constituye su fuente de información para la innovación. Sin embargo no cuentan con políticas explícitas sobre este aspecto, aun cuando establecen partidas presupuestales.

Las organizaciones investigadas con excepción de la multinacional, atribuyen

los resultados de sus innovaciones al respaldo tecnológico. En el caso de la comercializadora al respaldo de los productos que ofrece. Pero se encuentra una clara disociación respecto al equipo humano, lo cual guarda relación con la identificación de calidad y control relacionados con la supervisión de las funciones y el cumplimiento de los horarios.

En los casos en que se estableció una mayor flexibilidad en la supervisión de las operaciones individuales y se generaron espacios para la planeación en línea ascendente, privilegiando la toma de decisiones y los indicadores por resultados; se encontró un clima con mayores motivaciones y una mejor disposición a la propuesta de ideas y la generación de soluciones que agregaran valor para la organización. Esto estuvo fuertemente relacionado con los programas de incentivos en promoción y remuneración laboral y en las aplicaciones de acciones de responsabilidad social.

No obstante, los mejores resultados encontrados en estas organizaciones, sólo las que mostraban experiencias exportadoras, contaban con protección de sus innovaciones y con la integración del personal de diversas áreas en programas conducentes a la innovación y el emprendimiento.

La relación entre innovación, emprendimiento y responsabilidad social se

enfoca principalmente a la oferta de soluciones representadas en productos y servicios que hagan más competitivas las organizaciones; la responsabilidad social en lo referente a ofertas éticas.

Las estructuras organizacionales de las entidades analizadas coincidieron con jerarquías piramidales. Se observó también cómo en la medida en que las organizaciones aumentaban de tamaño se abría la participación de la opinión de los empleados; esto, debido principalmente a que la complejidad de las decisiones difícilmente podía estar concentrada en un sólo individuo. Sin embargo, los niveles jerárquicos se mantuvieron en todos los casos y la aceptación de las propuestas emprendedoras del equipo humano fue relevante en algunos en que estuvieran relacionados con la obtención de calidad prevista por las organizaciones sobre sus productos o sus servicios. Esto principalmente a que se considera una oportunidad para fortalecer las relaciones con los clientes y con ello el afianzamiento del mercado.

6. Conclusiones

Para hablar de innovación como factor potenciador del emprendimiento, se requiere de una organización flexible, con una estructura horizontal basada en la calificación para solucionar y afrontar cambios y desafíos, que recurrentemente

reciben el nombre de problema, pero que en la innovación para el emprendimiento son oportunidades de solución.

El ser capaz de integrar las propuestas de experiencia en soluciones preventivas dentro de un programa de cambios permanentes que forme parte de la planeación estratégica, en los que cada propuesta se convierta en el eje de los contratos tanto del personal propio de la organización como de los grupos que integran la cadena productiva y los grupos de interés relacionados, exige de una cultura de comunicación abierta, con escenarios naturales creados para la discusión.

Este método en el cual la innovación surge de las propuestas de los actores que intervienen en el desarrollo natural de la gestión y las operaciones, supone una definición estratégica previa que integre dentro de sus componentes esenciales la comunicación como alternativa de desarrollo y base del conocimiento compartido, los sistemas y tecnologías como base de la conservación del conocimiento y del saber hacer (*Know how*), y una cultura envolvente que integre el proyecto de vida de los individuos en los contextos de planeación estratégica de la organización.

Lo anterior implica una planeación prospectiva con perfiles basados en una segmentación de valores y planes de carrera humanizados para los integrantes

de la organización, lo cual sólo se aplica en las organizaciones grandes estudiadas. Un sistema de promoción e incentivos por asunción de riesgos y toma de decisiones y un sistema de contratación basado en soluciones y propuestas que a la vez permita la participación del trabajador en la composición accionaria de la organización.

El crear una cultura que posibilite la innovación como parte de su proceso operativo exige a una organización que en sus programas de responsabilidad social integre políticas públicas de formación en las que el componente de la confianza y la tolerancia sean aspectos calificados y posteriormente transferidos a la misma por medio de sus trabajadores.. Así mismo programas de fidelización a los proveedores y de desarrollo de nuevos negocios a partir de las propuestas de solución e innovación de los cuales la organización haya tenido experiencia, gracias a las pruebas documentadas que hayan hecho sus miembros como parte de las funciones establecidas dentro de la definición de perfiles.

Así, la subsistencia, competitividad y el desarrollo de nuevos negocios (*spin-offs*) debe surgir de las experiencias innovadoras convertidas en conocimiento de la organización. Esto también se observa en las empresas con experiencias internacionales debido a las exigencias propias de sus mercados. Experiencias

surgidas desde sus individuos, que agreguen valor al buscar independizarse de los objetivos convencionales, estrategias y presupuestos, para generar un crecimiento económicamente eficiente y de control por integración. Es por ello que los ambientes innovadores para el emprendimiento exigen culturas flexibles, abiertas y comunicativas.

Por lo tanto, los planes de las organizaciones preparadas para la innovación que lleve al emprendimiento, han de contar con una perspectiva de independencia y sostenibilidad de sus procesos y sus proyectos y una comunicación estable que más adelante permita que en las mismas innovaciones estén contempladas libertades para exigir nuevas alternativas de contrato que obliguen a un mejoramiento, propias de la organización calificada (Planne, 2003), pero que al mismo tiempo tengan en cuenta el concepto de construcción de comunidad como variable de obligada medición para la predefinición y potenciación de clusters de productividad y de posteriores distritos industriales que deben ser contemplados en la planeación prospectiva, como parte de sus códigos éticos.

Esto a la vez, exige que las organizaciones que dan origen a nuevos emprendimientos a partir de la cultura de la innovación estén preparadas para diseñar sistemas de recepción de nuevas exigencias, de modo que los integrantes de la

organización compitan para hacerse más efectivos en la oportunidad de la entrega de soluciones y para ello integren en sus propósitos una cultura participativa con indicadores contruidos por los propios individuos.

En síntesis, la cultura innovadora para el emprendimiento trata de competencias individuales y colectivas integradas en

un trabajo participativo basado en la confianza y en el respecto, cuyo objetivo común es producir y entregar soluciones y propuestas cada vez más oportunas y más eficientes orientadas a la independencia de la organización de origen y a la vez pensadas hacia la integración de una comunidad que pueda definirse como un cluster o un distrito industrial, según sea el alcance del sector.

7. Bibliografía



Chiavenato, I (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. McGraw-Hill.

Christensen, S. K. (2005). *Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company*. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 305- 318.

Drucker, P. (1986)- *La innovación y el empresario innovador* (pp 11-29) Bogotá: Norma.

Emery, F. E. and Trist, E.L. (1965). *The causal texture of organizational environments*. *Human relations*, 18 (1), 21-32.

McAdam, R., & McClelland, (2002). *Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry*. *Technovation*, 22(2), 113-121.

Plane, Jean Michel (2000). *Théorie des organisations*, Edt. Dunod. Paris, pp. 63

Ponce, Silvia (2006). *Conocimiento e Innovación*. Universidad EAFIT. Medellín.

Quinn, James B. (2000). *Outsourcing innovation: the new engine of growth*. *Sloan Management Review*. 41 849, 13 -28.

Schumpeter J. (1942), *Capitalismo, socialismo y democracia* (Traducción española 1952 ed.), Aguilar. México.

Singh, J.I. (2006). *The rise and decline of organizations: Can "Intrapreneurs" play a saviour's role?* *Vicalpa: the Journal for Decision Makers*, 31 (1), 123-127.

Trujillo, M .A. & Guzmán, A. (2008). *Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura Cuadernos de Administración [en línea] 2008, 21 (enero-junio) : [fecha de consulta: 24 de julio de 2009] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20503503>> ISSN 0120-3592.*

Vesga, R. (s,f.) *Emprendimiento e Innovación en Colombia, ¿Qué nos está haciendo falta?* Universidad de los Andes. Bogotá. fecha de consulta: 24 de julio de 2009] Disponible en: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.