

# **COURSE: Critical Thinking and Innovation**

**Lecture 9: Importance and management of  
organizational innovation  
Lecturer: Ana Gómez Burns**

## **OBJETIVO:**

Analizar la aplicación de la innovación de las organizaciones de manera crítica a través de un debate para alinear conceptos estudiados.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la innovación organizacional se ha convertido en un imperativo estratégico. Sin embargo, fomentar una cultura de innovación y generar ideas disruptivas no es tarea fácil. Es aquí donde el **intraemprendimiento** emerge como una respuesta prometedora. Al empoderar a los empleados para que asuman roles de emprendedores dentro de la organización, el intraemprendimiento puede desbloquear un enorme potencial creativo. Exploraremos en detalle cómo el intraemprendimiento, junto con los procesos de innovación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, pueden ayudar a las organizaciones a superar los desafíos de la innovación y alcanzar el éxito a largo plazo.

## **El intraemprendimiento como motor de innovación**

El emprendimiento es un campo de estudio en constante evolución. La investigación en emprendimiento ha expandido sus límites explorando y desarrollando explicaciones y predicciones de fenómenos emprendedores, como la innovación, la creación y crecimiento de nuevas empresas, y las características de emprendedores individuales y organizaciones emprendedoras. Un subcampo de investigación en emprendimiento en crecimiento es el intraemprendimiento, es decir, el emprendimiento dentro de organizaciones existentes. Emergiendo en las últimas dos décadas, la investigación inicial en intraemprendimiento se centró en la creación de nuevas empresas, es decir, la formación de nuevas empresas por parte de organizaciones existentes, principalmente corporaciones, y en el enfoque en el individuo emprendedor dentro de una corporación. Este enfoque se extendió luego para incluir características emprendedoras a nivel organizacional. La investigación en intraemprendimiento ha evolucionado en tres áreas focales:

- I) **El intraemprendedor individual:** Los primeros estudios sobre intraemprendimiento se centraron en el individuo que fomenta la innovación dentro de una organización. Estos estudios exploraron en profundidad las características personales de los intraemprendedores y la importancia del reconocimiento y apoyo organizacional para fomentar su iniciativa.

- II) **La formación de nuevas empresas corporativas:** Posteriormente, la investigación se dirigió hacia el análisis de la creación de nuevas empresas dentro de las corporaciones. Los investigadores se interesaron en clasificar los diferentes tipos de nuevas empresas corporativas, en cómo estas se ajustaban a la estrategia general de la organización y en los factores internos que facilitaban su desarrollo.
- III) **La organización emprendedora:** La tercera corriente de investigación se concentró en las características de las organizaciones que fomentan la cultura emprendedora. Estos estudios exploraron cómo las organizaciones pueden crear un entorno que estimule la innovación y el desarrollo de nuevas ideas.

## Conceptos

Autor	Concepto
Stevenson y Jarillo (1990)	El intraemprendimiento es un proceso donde los empleados buscan nuevas oportunidades de negocio dentro de la empresa, incluso si no cuentan con todos los recursos necesarios.
Vesper (1990)	El intraemprendimiento implica innovar y salir de lo común para aprovechar nuevas oportunidades dentro de la organización.
Hisrich y Peters (1998)	El intraemprendimiento es un espíritu emprendedor que se manifiesta dentro de una empresa ya existente.
Sharma y Chrisman (1999)	El intraemprendimiento es la creación de nuevas iniciativas o la renovación de las existentes dentro de una organización.

Autor	Concepto
Schollhammer (1982), Burgelman (1983, 1987), Pinchot (1987), Rule e Irwin (1988), Kuratko et al. (1993)	El intraemprendimiento se centra principalmente en grandes corporaciones y en la creación de nuevas empresas dentro de ellas.
Kanter y Richardson (1991), Badguerahanian y Abetti (1997)	El intraemprendimiento se limita a la creación de nuevas empresas dentro de una organización.
Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2003)	<p>Se refiere al emprendimiento dentro de una organización existente. Son las intenciones y acciones emergentes de una empresa que buscan desviarse de lo habitual. Estos procesos intraemprendedores ocurren dentro de una empresa existente, independientemente de su tamaño. El intraemprendimiento no solo implica la creación de nuevas empresas, sino también otras actividades innovadoras, como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas.</p> <p>Fuentes y contenido relacionado.</p>

## Características

Característica	Definición
Nueva unidad de negocio	Desarrollo de nuevas unidades de negocio independientes o parcialmente independientes
Nuevos negocios	Exploración y participación en nuevas oportunidades de negocio adyacentes a los actuales.
Innovación de productos / servicios	Creación de nuevos productos y servicios.
Proceso de Innovación	Mejoras en los procedimientos y técnicas de producción.
Reinventarse	Redefinición estratégica, reestructuración y transformación organizacional.
Tomador de riesgos	Probabilidad de incurrir en pérdidas debido a acciones audaces y compromisos de recursos en la búsqueda de nuevas oportunidades.
Proactividad	Orientación de la alta dirección hacia la innovación y la iniciativa.
Competidor agresivo	Postura competitiva ofensiva.

## Beneficios

**Para los empleados:** El intraemprendimiento ofrece oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que facilita el crecimiento profesional. Permite a los empleados tomar decisiones y asumir responsabilidades, lo que aumenta su sensación de empoderamiento.

Genera un mayor sentido de pertenencia a la empresa y una mayor satisfacción con el trabajo realizado. Proporciona oportunidades para ser reconocidos por sus logros y contribuciones a la empresa.

**Para la empresa:** Fomenta la generación de nuevas ideas y productos/servicios, lo que permite a la empresa mantenerse competitiva y adaptarse a los cambios del mercado. Impulsa la expansión de la empresa hacia nuevos mercados o segmentos, diversificando sus operaciones y aumentando sus ingresos. Contribuye a la optimización de los procesos internos y la reducción de costos, gracias a la búsqueda constante de mejoras. Aumenta el compromiso y la satisfacción de los empleados al involucrarlos en proyectos desafiantes y permitirles desarrollar sus habilidades. Proyecta una imagen de empresa innovadora y que valora el talento de sus empleados.

## **Para fomentarla se requiere:**

1. **Cultura de Innovación:** Crear espacios donde los empleados se sientan cómodos para compartir sus ideas sin miedo a ser juzgados. Transformar los errores en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implementar sistemas de reconocimiento que valoren las ideas innovadoras y los logros de los intraemprendedores.
2. **Empoderamiento de los Empleados:** Confiar en los empleados para que tomen decisiones y lideren proyectos. Asegurarse de que los empleados tengan acceso a las herramientas y el apoyo que necesitan para llevar a cabo sus ideas. Fomentar un entorno donde los empleados se sientan valorados y respetados.
3. **Programas de Mentoría y Desarrollo:** Conectar a los intraemprendedores con mentores experimentados que puedan guiarlos y brindarles asesoramiento. Invertir en el desarrollo de habilidades como el pensamiento creativo, la resolución de problemas y la gestión de proyectos.
4. **Espacios y Herramientas para la Innovación:** Diseñar áreas donde los empleados puedan colaborar y generar nuevas ideas. Equipar a los empleados con las herramientas necesarias para desarrollar prototipos y llevar a cabo experimentos.

5. **Tolerancia al Riesgo:** Destinar recursos para financiar proyectos con alto potencial de retorno. Crear un ambiente donde se permita experimentar y aprender de los fracasos.
6. **Involucramiento de la Alta Dirección:** Los líderes deben demostrar su compromiso con la innovación y el intraemprendimiento. Asegurarse de que todos los empleados comprendan la importancia de la innovación para el futuro de la empresa.



Fuente: Wolcott y Lippitz (2007)

El intraemprendimiento florece en entornos donde la innovación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba se complementan de manera sinérgica. La visión estratégica de la alta dirección, que suele impulsar la innovación de arriba hacia abajo, establece un marco claro para que los intraemprendedores desarrollen sus ideas. A su vez, la iniciativa y la creatividad de los empleados, que caracterizan la innovación de abajo hacia arriba, enriquecen esa visión con propuestas disruptivas. Al fomentar una cultura de innovación que combine ambos enfoques, las organizaciones no solo promueven el intraemprendimiento, sino que también se posicionan como líderes en sus respectivos mercados.

# **Innovación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba**

## **Innovación de arriba hacia abajo:**

La Innovación de arriba hacia abajo (IAA) es un enfoque estratégico donde la innovación es impulsada por el liderazgo de la organización. Comienza con una dirección estratégica clara, que define objetivos y metas específicas. Esta dirección puede incluir la introducción de nuevos productos, la mejora de productos existentes o la entrada en nuevos mercados.

Para ejecutar esta estrategia, las organizaciones suelen asignar recursos a equipos de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y marketing. Estos equipos trabajan en proyectos alineados con la dirección estratégica general. Sin embargo, la IAA puede enfrentar desafíos como la falta de motivación de los empleados y la dificultad de equilibrar la innovación con las restricciones operativas.

Aunque la IAA puede ser efectiva, es importante reconocer que depende en gran medida de la visión y el compromiso de la alta dirección. Puede tener dificultades para fomentar una cultura verdaderamente innovadora si no empodera a los empleados y alienta las iniciativas de abajo hacia arriba.

## **Innovación de abajo hacia arriba**

La Innovación de abajo hacia arriba (IAA) es un enfoque que fomenta la creatividad y la iniciativa a nivel individual dentro de una organización. A diferencia de la innovación de arriba hacia abajo, donde las ideas nacen de la alta dirección, la IAA permite que cualquier empleado proponga y desarrolle nuevas ideas. Este enfoque orgánico permite que la innovación surja de manera espontánea, aprovechando el conocimiento y la experiencia de todos los miembros de la organización.

Los intraemprendedores, son personas con una visión clara y una gran pasión por sus ideas. A menudo, necesitan ser muy creativos para encontrar los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos, ya que no siempre cuentan con el apoyo formal de la organización al principio. Sin embargo, su persistencia y capacidad para demostrar la viabilidad de sus ideas pueden convencer a los líderes de la empresa a invertir en ellas.

Un aspecto clave de la IAA es la capacidad de los intraemprendedores para adaptar y reutilizar los recursos existentes. Esto implica buscar soluciones innovadoras a problemas complejos, utilizando los materiales y herramientas disponibles en la organización. Aunque pueda parecer una tarea desafiante, esta habilidad es esencial para fomentar la innovación en un entorno con recursos limitados.

A medida que los proyectos de IAA avanzan, los intraemprendedores suelen darse cuenta de la complejidad de sus ideas y de la necesidad de colaborar con otros expertos. Esto les permite ampliar su conocimiento y desarrollar soluciones más robustas. Sin embargo, este proceso puede ser lento y requerir una gran cantidad de esfuerzo por parte del intraemprendedor.

<b>Innovación de Arriba Abajo</b>	
Ventajas	Desventajas
La alta dirección establece una dirección clara para la innovación, asegurando que los esfuerzos se alineen con los objetivos generales de la empresa.	La creatividad puede verse limitada por la visión impuesta desde arriba, lo que puede sofocar ideas innovadoras que no encajen perfectamente en el plan establecido.
Los recursos se asignan de manera más controlada, evitando la dispersión de esfuerzos y maximizando el retorno de la inversión.	Si los empleados sienten que no tienen voz en el proceso de innovación, pueden sentirse desmotivados y menos comprometidos.
Al tener un plan definido, la implementación de nuevas ideas puede ser más rápida y eficiente.	Los cambios impulsados desde arriba pueden generar resistencia por parte de los empleados que se sienten amenazados o incómodos con las nuevas ideas.

<b>Innovación de Abajo Hacia Arriba</b>	
Ventajas	Desventajas
Al permitir que cualquier empleado proponga ideas, se fomenta la creatividad y se aprovecha el conocimiento de todos los niveles de la organización.	Sin una dirección clara, las iniciativas de innovación pueden dispersarse y no generar un impacto significativo en la empresa.
Los empleados se sienten más involucrados y comprometidos con el proceso de innovación, lo que aumenta su motivación y productividad.	Puede ser difícil evaluar y priorizar las numerosas ideas que surgen de los empleados.
La IAA permite a las organizaciones responder de manera más rápida y flexible a los cambios en el mercado y las necesidades de los clientes.	Los proyectos de IAA pueden tener dificultades para obtener los recursos necesarios para su desarrollo, especialmente si no cuentan con el apoyo de la alta dirección.

Para maximizar el potencial innovador de una organización, es fundamental combinar los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. La visión estratégica de la alta dirección proporciona un rumbo claro y alinea los esfuerzos, mientras que la creatividad y el compromiso de los empleados generan ideas frescas y adaptables. Al crear un ambiente donde la dirección y la autonomía se complementan, las empresas pueden fomentar una cultura de innovación que promueva el crecimiento y la adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Esta combinación permite aprovechar al máximo los recursos de la organización, desde la experiencia de los líderes hasta el conocimiento de los empleados en primera línea, asegurando así que las innovaciones sean relevantes y sostenibles a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Antonicic, B., and Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp. 7-24.
- Badguerahanian, L. and Abetti, P.A. (1995). The rise and fall of the Merin-Gerin Foundry business: a case study in French corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 10(6), pp. 477-93.
- Hirsch, J. (1990). At Giant Kodak, 'Intrapreneurs' Lose Foothold. *The Wall Street Journal*, pp. B1, B8.
- Hisrich, R. and Peters, M. (1998), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 4th ed.
- Kanter, R. and Richardson, L. (1991), 'Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies - The Enter-prize program at Ohio Bell, 1985-1990. *Journal of Business Venturing*, 6(3), pp. 209-29.
- Kuratko, D., Hornsby, J., Naffziger, D. and Montagno, R. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations, *SAM Advanced Management Journal*, 58(1) pp. 28-33, 39.
- Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance: Simon and Shuster*, (1989) pp. 40-43.
- Rule, E.G. and Irwin, D.W. (1988), Fostering intrapreneurship: the new competitive edge, *The Journal of Business Strategy*, 9(3), pp. 44-7.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall pp. 209-29.
- Stevenson, H. and Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11 pp. 17-27.
- Vesper, K.H. (1990), *New Venture Strategies*, Rev. ed., Prentice-Hall.