

UNA MIRADA A LOS MODELOS CORPORATIVOS CONTEMPORÁNEOS Y SU ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN*

AN OVERLOOK TO CONTEMPORARY CORPORATE MODELS AND ITS APPROACH TOWARDS INNOVATION

Cristian Camilo Parada Zuluaga^a

Resumen

Este artículo se centra en una revisión de tipo descriptivo y cualitativo de los modelos corporativos más representativos en la actualidad, analizados desde la perspectiva de la innovación. Como concepto relevante se resalta el capital humano como eje primordial del desarrollo corporativo y su vínculo con la innovación empresarial, basado en modelos que lo integran a través del concepto de intraemprendimiento. Estos modelos se han convertido en alternativas que pueden ser aprovechados por diversas organizaciones económicas. En el artículo se exponen elementos como la incorporación de modelos de innovación empresarial con el colaborador, como eje fundamental sustentado en las ideas de negocio internas de las empresas.

Palabras clave

Innovación, modelos empresariales contemporáneos, intraemprendimiento.

Abstract

This article analyzes, qualitative and descriptively, contemporary organizational models from innovation. Human capital is highlighted as a fundamental concept, since it is the principal pivot of corporate development and given its connection to entrepreneurial innovation, based on representations that integrate human capital through intrapreneurship. Therefore, those models have become opportunities that could be exploited by economic organizations. This work shows the addition of entrepreneurial innovation models related to the workers as a principal pivot based on business ideas of the companies.

Key words

Innovation, contemporary entrepreneurial models, intrapreneurship.

Clasificación J.E.L: O31, L26

* Artículo recibido el 16-01-2018 y aprobado el 21-06-2018.

^a Magíster en Dirección Económico-Financiera de la Universidad UDIMA de España. Docente de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad Minuto de Dios y docente de la Facultad de Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad Monserrate (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: cparadag12@gmail.com.

Introducción

El propósito de realizar esta revisión se da en el marco de la actualización, en términos de propuestas de modelos corporativos, yendo un poco más allá de los nombrados por los principales pensadores de la administración, como Taylor (1911), Fayol (1916) y Urwick (1943), cuyas estructuras rígidas y catalogadas desde un establecimiento poco dinámico eran las que eran las que primaban y, con el transcurso del tiempo, lideraron la dinámica empresarial para convertirse en parte de las políticas organizacionales de las compañías a nivel mundial. No obstante, debido a los constantes transformaciones de las necesidades de los mercados, las empresas se ven en la necesidad de realizar transformaciones conjuntamente, de manera que su perdurabilidad tenga algún nivel de garantía a partir de dicha flexibilidad (Rivas Tovar, 2002).

Fenómenos como la eliminación de fronteras a partir de la universalización de las tecnologías de la información, por medio de las creación de redes de información; la ampliación de la cobertura de los mercados; así como la generación de fenómenos como la apertura económica y la globalización en general (Ocampo, 2000), han causado que, en conjunto, para las organi-

zaciones modernas, la innovación sea un elemento protagonista, ya que cada cambio suscitado en alguna parte del mundo exige amplia versatilidad para la empresa y modelarse a sí misma en los contextos socioculturales de cada región a la que se llega o se tiene influencia (Barba Álvarez, 2000), o inclusive ajustarse a la influencia de otras regiones con respecto al territorio originario de la organización. Dicha versatilidad no solo puede estar ligada al establecimiento de condiciones externas que permitan la reinvencción constante de la empresa, sino que se convierte en un evento mucho más útil si se apalanca de su capital humano (Bilevičienė, Bilevičiūtė, & Paražinskaitė, 2015). De esta manera, toma como elemento fundamental para la innovación el intraemprendimiento y sus partículas, los cuales promueven y empoderan a los colaboradores dentro de la dinámica de la empresa, sin verse afectados duramente por las transformaciones, ya que hacen parte de las transformaciones y las integran.

Partiendo de la dinámica que han tenido las empresas durante las últimas décadas, para las estructuras corporativas, el concepto de la innovación de tipo organizacional ha ido dividiendo su estudio en varias partes, a saber: las nuevas prácticas organizacionales, las nuevas formas de organización, y cómo las organizaciones adoptan

la innovación, los nuevos procesos organizacionales o las nuevas estructuras organizacionales que antes no estaban asociadas o no existían (Arraut Camargo, 2008). Cualquiera que sea el concepto elegido (de las tres divisiones mencionadas) se puede hacer clara separación de dicho concepto frente a los otros, pues, por ejemplo, una nueva práctica organizacional no necesariamente está dirigida a generar un momento de innovación corporativa; tampoco una nueva forma organizacional necesariamente da por sentada la modernización de los efectos productivos de las empresas; ni el estudio de la innovación corporativa obligatoriamente trae un cambio directo al manejo o gestión interna de las empresas.

Dentro de los conceptos es importante resaltar que, según el Manual de Oslo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] & Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT], 2005), se enuncian cuatro tipos de innovación asignados en dos subgrupos. Por un lado, *tecnológicos*, que pueden ser, de procesos o de producto; y, por el otro, los *no tecnológicos*, los cuales hacen referencia a los procesos de innovación de mercadeo; por último, se encuentran los de *innovación de tipo corporativo*, desde un enfoque organizacional amplio (motivante de

esta investigación).

Para Van De Ven (2008) el concepto de innovación organizacional está muy ligado al cambio organizacional, definido como “la diferencia en forma y calidad, en el tiempo, del estado de una parte de la organización o de toda la organización” (Arraut Carmargo, 2008, p. 188). Sin embargo, es importante resaltar que deben existir ciertos cambios representativos, de acuerdo con el tipo de innovación organizacional que se gestó dentro de las empresas, así: “la mejora en la práctica organizacional” (Arraut Camargo, 2008, p. 190) incurrirá naturalmente en un cambio organizacional en la composición misma de la empresa, lo cual afectará directamente su fundamento o las directrices que administran los mandatos preexistentes, como los procesos y los procedimientos oficiales.

La innovación organizacional tiene como objetivo “la mejora de la estructura organizacional” (Arraut Camargo, 2008, p. 190). Eso obliga a una reestructuración de las líneas de mando, puestos de trabajo y condiciones tanto salariales como de práctica laboral. Además, cataloga la innovación organizacional con el objetivo de mejorar “las relaciones externas” a partir del cambio en el ambiente externo de la empresa, la estrategia de gestión ha-

cia afuera y de los límites, en términos de interacción con el público ajeno a la organización.

La innovación y su vínculo con el repensar de los modelos corporativos

El concepto de innovación es muy amplio y ha sido tratado durante la historia de diferentes formas. La literatura relacionada al tema gira no solo en el concepto básico de innovación, sino en enseñar a las organizaciones a crear conocimiento (Lam, 2004).

A su vez, el conocimiento, visto desde la perspectiva de la administración, no debe contar con esquemas intelectuales estáticos o basados en estándares de información proporcionados ciegamente por la capacitación expresa de las academias; es allí donde las compañías entran a jugar un papel importante, protagonizado por la transformación de las estructuras organizacionales y que integren dinámicas diferentes a las tradicionales (Heaton, Linden, & Teece, 2014). Como efecto motivante a la innovación y a la creación de diversas alternativas de acción, dentro de las compañías se integran modelos de gestión, de operación y de personal, lo cual genera un cambio en el desarrollo convencional de la actividad económica y de los modos de hacer de las compañías.

Algunos modelos contemporáneos que promueven la innovación corporativa

Existen ciertos esquemas que exploran la perspectiva de reinención y de mejora de las empresas, teniendo en cuenta uno o varios de sus componentes (Gómez Barahona, 1988), viendo la innovación en sí misma como una (o unas) actividades con diferentes niveles de complejidad que operan como detonante, vehículo o medio de nuevas ideas (Álvarez Castañón & Bolaños Evia, 2011) y, a su vez, enfocan sus esfuerzos hacia la producción de “modelos de producción” (Cuatrecasas Arbós, 2012), como los *sistemas de trabajo de alta eficiencia o lean Manufacturing* (Womack & Jones, 2003). Se trata de modelos cuyo objeto principal es la eliminación de desperdicios en el proceso de producción y centra dichos efectos en la eficiencia constante de los sistemas. Su precursor es la industria japonesa de fabricación de vehículos y se ha venido perfeccionando e integrando a los diferentes mercados e industrias a nivel mundial.

Por otro lado, se encuentra el modelo denominado como *N-form corporation* (Hedlund, 1994) que, *latinizando* un poco, hace referencia a las empresas que integran todos los niveles de la

organización, incluyendo los niveles más bajos, denominándola como una especie de “estructura nacional corporativa”. A diferencia de otros modelos, la estructura nacional corporativa busca crear, de forma holística y amplia, líneas de productos en las cuales participen todas las partes de la empresa y generen soluciones totales para el consumidor. Esto requiere una transformación organizacional con miras al consumidor. Un concepto un poco más evolucionado incluye dos elementos alternos como lo son el *U-form*, donde la división jerárquica se hace de forma funcional, aduciendo la estructura formal básica determinada por departamentos; y el *M-form*, en el que los niveles de la empresa están distinguidos por divisiones estructuradas de forma similar a los modelos de negocios liderados por una cabeza y subdivididos en órdenes, ya sean geográficas o unidades de negocios, cada una con subdivisiones funcionales acordes con sus objetivos. De hecho, se pueden observar este tipo de dinámicas en los últimos años, donde las empresas que eran de tipo “U” (ejemplo empresas asiáticas de tecnología celular), han pasado a ser de tipo “M”, buscando alianzas con nuevas compañías. De este modo,

han logrado compartir el conocimiento y, así, potencializar los canales de interacción y sus descubrimientos para mejorar las expectativas en el mercado¹, lo cual, finalmente, se resume en transformaciones organizacionales y oportunidades tecnológicas con miras al desarrollo corporativo.

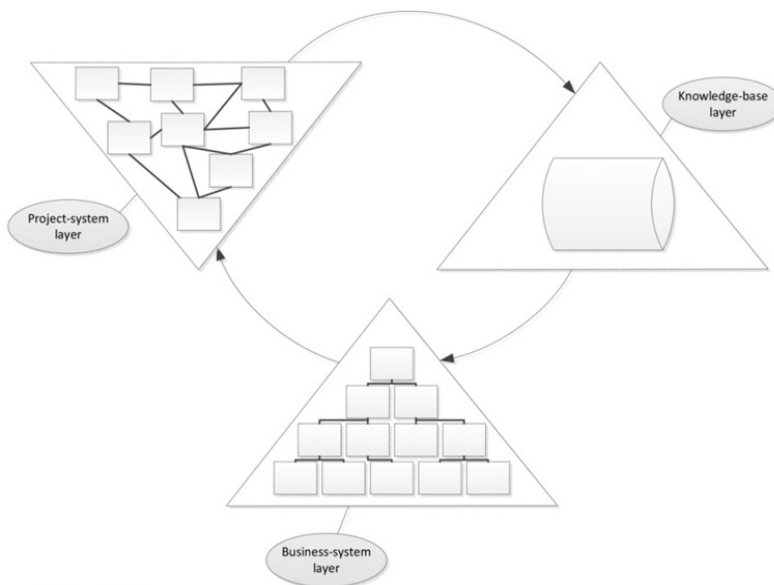
Otro concepto importante es el denominado *hypertext organization* u organización hipertextual (Nonaka & Takeuchi, 1995), término utilizado para describir un concepto organizacional que se complementa en tres capas (Figura 1) que funcionan como estructura integral, es decir, si desaparece alguna de las tres, las otras dos no podrán ejercer su función correctamente. Dichas capas las denominan sistema de proyectos, sistema de negocios y base de conocimientos (Constandse, 2013). Con dichas capas se busca combinar la eficiencia y la estabilidad de las organizaciones burocráticas, a partir del sistema de negocios, el cual maneja jerarquías y asignación de tareas teniendo en cuenta cargos por niveles y canales de comunicación rígidos, con la flexibilidad de las estrategias dentro del sistema de proyectos. Aquí es posible movilizar a los colaboradores para favorecer las operaciones

¹ En 2001 “mediante un Joint Venture con base en Londres, se formó Sony Ericsson y ambas compañías dejaron de desarrollar sus propios celulares para aprovechar el renombre de Sony en electrónica de consumo y la experiencia en telecomunicaciones de Ericsson. 50 y 50 fue el trato” (“Historia de Sony Ericsson...”, 2008, párr. 10).

de implementación de mejoras o de nuevas ideas para los negocios. Por último, con la base primordial de donde se sacan dichos conocimientos (que pueden referirse a la documentación de procesos de la organización, la

cultura organizacional de la empresa, las bases de datos y el conocimiento intelectual de los colaboradores), se constituye este como el elemento del fondo de la estructura que soporta los dos primeros.

Figura 1. Flujo a través de las capas de la organización hipertextual (basado en el modelo de Nonaka, 1994)



Fuente: Tomado de Constandse (2013).

Para Nonaka (1994) el flujo de operación de este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta que van en miras de las mejoras de innovación organizacional, son lideradas por la capa superior (la capa del sistema de proyectos), la cual es la encargada de organizar el

plan de trabajo y estructurar los pasos a seguir en dicho proyecto; sumado a ello, deben acceder al fondo de la organización, pues allí encuentran la capa de “base de conocimientos” en la que se categorizarán las salidas de información respectivas, diseñadas

para la generación de conocimiento nuevo y para inducir a la creación de nuevas herramientas de consulta. Finalmente, el equipo de trabajo que, en un principio, hacia parte del sistema de proyectos, ya con la información recopilada y analizada de la base de conocimientos, se traslada al sistema de negocios, donde se adapta y formaliza el nuevo conocimiento en términos de creación de nuevos productos y procesos, junto con modificaciones de elementos de la organización y todo lo que represente mejoras significativas para el ejercicio del negocio de la empresa que implementa dicho sistema.

De forma más reciente, Miles (1997) escribe sobre un concepto que es denominado *cellular forms* u organizaciones *celulares*, en la cual se señala que “están compuestas por células (equipos auto-dirigidos, unidades de negocio autónomas, etc.) que operan por sí solas, pero que interactúan con otras células para producir un mecanismo de negocio más poderoso y competente”, o *modular forms*, (Galunic & Eisenhardt, 2001, pp. 1229-1249) y “redes organizacionales basadas en proyectos” (DeFillippi, Sydow, & Lindkvist, 2004, pp. 1-15). Estas tres tienen una esencia similar y hacen alusión al desarrollo innovador, a partir de la alianza gestada por una matriz patrocinadora que funciona como elemento vinculante entre las demás,

de manera que, en dado evento que se requiera ejecutar un proyecto por medio del cual no necesariamente la empresa matriz tiene conocimiento pleno de cómo realizar, o requiere elementos de otras empresas que podrían complementarlo se generan vínculos al servicio de la primera; se ofrece una red de cooperación mutua que se retroalimenta y se genera para que las pequeñas funcionen con actitud emprendedora. Al final del proceso, el producto se convierte en un elemento de aportes diversos que permiten a empresas, con objetivos de innovación rápida, lograr entrar en el mercado de forma ágil, sin requerir el desarrollo de habilidades complejas que, quizá, otras empresas, con otros motivos comerciales, puedan tener y sean de beneficio para proyectos específicos.

Dentro de los conceptos antes mencionados se resalta, de forma muy completa, la interacción de las formas burocrática y política de la organización, pero que no elimina los tradicionalismos presentes desde la época de Taylor (1911) cuyos niveles jerárquicos se caracterizan por su rigidez y por canales de comunicación estructurados por grupos racionales destacados, de acuerdo con el enfoque que evoluciona permanentemente. No obstante, las referencias de desarrollo innovador sí generan amplios distan-

ciamientos frente a los cuales Lam (2004) menciona como dos grandes modelos distantes entre sí, a partir del ideal con el que fueron originados: uno denominado *J-form*, haciendo referencia a la estructura japonesa; y otro, la “*adhocracia*”, el cual responde a un concepto de estructura no suficientemente formalizada y flexible. Para Lam (2004), el concepto acuñado por Nonaka (1994) y otros autores como (Aoki, 2010), trasladan el concepto no como lo que se denomina “la forma japonesa” sino más bien como la *J-firm*, haciendo alusión a “la firma japonesa” en referencia a que el estilo así denominado ocupa ampliamente la tendencia de Oriente en la ejecución de planes de innovación, sobre todo en aquellas organizaciones donde la característica principal es la generación de conocimiento mediante la creación de compañías, siendo, pues, el conocimiento el pilar de la innovación y el origen mismo del surgimiento de la empresarialidad.

Un pensamiento, un poco distante, en términos de la concepción estándar de innovación, es aquel en donde la compañía ya asentada busca elementos en el conocimiento para la generación de ideas nuevas que lleguen al mer-

cado y le generen un rédito positivo en su ejercicio económico circular. De esa manera, una vez finaliza el ciclo de efectividad del *output* innovador, la organización vuelve a realizar la consulta a la base de conocimiento para gestar nuevos outputs de beneficio para la compañía, algo que se ejemplificó como “*cosecha*”². Las cosechas son temporales y están supeditadas a los ciclos de maduración de los elementos innovados; además, obligan, de manera recurrente, a generar modificaciones en ellas de forma indefinida, para mantener vigente dentro de la organización.

En el otro extremo del concepto de modelos contemporáneos de innovación se encuentra la “*adhocracia*”, término acuñado por (Mintzberg, 2012), relacionado con un desarrollo organizacional dirigido hacia el individuo, ya no viendo el “conocimiento como creador de la empresa”, sino más bien el conocimiento del individuo especialista y organizado alrededor de un mercado flexible y cambiante. Así pues, la organización constantemente está mutando y se adhiere y se separa de otras, de acuerdo con las necesidades mismas del mercado y las situaciones cambiantes del entorno,

²Término propio que hace referencia a la función resultante del proceso interno realizado por las organizaciones, con el fin de obtener salidas (outputs) que le generen mejoras en términos de productos, servicios, procesos, políticas o procedimientos que agreguen valor a la compañía.

pero sin disolverse y recomponerse (Vecchiato, 2015).

Modelos que integran el capital humano como elemento fundamental para la innovación corporativa

Dentro de lo ya expuesto es posible identificar dos componentes que se convierten en el eje principal de las propuestas de los autores mencionados: la innovación y la empresa; ambos, con características y bondades propias determinadas de forma individual por cada uno de los autores. Sin embargo, todos van dirigidos hacia el propósito de crear nuevas formas y dinámicas que conlleven al mejoramiento corporativo (Lazonick, 2017).

Es posible determinar que, en los modelos organizacionales contemporáneos (partiendo del análisis desde el punto de vista de Nonaka y Mitzberg), la posición fundamental de las empresas está al servicio de innovación, ofreciendo la experiencia y el bagaje obtenido por la empresa para generar desarrollos que impliquen la evolución misma de las compañías. No obstante, viéndose desde otra perspectiva, es posible ubicar a la innovación al servicio de las organizaciones; esto, explicado principalmente en el modelo adhocrático, dentro del cual son los individuos los quienes entregan su

conocimiento desde dentro de la empresa y empiezan a generar nuevas ideas o cambios organizacionales; o en modelos subderivados de estos, como las formas celulares de organizaciones donde varias empresas participan, según las necesidades de innovación y se integran y separan a partir de los conocimientos que puedan complementar dicha iniciativa.

Parte de dichos modelos incorporan la valoración del capital humano dentro de la organización como elemento fundamental del desarrollo organizacional (Montoya Agudelo & Boyer Saavedra, 2015) y lo ven como el eje principal de la creación de nuevo conocimiento, no desde el enfoque de entrega contractual de su conocimiento directamente en la operación del día a día, sino más bien dirigido al aporte adicional que realiza, promueve y dinamiza cambios en las empresas.

La relación entre condiciones del empleado en las organizaciones y el intraemprendimiento

Este tipo de fenómeno es aquel en donde la empresa no solo localiza a los colaboradores para suplir necesidades de la operación, sino que convierte las ideas de ellos en proyectos. Se denomina *intraemprendimiento* o *intrapreneurship*, por su origen inglés.

En una publicación llamada “informe de intraemprendimiento” se afirma que dicho concepto:

Es la herramienta mediante la cual una empresa, no sólo localiza las mejores mentes para encontrar ideas y soluciones, sino que implica a estas personas en el proceso de innovación, dejándolas convertir sus ideas en proyectos y ver como estos proyectos derivan en nuevos negocios. (Opinno, 2014, p. 5)

Lo mismo opina Vesper (1984) cuando plantea el intraemprendimiento como una iniciativa del empleado que, desde abajo, emprende algo nuevo; una innovación es creada por los subordinados sin ser requerida, esperada o siquiera sin haber sido permitida *a priori* por el alto mando de la empresa.

Sin duda, esto parece ampliamente positivo y beneficioso, desde el punto de vista del colaborador, debido a que su dinámica dentro de la empresa varía y se diversifica. De la misma manera, encuentra oportunidades de cumplir sus sueños de creación de proyectos y de mejorar sus condiciones económicas, a partir de nuevos emprendimientos (Arias & Pérez, 2014), dado el caso en el que el colaborador gaste una empresa gracias al ejercicio de la intraempresarialidad. De acuerdo con Barragán & Castillo,

2009), las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, pues la verdadera naturaleza de la visión y la misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente; por el contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos.

En el estudio realizado por Barragán & Castillo (2009), dentro de los modelos de recompensas se ha gestado una migración del modelo organizacional moderno a uno que se denominaría *posmoderno*, en donde se pasa de la contraprestación meramente económica a una en la cual las recompensas son simbólicas y prima el reconocimiento dentro de las motivaciones del colaborador (Barba Álvarez & Solís Pérez, 1997). En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, sino más bien un lugar de desarrollo integral, humano e intelectual. Esto se puede constatar con estudios como el de la Confederación Patronal Mexicana (COPARMEX, 2011), en la cual enumeran los factores de motivación laboral, dentro de los cuales incluyen “el poder expresar sus ideas y sugerencias” (p. 22), como parte de dichos elementos indispensables. Aspectos como ir más allá de un salario y ofrecer intangibles como la valoración de las ideas, ocasionan

mejoras en muchos sentidos a nivel emocional y, como efecto mismo, a nivel productivo para las empresas.

Según Desouza (2011), existen varias características que harán que finalmente el empresario esté interesado en implementar el intraemprendimiento para potenciar su empresa: 1) la descentralización de ideas; 2) la potenciación del frente de batalla de la empresa; 3) la innovación impulsada por el usuario; y, finalmente, 4) la generación digital.

Analizando detalladamente cada una de ellas, frente a la descentralización de ideas, Reoyo (2007) señala que a partir de los cambios generados con la entrada del nuevo siglo, las empresas tienden a dejar atrás el modelo de centralización autoritaria, en el cual todo el poder se asignaba a un único individuo, quien finalmente era quien tomaba las decisiones al enfatizar en la necesidad de la información como elemento clave para los mercados actuales (Madrigal Moreno, Madrigal Moreno, & Guerrero Dávalos, 2015). Según Chiavenato (1990), este ejercicio ocasionaba retrasos en la toma de decisiones, a medida que las empresas iban creciendo y ralentizaba el crecimiento, debido a la cantidad de sujetos por los cuales debía pasar un orden para ser aprobada. Dentro de las

nuevas modalidades de administración de órdenes, también se transfirió la responsabilidad de la creación de ideas y de producir conocimiento dentro de las propias empresas.

La incorporación de la innovación a través de la descentralización de ideas

Como lo indica Desouza (2011), tradicionalmente, la innovación había estado al alcance de solo un selecto grupo de personas, todas ellas pertenecientes al área de investigación y desarrollo de las compañías. En esta área ha sido eliminada progresivamente de las organizaciones, llevando a que, incluso, quienes trabajan dentro de dichos departamentos sufran las consecuencias de la dinamización de ideas dentro de las compañías (como la depuración de ideas). Esto ha ocasionado que, finalmente, quien genera empieza a gestar dentro de sí una aversión a la producción de ideas, debido a su fácil descarte por parte de quienes las aprueban en las empresas.

Frente a ello, una de las propuestas que genera Desouza anticipa a la generación de redes centralizadas de innovación que abarquen a la totalidad de los niveles organizacionales de la compañía; algo que ya Google

entendió en su momento, pues aplicó elementos dentro de los cuales se pretende incentivar a todos los colaboradores a crear nuevas ideas; un claro ejemplo es Gmail, que nació de la iniciativa 80/20 de Google³ y que, respaldado por la compañía, “se ha convertido en uno de los productos más exitosos de Google” (Opinno, 2014, p. 8).

Por otro lado, un intraemprendimiento bien dirigido puede ser una gran fuente de nuevos productos, como lo fue para Nestlé, durante 2013, luego de implementar el programa Innova, por medio del cual incentivó a los colaboradores a la propuesta de nuevos productos. Tal iniciativa tuvo como efecto que, finalizando ese año, se tuvieron cerca de mil propuestas producto de las ideas de sus empleados (Nestlé, 2014).

La incorporación del intraemprendimiento potencializando los frentes organizacionales

Se podría considerar como una oportunidad para que los empleadores cuenten con colaboradores dinámicos (Sánchez, 2017) que no solamente suplan las órdenes de los mandos de la organización, sino que también

transformen la organización. Lo que incurre tras el cambio de mentalidad de los colaboradores es una transformación simultánea de las reglas y políticas de la organización, pues este requiere mayor flexibilidad en los canales de comunicación que permitan el paso de ideas y de conocimiento a las cabezas de la organización con mayor velocidad, con filtros menos rigurosos y burocráticos que eviten la reticencia a presentar nuevas ideas por parte de las líneas frontales de la empresa (colaboradores operativos).

El aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la creación de redes de aprendizaje colaborativo (Casado, 2011), se convierte en una herramienta indispensable en la mejora y la potencialización de todos los grupos de apoyo de las organizaciones que generan, finalmente, un efecto de avance y empoderamiento de los empleados para con la compañía (Mejía, 2015). El compromiso directo de parte de las líneas estratégicas y directivas de la empresa se centra en aprender a administrar las ideas y motivar que dichas ideas surgidas de las líneas frontales se sigan dinamizando, sin descartarlas demasiado pronto.

³ Esta iniciativa consiste en asignar un espacio donde los empleados pueden dedicar el 20 % de su tiempo a la actividad que quieran, sin inconvenientes ni restricciones, dentro de la organización.

Normalmente, las estrategias y los planes estratégicos corporativos de las organizaciones son liderados y gestados desde los niveles directivos, donde los individuos únicamente conocen sobre las magnitudes del negocio hasta que, con el tiempo, terminan desconociendo el día a día de la organización. Esto hace que la información recibida hacia arriba, cada vez, esté más depurada y, en ciertos niveles, ausente de la transmisión de información real y desglosada de los niveles más bajos de la organización (Pérez & Minsal, 2007), cuando son estos quienes diariamente interactúan con los consumidores y clientes de las empresas. Las ideas surgidas en las gerencias simplemente son una apreciación deducida, mas no soportada por los directamente implicados en los cambios de los consumidores, de forma que no están relacionados directamente con ellos como para garantizar que entienden, en medidas razonables, sus conductas.

La incorporación de la innovación a través de las mejoras desde el usuario

El aprovechamiento de las líneas frontales de la organización aporta, en gran medida, a la plena disposición de los directivos a escuchar las

necesidades de los consumidores (Schiffman & Kanuk, 2005) y a atender los requerimientos del mercado, ofreciendo amplias posibilidades de mejorar, en términos de innovación, de forma mucho más ágil a que los competidores que no incorporen el intraemprendimiento en su organización.

La innovación surgida a través del usuario es, entonces, una alternativa que, claramente, aporta al crecimiento tanto para el empresario como para el mercado en general. Ogawa & Pongtanalert (2011) señalaron que el 5,2 % de la población en los EE. UU. y el 3,7 % de la población en Japón pueden considerarse usuarios innovadores, siendo pues un buen ejemplo de aquellos países con los cuales se puede comparar, basados en sus altos niveles de competitividad y de producción industrial y manufacturera, permitiendo así la medición de los flujos de producción con los flujos de innovación, respectivamente. En esta misma línea, Mujika-Alberdi (2013) realizó una comparación de los resultados de los estudios equivalentes aplicados en el País Vasco, usando las muestras obtenidas por diversos investigadores, dentro de los cuales se encuentran: en el Reino Unido (Flowers, De Jong, von Hippel, & Sinozic, 2010), en Japón y los Estados Unidos (Ogawa & Pongtanalert, 2011). El autor encontró que un porcentaje de innovación del

usuario en el País Vasco igual a 5,9 %, mostrando cifras relacionadas y no muy lejanas de la media obtenida de las anteriores investigaciones. Según Sánchez-Perdomo (2015) comenta que, en Colombia, su estudio exploratorio respecto al campo de la innovación del usuario muestra que el 4,8 % de la muestra creó o modificó productos de consumo.

Frente a dicho análisis, Sánchez-Perdomo (2015) concluye:

Estudios empíricos han demostrado que los usuarios, en lugar de los fabricantes, han contribuido significativamente al desarrollo de nuevos productos y servicios (Urban & von Hippel, 1988); (Herstatt & von Hippel, 2005); (Franke & Shah, 2003); (Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, & von Hippel, 2002); (Baldwin, Hienerth, & von Hippel); (Schreier & Prügl, 2008); (Raasch, Herstatt, & Lock, 2008); (Hyysalo, 2009). La presencia de la innovación de usuario en el mercado ofrece un valor significativo a las empresas innovadoras. (Sánchez-Perdomo, 2015, p. 8)

Dentro de las motivaciones tomadas como importantes para el logro de estos resultados se pueden encontrar “la entrada a la era digital”, la cual Desouza (2011) indica que se convierte en uno de los elementos claves para fundamentar la innovación, a partir de los nuevos canales de retroalimentación

de parte de los usuarios y la riqueza de información, la cual se podría recopilar por medio de la Internet y de la infinidad de herramientas relacionadas a la red, que permiten que los derivados tecnológicos aporten, en tiempos muy cortos, a las compañías y facilitan la mejora continua en todos los ámbitos posibles.

Elementos tales como las opciones de retroalimentación de fallos de los equipos, páginas, aplicaciones, programas, entre otros, a partir de un informe cifrado al fabricante, permiten identificar incidencias de los sistemas de programación o de ingeniería física de los productos o servicios proporcionados a los usuarios. En gran parte de estos cambios e innovaciones, el consumidor juega una parte muy importante, ya que en su mayoría está relacionada con el consumo en línea y proporciona feedbacks de valor para el prestador del servicio o comercializador (Yusta, Martínez Ruiz, & Jiménez Zarco, 2017).

Consideración final

De forma resumida, se puede encontrar que, a partir de los modelos contemporáneos de innovación empresarial aquí mencionados, en especial aquellos en los cuales se apalanca el intraemprendimiento, tales como

Nonaka (1994), Aoki (1988) y otros autores de la línea adhocrática como Mintzberg (2012), el empresario no solo va a encontrar una oportunidad de mejorar los niveles de fidelización de sus colaboradores, sino que se convierte en una oportunidad de generar una ignición creativa en la organización. Gracias a estos se logra modelar, de forma dinámica, su crecimiento, simplemente con la apertura de las condiciones de trabajo y estructura organizacional tradicionales, las cuales tienen como componente fundamental la estructura del modelo corporativo de empresa generalizado durante el siglo pasado. Estas, dentro de las progresiones de las culturas de los países, han generado mayor participación de parte de los empleados en las organizaciones. Asimismo ocurre con los grupos de interés alrededor de ella, como los consumidores, quienes aportan, en gran medida y directa o indirectamente, en el desarrollo de innovación de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

Referencias

Álvarez Castañón, L. C., & Bolaños Evia, G. R. (2011). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova Scientia*, 3(5), 118-142.

Aoki, M. (2010). *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*. Oxford-New York: Oxford University Press.

Arias, M., & Pérez, R. (2014). *Emprendimiento: como comenzar una empresa con éxito*. Pamplona: Face.

Arraut Camargo, L. C. (2008). La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203.

Baldwin, C., Hiennerth, C., & von Hippel, E. (2006). How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study. *Research Policy*, 35(9), 1291-1313.

Barba Álvarez, A. (enero-junio, 2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *IZTAPALAPA* 48, 11-34.

Barba Álvarez, A., & Solís Pérez, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. México: Vertiente.

Barragán, J., & Castillo, P. V. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en

organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43.

Bilevičienė T., Bilevičiūtė, E., & Paražinskaitė, G. (2015). Innovative Trends in Human Resources Management. *Economics and Sociology*, 8(4), 94-109. doi:10.14254/2071-789X.2015/8-4/7

Casado, R. (2011). El aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la creación de redes de aprendizaje colaborativo: La experiencia de Telefónica de España. Centro Virtual Cervantes. Recuperado de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/formacion_virtual/tele_aprendizaje/casado.htm

Chiavenato, I. (1990). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw-Hill.

Constandse, J. (2013). *Exploring Organisational Knowledge Creation*. Enschede: University of Twente.

Confederación Patronal de la República de México [Coparmex]. (2011). *Estudio sobre el Sistema Nacional de Protección Civil en México*. México: Coparmex.

Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión*

de la producción. *Modelos Lean Management*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos Albasanz.

Defillippi, R., Sydow, J., & Lindkvist, L. (2004). *Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge*. Sage Publications.

Desouza, K. C. (2011). *Intrapreneurship: Managing Ideas Within Your Organization*. Toronto: University of Toronto.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Paris: Duond Editeur.

Flowers, S., De Jong, J. P., von Hippel, E., & Sinozic, T. (2010). *Measuring user innovation in the UK*. London: Nesta.

Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, (32), 157-178.

Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (December, 2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44(6). Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/3069398>

Gómez Barahona J. (1988). *La empre-*

sa como organización: Una propuesta de delimitación de su concepto. Madrid: Unirioja.

Heaton, S., Linden, G., & Teece, D. (2014). Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. Forthcoming in Business Model Innovation: The Organizational Dimension. New York, NY: Oxford University Press.

Hedlund, G. (Summer, 1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(Special: Strategy for New Paradigms), 73-90.

Herstatt, C., & von Hippel, E. (December, 2005). Welfare Implications of User Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 30(1-2), 73-87.

Historia de Sony Ericsson, la gran alianza del mercado móvil. (27 de octubre de 2008). Hipertextual. Recuperado de <https://hipertextual.com/archivo/2008/10/historia-sony-ericsson/>

Hyysalo, S. (June, 2009). User Innovation and Everyday Practices: Micro-Innovation in Sports Industry Development. *RyD Management*, 39(3), 247-258.

Lam, A. (April, 2004). Organizational Innovation. Working Paper, (1). Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11539/8/MPRA_paper_11539.pdf

Lazonick, W. (2017). Innovative Enterprise and Sustainable Prosperity. The annual conference of the Institute for New Economic Thinking. Recuperado de <https://www.ineteconomics.org/uploads/papers/Lazonick-Innovative-Enterprise-and-Sustainable-Prosperity-INET-20171010.pdf>

Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48(8), 1042-1059.

Madrigal Moreno, F., Madrigal Moreno, S., & Guerrero Dávalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150.

Mejía, L. (2015). Empoderamiento en la cultura organizacional. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Miles, R. E. (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-24.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saaavedra, M. R. (julio-diciembre, 2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Mujika-Alberdi, G. I. (2013). Innovation in Gipzkoa a descriptive approach. *Cuadernos de Administración*, 26(4), 61-81.
- Nestlé. (2014). *La innovación de Nestlé en España*. Madrid: Nestlé España.
- Nonaka, I. (February, 1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Ocampo, J. A. (2000). *Un futuro económico para Colombia*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] & Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT]. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). Recuperado de <https://bit.ly/2qUYG3v>
- Ogawa, S., & Pongtanalert, K. (July, 2011). *Visualizing Invisible Innovation Continent: Evidence from Global Consumer Innovation Surveys*. Working paper. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1876186>
- Opinno. (2014). *El intraemprendimiento. Traspasando el espíritu de las startups a las grandes corporaciones*. Recuperado de <https://docplayer.es/6900457-El-intraemprendimiento-traspasando-el-espíritu-de-las-startups-a-las-grandes-corporaciones.html>
- Pérez, Y., & Minsal, D. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. *ACIMED*, 16(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010

- Raasch, C., Herstatt, C., & Lock, P. (2008). The Dynamics of User Innovation: Drivers and Impediments of Innovation Activities. *International Journal of Innovation Management*, 12(3), 377-398.
- Reoyo, A. M. (2007). La innovación en los equipos de trabajo desde la descentralización del conocimiento y la autonomía ética. *Mas Innovación*. Recuperado de http://www.masinnovacion.net/upload/secciones-publicas/es-la-innovacion-en-los-equipos-de-trabajo-desde-la...corto_original.pdf
- Rivas Tovar, L. (enero-marzo, 2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, (82), 13-46.
- Sánchez, C. (2017). Características e incidencia de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña. Ocaña, Colombia (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1696/1/30597.pdf>
- Sánchez-Perdomo, S. J. (2015). Innovación del usuario e identificación de usuarios innovadores: un estudio exploratorio en Colombia. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(108), 85-94. [dx.doi.org/10.16925/co.v24i108.1262](https://doi.org/10.16925/co.v24i108.1262).
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (10ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- Schreier, M., & Prügl, R. (2008). Extending Lead User Theory: Antecedents and Consequences of Consumers' Lead Userness. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 331-346.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Nueva York, NY: Harper and Row.
- Urban, G., & von Hippel, E. (May, 1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management Science*, 34(5), 569-582.
- Urwick, L. (1943). *Administration, the Elements of Business*. Sidney: Harper & brothers.
- Van De Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (2008). *The Innovation Journey*. New York, NY: Oxford University Press.
- Vecchiato, R., (2015) Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273. doi: <https://doi.org/10.1108/FS-05-2014-0032>

Vesper, K. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: a pilot study. *Frontiers of Entrepreneurship Research. Proceedings of the 4th Annual Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, Wellesley, MA.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: First Free Press Edition.

Yusta, A. I., Martínez Ruiz, M. P., & Jiménez Zarco, A. I. (2017). Condicionantes económicos de la adopción de una innovación por parte del consumidor: Análisis de la compra de servicios online. *Innovar*, 20(36), 173-186.