



125

Ide@s CONCYTEG ®
Directores Editoriales
Dr. Antonio Vega Corona.
Dra. Diana Vanessa Ramírez Deantes.

Correo electrónico: ideas_concyteg@guanajuato.gob.mx
<http://www.concyteg.gob.mx/index.php?web=ideasNvo.php>

Gestión Empresarial

Ide@s CONCYTEG 10(125): Noviembre, 2015 ISSN: 2007-2716

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (CONCYTEG).

Gestión Empresarial

- 1 Nota editorial. Gestión Empresarial. 1.
- 2 El intra-emprendimiento como fuente de innovación empresarial. 5.
- 3 Gestión de la innovación: como alternativa sustentable para las empresas de servicio. 21.
- 4 Empoderamiento de los grupos de interés: Un reto para la gestión organizacional. 33.
- 5 Estrategia de adaptación ante la incertidumbre en una gran empresa mediante la creación de un Centro de Servicios Compartidos. 45.
- 6 Innovative capabilities - antecedents and consequences: A review and a conceptual framework. 57.

Ide@s CONCYTEG ®. 10(125): Noviembre, 2015
ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.
<http://www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/125/#/0>

Nota Editorial

Gestión Empresarial

Garzón Castrillon Manuel Alfonso

Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE

Esta edición 125 de la revista Id@s Concyteg está orientada a abordar desde diferentes ángulos la Gestión empresarial, la gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos aspectos de una determinada actividad económica en el contexto de una economía de mercado.

De esta manera la gestión empresarial se enfoca a una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos. Implica considerar detenidamente los distintos pasos que se deberán llevar a cabo desde el inicio de una entidad de estas características de forma tal que la exposición sea la mínima posible, haciendo que existan distintas etapas de desarrollo en función de la inserción que se logre en el mercado. Por tanto, la gestión empresarial compete a numerosos factores, lo más importante en este sentido es la experiencia que se desarrolla, como asimismo los vínculos que se pueden generar.

Si consideramos que la competitividad de las organizaciones y de las regiones depende fundamentalmente de la calidad de las personas que las administran. La clave de la calidad de los administradores radica no solamente en sus capacidades innatas, sino también en el conocimiento y aplicación de las técnicas modernas de gestión, las cuales profundizan en cada una de sus áreas, en la gestión empresarial.

En el primer artículo titulado “El intra-emprendimiento como fuente de innovación empresarial”, Adriana Patricia Leuro Carvajal en su artículo propone reflexiones, sobre el aporte de ideas que hacen las personas que trabajan al interior de las empresas aplicando su creatividad como un proceso intrínseco de generación permanente de ideas que se llevan a la realidad en las organizaciones, en las estructuras empresariales, en los órganos de gobierno y en la forma de liderazgo que se aplica en ellas, a fin de promover la innovación desde el emprendimiento corporativo. Toma como base conceptos de administración, *management*, emprendimiento, intra-emprendimiento, liderazgo, innovación, tecnología, gestión, y control. En el análisis, se han considerado libros, revistas y publicaciones científicas de autores como: Bitrán, Boyett, Carballo y Garzón, entre otros. El texto examina la relación entre las empresas, las personas, el intra-emprendimiento, la tecnología y la innovación; invita a revisar el impacto de conceptos como globalización e industria al interior de las organizaciones; analiza la innovación desde conceptos como: modelo de negocio, productos, servicios, las nuevas formas de liderar a las personas y sus efectos en la salud de las personas; menciona algunos ejemplos empresariales que podrían ser tomados como referencia de buena práctica a la hora de querer aplicar los conceptos aquí mencionados y termina con unas conclusiones sobre el asunto.

El segundo artículo “Gestión de la innovación: como alternativa sustentable para las empresas de servicio”, elaborado por Judith Alejandra Velázquez Castro y Elva Esther Vargas Martínez, tiene como

objetivo brindar información sobre la importancia de la gestión de la innovación, como estrategia para contribuir a la sustentabilidad de las empresas del sector servicios. Se inicia con una revisión de la literatura sobre el concepto de innovación, hasta llegar al análisis de la gestión de la innovación como alternativa de modelo de negocio para las empresas prestadoras de servicios, ya que provee apoyo a la planificación de la empresa y facilita los procesos de innovación. Por último, se aborda la importancia de la eco-innovación como estrategia para la sustentabilidad en este tipo de empresas.

El tercer artículo de esta edición lleva por título “Empoderamiento de los grupos de interés: Un reto para la gestión organizacional”, en el cual Dora Alba Ariza Aguilera propone que el empoderamiento permite que los *stakeholders* trabajen con autonomía (Kanter, 1993) y se hagan responsables de los resultados (Bowen & Lawler, 1995). Este esfuerzo en los proyectos, ayuda a la organización al cumplimiento de su estrategia (Shenhar et al., 2001). Este estudio busca establecer la relación entre los aspectos culturales de la formalidad, el trabajo en equipo y la confianza como variables dependientes y las prácticas de gestión que empoderan a los *stakeholders* en los proyectos, como variable independiente.

Nos informa que aplicó un instrumento de medición a una muestra de 40 empresas colombianas, pertenecientes a diversos sectores de la industria. Se evidenció que la formalidad y el trabajo en equipo, son las que se relacionan de forma más significativa con las prácticas de gestión de empoderamiento, que utilizan las empresas. Por tanto, la utilidad del presente estudio, es la de proveer a las organizaciones, con el soporte empírico para implementar la formalidad y el trabajo en equipo, de modo que sus prácticas de empoderamiento, sean más efectivas.

El cuarto artículo titulado “Estrategia de adaptación ante la incertidumbre en una gran empresa mediante la creación de un Centro de Servicios Compartidos”, Francisco Jaime Arroyo Rodríguez y Ángel Wilhelm Vásquez García presentan una reflexión acerca de las grandes empresas al adoptar una estrategia de división de actividades no clave con la creación interna de un Centro de Servicios Compartidos como parte del cambio organizacional que contempla un modelo neoliberal y adelgazamiento de estructuras. Se plantea el funcionamiento de este tipo de modelos como una transformación estructural y cultural para trabajar. Se expone un marco teórico en relación a la estrategia de adaptación e incertidumbre que pueden surgir en una empresa de acuerdo a las características que posea al momento de concebir un centro de servicios compartidos. Se presentan los resultados de investigación a partir de un estudio de caso en una empresa transnacional de alimentos, con el propósito de comprender cómo las grandes empresas en un contexto latinoamericano sortean una serie de factores para implementar un centro de esta naturaleza como medida estratégica que legitima el poder, abarata los costos mediante condiciones precarias e inciertas para los trabajadores.

El último artículo titulado “*Innovative capabilities - antecedents and consequences: A review and a conceptual framework*”, en español “Capacidades innovadoras - antecedentes y consecuencias: Una revisión y un marco conceptual”, en el cual Karol Miguel Rumie revisa el estado de la investigación académica en la capacidad de innovación. Basado en una revisión sistemática de la literatura de la publicación académica reciente en la última década, la síntesis de un marco conceptual de las capacidades innovadoras, sus conductores y los resultados. El marco propuesto reúne los conocimientos de una variedad de capacidades de investigación innovadores en un modelo de tres etapas, a partir de una historia y de continuar con las capacidades y de sus resultados. Clasificamos las capacidades innovadoras en dos grupos distintivos, exploratorios y capacidades innovadoras de explotación. Capacidades innovadoras de exploración son intensivos en conocimiento y de la innovación radical, mientras que las capacidades organizativas de explotación son las capacidades incrementales e innova-

doras, con radical-e innovaciones incrementales como sus resultados, respectivamente, con base en el marco conceptual, algunos sugieren líneas de investigación futuras en las capacidades de investigación innovadores.



PhD. Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Pós-Doutorado em Administracao, Universidad de Sao Paulo. *Ph.D.* Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional IPN Escuela Superior de Comercio y Administración ESCA México DF. *MSc. Magíster* en Docencia Universidad de la Salle. Universidad de los Andes. Administrador de Empresas UAN. Profesor Titular en el Doctorado en Gestión, Universidad EAN.

Correo Electrónico: manuelalfonsogarzon@fidee.org

El intra-emprendimiento como fuente de innovación empresarial

Leuro Carvajal Adriana Patricia
Universidad EAN

Resumen

El artículo propone reflexiones, sobre el aporte de ideas que hacen las personas que trabajan al interior de las empresas aplicando su creatividad como un proceso intrínseco de generación permanente de ideas que se llevan a la realidad en las organizaciones, en las estructuras empresariales, en los órganos de gobierno y en la forma de liderazgo que se aplica en ellas, a fin de promover la innovación desde el emprendimiento corporativo. Toma como base conceptos de administración, management, emprendimiento, intra-emprendimiento, liderazgo, innovación, tecnología, gestión, y control. En el análisis, se han considerado libros, revistas y publicaciones científicas de autores como: Bitrán, Boyett, Carballo y Garzón, entre otros. El texto examina la relación entre las empresas, las personas, el intra-emprendimiento, la tecnología y la innovación; invita a revisar el impacto de conceptos como globalización e industria al interior de las organizaciones; analiza la innovación desde conceptos como: modelo de negocio, productos, servicios, las nuevas formas de liderar a las personas y sus efectos en la salud de las personas; menciona algunos ejemplos empresariales que podrían ser tomados como referencia de buena práctica a la hora de querer aplicar los conceptos aquí mencionados y termina con unas conclusiones sobre el asunto.

Palabras clave: Intra-empredimiento, Emprendimiento Corporativo, Liderazgo, Innovación, Empresa.

Abstract

The essay reflects on the contribution of ideas that people working within companies to apply their creativity as an intrinsic process of continuous generation of ideas that take the reality in organizations, business structures, in governing bodies and in the form of leadership that applies to them, in order to promote innovation from the corporate enterprise. It is taken as basis of management concepts, management, entrepreneurship, intra-entrepreneurship, leadership, innovation, technology, management, and control. In the analysis, we considered books, magazines and scientific publications of authors like: Bitran, Boyett, Carballo and Garzón, among others. The text examines the relationship between businesses, individuals, intra-entrepreneurship, technology and innovation; invited to review the impact of concepts such as globalization and industry within organizations; discusses innovation from concepts such as business model, products, services, new ways of leading people and its effects on the health of people; mentions some business examples that could be taken as reference of good practice when trying to apply the concepts mentioned here and ends with some conclusions on the matter.

Keywords: Intra-Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship, Leadership, Innovation, Business.

Introducción

Hoy por hoy, las personas, empresas, compañías, organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas se ven sumergidas en contextos de permanente cambio, que ha sido mayor en los últimos 50 años. Esta situación ha exigido adecuar recursos y gestionar talentos con creatividad, acelerando el crecimiento de las empresas y dando origen a nuevas formas de hacer negocios. La postguerra, la utilización del petróleo y sus derivados, la carrera armamentista, el avance de la tecnología, la velocidad de las comunicaciones y las necesidades de crecimiento de los países, entre otros, demandan ajustar las estructuras y culturas empresariales, a fin de proponer adaptación oportuna al ritmo cambiante que ha establecido la globalización, cuya aplicación en el micro entorno requiere identificar contextos globales en los que se mueven las empresas a fin de lograr sus objetivos.

Así las cosas, entre los años 1.960 y 2.015, los ciudadanos del mundo han aumentado en aproximadamente 4.300 millones de personas, al pasar de 3.000 a 7.300 (Asdf, 2014), lo cual posibilita generar fuentes de trabajo a partir de los mismos individuos, promoviendo la participación de las ideas al interior de las organizaciones a fin de propender por la generación de procesos de identidad con las mismas. En tal sentido, las organizaciones contienen unas características individuales, unas características organizacionales, la creación de un contexto organizacional intraemprendedor y de innovación para conformar un modelo intraemprendedor (Garzón, 2005). En este contexto “la empresa crea valor cuando hace algo por los inversores que éstos no pueden hacer por sí mismos.” (Mascareñas, p. 108).

En tal medida, se hace necesario que los empresarios apoyen la investigación y desarrollo exigiendo resultados pertinentes que se adapten al tiempo de respuesta de los mercados, a fin de permitir que la innovación oportuna y conveniente, se pueda aplicar a la industria y al contexto al cual pertenezca la organización, ya que si una organización se demora en tomar decisiones “para cuando se ha investigado a fondo una oportunidad, puede que ya no exista” (Bhide, et al., 1999, p.64).

Por lo anterior, el artículo está organizado de la siguiente manera, conceptualiza conceptos como: intra-emprendimiento, emprendimiento corporativo e innovación; evidencia asuntos teórico –prácticos; cuestiona acerca de, qué deben hacer las empresas para que al aplicar intra-emprendimiento se genere innovación empresarial; presenta algunos ejemplos empresariales exitosos y por último propone unas conclusiones de los temas aquí expuestos.

2. Intra-emprendimiento, emprendimiento corporativo e innovación

En los últimos 55 años, los ciudadanos del mundo han pasado de ser 3.000 a 7.300 personas aproximadamente (Asdf, 2014), ante este crecimiento en la población se ha creado la necesidad de generar fuentes de trabajo a partir de los mismos individuos y hacer más eficientes a los que trabajan en las organizaciones, con el objeto de aprovechar su talento y suscitar la participación de los empleados en la generación de ideas que promuevan procesos de innovación al interior de las mismas, a fin de proyectar mejores resultados; lo cual podría servir para que los individuos y sus planes de vida se identifiquen con los de las empresas.

Según investigaciones realizadas por Gálvez, (2011) en el sector turístico de Colombia “... los resultados muestran que las practicas asociadas al intra-emprendimiento ejercen influencia positiva sobre la innovación de las MIPYME, y en especial, sobre la de sus procesos productivos y su gestión”. Estudios realizados a directivos de pequeñas y medianas empresas – Pymes en Bogotá Colombia manifiestan que:

... se puede inferir que el directivo de mayor rango es el que lidera el proceso de innovación, como un *top intrapreneur*; que impulsa innovación intraemprededora clasificada gradual, como una necesidad para mejorar la competitividad de la empresa. Se requiere para lo anterior de la puesta en marcha de una cultura organizacional intraemprededora que busque generar autonomía individual, con una estructura flexible característica de las Pymes, un gran apoyo con capital de riesgo. También es necesario el incentivo del desempeño premio y una gran tolerancia al riesgo.(Garzón, 2005, p.31).

En consecuencia, los dueños y funcionarios de las empresas crean ideas que tomadas de manera corporativa pueden lograr sinergias para encontrar beneficios mutuos, lo cual permite proyectar la noción de intra-emprendimiento, como forma de iniciativa empresarial, y examina cómo los intraemprededores y corporaciones pueden trabajar juntos para el beneficio mutuo, Pinchot (1985) al anotar que “*Advances the notion of intrapreneuring, an in-house form of entrepreneurship, and examines how intrapreneurs and corporations can work together for mutual benefit*” En tal sentido, otros investigadores comentan que:

El emprendimiento corporativo no sólo se limita a los emprendimientos internos o al capital de riesgo corporativo; también incluye la renovación organizacional y el *intrapreneurship*, inculcando una perspectiva empresarial en los empleados, particularmente aquel comportamiento alineado con la rapidez y flexibilidad en las acciones (Kantis y Drucaroff, 2009).

Igualmente, Kantis y Drucaroff (2009) determinan que “emprendimiento corporativo es una inversión estratégica, donde el alineamiento con el negocio central y las competencias centrales de la empresa parecieran ser un elemento crítico para el desarrollo de emprendimientos exitosos, ya sea dentro o fuera de la empresa” a fin de robustecer las ventajas de conocimiento que promuevan la innovación. Posición que coincide con lo propuesto por Bitrán, Benavente y Maggi (2011) al indicar que “... el desarrollo se alcanza con más conocimiento aplicado a la producción y con más innovación que con la simple acumulación de capital y trabajo”.

Complementa Varela (2011) citando a Nueno (2005) y menciona que de todas formas “el proceso intraemprededor es algo difícil y complejo porque no sólo depende del intraemprededor, sino del ambiente en el interior de las organizaciones en que estos puedan surgir e intervenir, sin producir una excesiva diversificación en la empresa.”. Por lo tanto, pueden existir peligros por los ideales compartidos, ya que suponen que las personas necesitan “una nueva manera de pensar”, como si no tuvieran ya su propia manera de pensar (Senge, 2000, p.308).

Consecuentemente, la mejora de las organizaciones vía emprendimiento corporativo deberán revisar asuntos de desempeño que según Mertens (2000) son “Competencias claves de la organización: aspectos tecnológicos únicos; Bases de conocimiento; Formación y capacitación; Sistemas de motivación; Experiencia; Capacidades de innovación; Conocimiento del mercado; Alianzas perdurables y Clima organizacional y laboral” que complementariamente con las particularidades individuales pueden lograr evolución de la competencia laboral en las empresas.

En este sentido, se pregunta Richards (2015), “¿Por qué el empoderamiento de un empleado es una piedra angular común del desarrollo organizacional y los programas de cambio?”, y responde proponiendo que: los empleados empoderados generan buenas ideas, ofrecen mejores productos y servicios, están comprometidos, son leales, son productivos y corren la voz. Por lo cual, se entiende que un estilo de liderazgo que incluya la participación activa de los empleados, puede generar un robustecimiento en los resultados organizacionales. Gobé (2009, p.112), introduce que la creatividad “exige un compromiso permanente para construir una cultura abierta basada en las relaciones que fomente una

sensibilidad/compreensión emocional. . . El tipo de inspiración que permite crear. . .”, lo cual podría ser un bastión para promover la innovación desde el intra-emprendimiento.

En tal contexto, Vainrub (2009, p. 146), expresa que para prever el cambio “lo primero que debe diseñar un líder. . . es así mismo, para saber cuándo y cómo cambiar. La mayoría de los profesionales de trayectoria desarrolla creencias y hábitos que condicionan el modo de comprender y resolver problemas. . .”. Lo cual tiene que ver con la visión de la organización y la disposición que requiere para apoyar ideas de emprendimiento corporativo. En consecuencia, la empresa debe saber en qué momento promover cambios, para lo cual puede tener en cuenta los siguientes asuntos:

- a) Revisar las áreas de actividad;
- b) Elegir una actividad y aprender de ella enfocándose en mercados desarrollados;
- c) Conocer el propio mercado, según el sector y la nación donde tiene sede;
- d) Analizar el curso probable del producto o servicio, revisando el mercado en el que se proyecta;
- e) Enfocar lo particular, a partir de los grupos de interés (Freire, 2004).

Por lo que es necesario incluir el concepto de “infoportunidad: saber qué se busca y dónde...El sentido de la infoportunidad: saber apropiarse la información que hay en el mercado para tomar decisiones a tiempo.” (Herrera-Mora, 2011, p.109).

Por lo anterior, es importante revisar canales y formas pertinentes para comunicar las actividades intraemprendedoras, a fin de conseguir apoyo y financiación que permitan desarrollar ideas nuevas que pudieran ser exitosas. Adaptando palabras de Duque (2010, p.195), “la importancia de la difusión de los nuevos productos en la planificación estratégica de la empresa, justifica las numerosas aportaciones. . .” él denota, que el proceso de difusión de innovación propia puede promover más innovación. Lo cual, impulsa a las organizaciones a aplicar una cultura abierta que contenga canales de socialización al interior de la misma, para compartir logros que motiven a otros empleados a participar en ellos.

De este modo, empresarios como Brandi McManus, Vice Presidente de Soluciones de Energía de Schneider Electric propone que en la participación de los trabajadores ha de tenerse en cuenta el medio ambiente ya que:

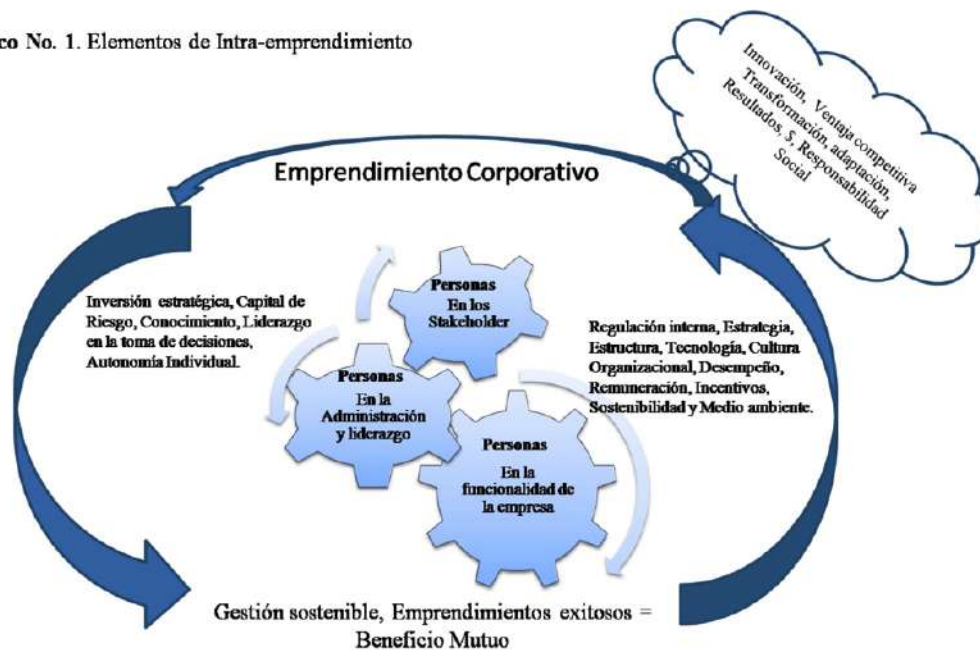
El evento disruptivo más significativo de los próximos 20 años está por venir, y este no provendrá de un nuevo invento, sino del mundo que nos rodea— esto es, el cambio climático. . . una pequeña empresa, una corporación, o una industria deben invertir de manera sostenida para hacer frente a los retos que representan los cambios disruptivos (McManus, 2009).

En consecuencia, los elementos de sostenibilidad y medio ambiente son parte del emprendimiento corporativo, ya que como lo explica Garzón e Ibarra (2014) “...una gestión sostenible no sólo se traduce en una reducción, por ejemplo, de residuos contaminantes, iniciativa muy relevante en sí misma, sino también en el desarrollo de nuevos productos y servicios, fruto de un esfuerzo en la innovación”. En complemento, una de las estrategias para conquistar el comportamiento espontáneo de los empleados es la comunicación interna ó intracomunicación; la cual debe ser planificada teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Fijación del objetivo general de la comunicación;
2. Definición de la política general de comunicación;
3. Evaluación de la situación actual;
4. Diseño de la arquitectura general del plan;
5. Identificación de los medios necesarios;
6. Elaboración de programas;
7. Crear el plan;
8. Indicar pautas de actuación, incluyendo emergencias que modifique el plan y
9. Establecer los sistemas de seguimiento y control (Elías y Mascaray, 2003, p. 207).

Así las cosas, se interpreta que el emprendimiento corporativo podría incluir elementos mencionados en el gráfico No. 1 – Elementos de Intra-emprendimiento.

Gráfico No. 1. Elementos de Intra-emprendimiento



Fuente: Elaborado por Leuro (2015) a partir de: Garzón e Ibarra (2014); Gálvez (2011); Kantis y Drucaroff (2009); Garzón (2005); Pinchot (1985).

Según Rodríguez (2006, p.147, citando a Maslow 1954), expone que, dentro del ser humano existe una jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, que conforme una se satisface, la siguiente se vuelve dominante. Por lo tanto, en la medida en que las organizaciones crecen conjuntamente con los funcionarios que trabajan en ellas, se entiende que aumentan sus expectativas individuales y organizacionales, lo cual promueve el robustecimiento de la creatividad, la motivación y el desempeño sinérgico entre ellas.

Menciona Rodríguez (2006, p. 64), que las características de los intraemprendedores exitosos son: visión, capacidad para formar y adquirir equipos y persistencia. En tal sentido Kantis (2009) especifica

que el emprendimiento corporativo incluye entre otros: emprendimiento interno, Capital de riesgo, renovación organizacional, costo de aprendizaje, autonomía, creatividad, comunicación, sistema de gestión de conocimiento, liderazgo organizacional y alineación de competencias con el negocio central.

Por lo anterior, se hacen evidentes conceptos como inteligencia emocional de Goleman (1995) e inteligencia relacional de García y Manga (2007), como parte de la cultura organizacional a fin de negociar acuerdos entre empleados y empleadores, con el objeto de obtener resultados conjuntos mediante emprendimientos exitosos y generar beneficios mutuos para los grupos de interés de las empresas. En tal sentido, Seligman (1998) menciona que “las emociones positivas, el Involucramiento de manera positiva, las relaciones constructivas y el significado de pertenecer a algo más grande, lleva al logro con persistencia y compromiso organizacional mediante la competitividad e innovación”. Pues “La innovación es el medio con el cual se aprovecha el cambio como oportunidad para encarar un negocio diferente”(Gerencia 2013. Noticias Financieras and NOTICIASFINANCIERAS)

Así las cosas, Boyett y Boyett (2003, p.90) establecen que “... el conocimiento organizacional es algo más que la simple suma de lo que saben los individuos de la organización...” es también aprendizaje continuo.(p.213, citan a Moore. 1996), para referirse a la innovación y dicen que “... Las compañías ganadoras constantemente hacen que sus productos sean obsoletos, tal es el caso de Intel con sus microprocesadores... Cada versión del producto es mejor,... que la versión anterior...”. (p.130) proponen crear organizaciones de alto rendimiento a través de trabajo en equipo, teniendo en cuenta los siguientes factores (p. 134-139):

1. Apoyo a la innovación y aceptación al riesgo;
2. Importancia del aprendizaje;
3. Diseño del trabajo;
4. El rol de los directivos;
5. Estructura organizacional;
6. Relaciones con los clientes;
7. Flexibilidad;
8. Trabajo en equipo;
9. Dedicación;
10. Recompensas;
11. Acceso a la información;
12. Equilibrio socio técnico.

En consecuencia, las empresas que aplican emprendimiento corporativo se ven beneficiadas con logros recíprocos, debido a que los individuos encuentran identidad en las organizaciones donde trabajan, por lo tanto “Las empresas que disponen de capacidad para innovar y encontrar nuevas líneas de negocio son las que tienen mayores probabilidades de sobrevivir...” (Prim, 2004)

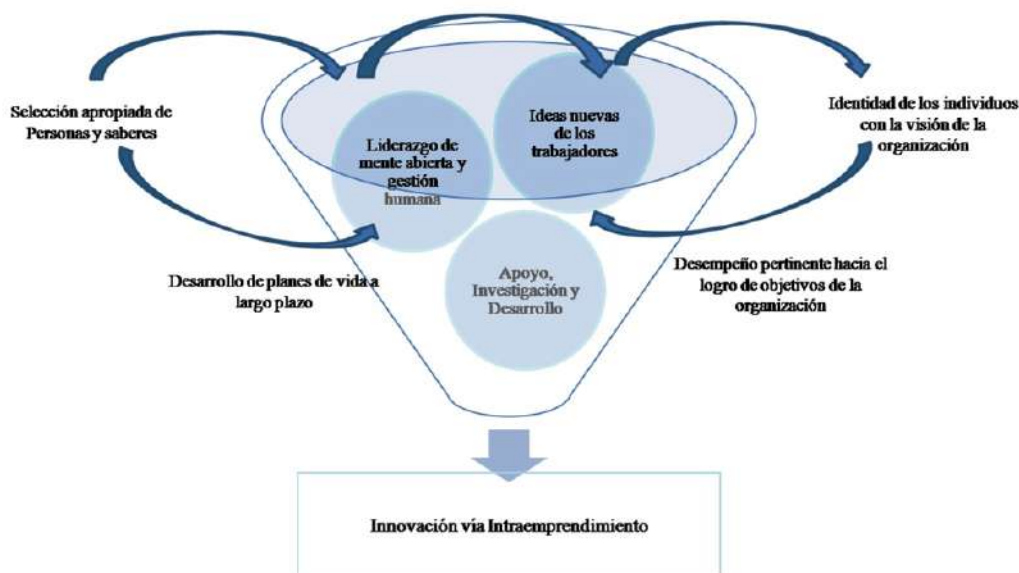
En tal sentido, el *Wold Economic Forum*, dispone que:

... Particularly important will be the ability of economies to create new value-added products, processes, and business models through innovation. Going forward, this means that the traditional distinction between countries being “developed” or “developing” will become less relevant and we will instead differentiate among countries based on whether they are “innovation rich” or “innovation poor.” It is therefore vital that leaders from business, government, and civil society work collaboratively to create enabling environments to foster innovation and, in particular, to create appropriate educational systems. (Global Competitiveness Report 2013-14.p. xiii)

Lo cual se interpreta como, que los países y sus economías deben incluir la innovación como uno de los requerimientos básicos de su modelo de negocio, ya que será lo que marque la diferencia entre países de “innovación rica” refiriéndose a los países desarrollados o “innovación pobre” para señalar a los países en desarrollo; y motiva a los líderes de los negocios, al gobierno y a la sociedad civil a trabajar solidariamente en la creación de entornos propicios para fomentar la innovación, a fin de crear sistemas educativos apropiados.

En tal medida, se hace necesario que los empresarios apoyen la investigación y desarrollo exigiendo resultados en líneas de tiempo que se adapten a la respuesta de los entornos, a fin de promover la innovación con oportunidad y pertinencia ya que dependiendo del tipo de industria o contexto al cual pertenezca la organización, la velocidad en las decisiones del mercado pueden ser más ágiles. Así las cosas, Carballo (2004, p.7) menciona que “... tenemos que aprender a generar espacios de innovación, espacios que contengan escasez-necesidad y sentido –proyecto...”. Lo cual supone pensar que se requieren motivadores o quizá auto motivaciones para crear innovación. Ver gráfico No. 2. Factores que promueven intra-innovación.

Gráfico No. 2. Factores que promueven intra-innovación.



Fuente: Elaborado por Leuro (2015)

De otro lado, la Web de repensadores.es (2015) concreta que “los intraemprendedores no lo tienen mejor que los emprendedores. La realidad es que probablemente su camino sea más complicado, porque tendrán que luchar contra una cultura corporativa arraigada, endogámica, y puede que hasta inepta.”. En tal sentido, pareciera que el intra-emprendimiento requiere mayor esfuerzo que el emprendimiento.

En el contexto latinoamericano se encuentran opiniones como las siguientes:

Desde hace tres décadas, la denominación Emprendimiento Corporativo ha ido ganando relevancia sobre todo en las firmas de mayor tamaño. Es percibido como una herramienta importante en el desarrollo y crecimiento de la compañía, así como un mecanismo significativo para llevar a cabo la innovación a través de los miembros de la institución, afirma Julie McPherson, directora ejecutiva de *Endeavor* Chile. (Citado por Escala, 2012).

A nivel estructural, se necesitan compañías que sean capaces de valorar y escuchar a sus trabajadores, lo que suena bonito pero en la realidad es difícil que suceda. Esto se obtiene propiciando sistemas de gestión que reconozcan los procesos conversacionales para producir una satisfacción a los clientes, sostiene Pablo Reyes, co-fundador de Plataforma Aurea, institución que se dedica a asesorar a los organismos en este tipo de emprendimiento. (Citado por Escala, 2012).

Lo anterior, promueve la creación de valor en las empresas y en la sociedad con base en las personas, en este sentido Chowdhury, S. (2000, p.135, citando a Ghoshal, Bartlett y Moran) decreta que “... las empresas actúan como el principal motor de avance de la sociedad... progresan creando continuamente nuevo valor de su existente dotación de recursos...”. En concordancia priorizan que, empresas como 3M y ABB basaron su estrategia en la lógica de crear valor mediante la innovación continua, invirtiendo en productividad, y en nuevas tecnologías “para mejorar la funcionalidad de sus productos o su adecuación a nuevos mercados... la sociedad las recompensa con altos márgenes...” (Chowdhury, S. 2000, p.135, citando a Ghoshal, Bartlett y Moran). Lo cual induce a las organizaciones, a mantenerse alerta al comportamiento cambiante del mercado y al renacer de ideas empresariales que les permita competir y mantenerse a corto, mediano y largo plazo en la elección de los consumidores.

En tal contexto “no se puede hacer objeto de propiedad a las personas, como a las máquinas. Pero al igual que las máquinas, las personas alcanzan su máximo valor para la empresa cuando se especializan en sus asuntos y actividades.” (Chowdhury, S. 2000 p.141, citando a Ghoshal, Bartlett y Moran). En consecuencia, dicha especialización puede ser lo que haga que los trabajadores presenten ideas que promuevan la innovación, ya que, el saber en profundidad de un asunto puede llevar también a dar claridad sobre temas que están sin abordar, o, a afrontar nuevas temáticas que podrían generar nuevos productos y/o servicios a partir de lo que se ha podido conocer. Así las cosas, el talento humano crea ideas que posibilitan el desarrollo de nuevos negocios aunados a su mejora continua.

Sin embargo, los trabajadores requieren capacitación y beneficios que los hagan sentirse comprometidos e identificados con la organización en la que trabajan, en tal sentido, se ha mencionado que:

Estamos en presencia del colapso de un modelo de *management* y el nacimiento de uno nuevo, que impulsará a las empresas al nuevo siglo con prácticas y filosofías muy diferentes de las que se usan actualmente. Líderes como Jack Welch, de General Electric, o Percy Barnevik, de ABB, no forzaron a sus empleados a encajar dentro de la organización como si fueran engranajes de una máquina; por el contrario, construyeron compañías lo suficientemente flexibles como para aprovechar las individualidades de quienes las componen. Sumantra Ghoshal denomina a este nuevo paradigma “la corporación individualizada”, una combinación gratificante de integración, iniciativa personal y propósitos com-

partidos (González Biondo, 2013)

Adaptando palabras de Dueñas (2001), las empresas podrían promover la autonomía del conocimiento, enseñanza y aprendizaje de los problemas que tienen importancia para los trabajadores, utilizando el error como una oportunidad más, de aprendizaje, por lo que es mejor no castigar por él, ya que le da un valor importante a la auto-evaluación, así como a la formación y evaluación individualizada, lo cual suscita auto-reconocimiento e impulsa a corregir y mejorar. En este sentido, las organizaciones deben crear mecanismos de aprendizaje, que incluyan acumulación de experiencia, acumulación de conocimiento y codificación de conocimiento (Zollo y Winter, 2002).

Por lo tanto, el emprendimiento corporativo no sólo debe propender por la innovación en la forma de hacer negocios, crear productos y/o servicios, sino también en fomentar nuevas formas de liderar a sus trabajadores, ya que de ellas depende la reacción dinámica de los mismos y sus resultados.

En tal sentido, los autores mencionan que:

El recurso estratégico clave es ahora el conocimiento, no el capital y, a diferencia de lo que ocurre con el capital, el conocimiento no se puede acumular en lo más alto de la organización. . . son los empleados más cercanos a las operaciones diarias los que deben afrontar la responsabilidad del rendimiento competitivo de la empresa (Chowdhury, S. 2000 p.143, citando a Ghoshal, Bartlett y Moran).

Una “empresa inteligente” podría aplicar las siguientes 5 disciplinas:

1. Dominio Personal: la empresa con alto dominio personal alcanza las metas que se propone y habla de un nosotros como responsables de sus propios logros;
2. Modelos Mentales: Reinventarse, mantener conversaciones de apertura, donde las personas acepten los cuestionamientos de los otros;
3. Construcción de una visión compartida. Actuar sobre las causas de las problemáticas actuales y no sobre sus efectos. Con base en una «Visión de futuro» y una Misión compartida sin acatamientos;
4. Aprendizaje en equipo: superar la perspectiva individual aprendiendo en equipo. Controlar sin controlar, promoviendo el autoaprendizaje y el aprendizaje colectivo, la comunicación y la Visión conjunta. Detectando y evitar factores que deterioran el aprendizaje en equipo para acelerar el aprendizaje. Si los equipos no aprenden, la Organización no puede aprender; y
5. La quinta disciplina – es el pensamiento sistémico: personas interrelacionadas, mediante equipos interdisciplinarios. La perspectiva sistémica, interrelaciona las disciplinas anteriores. Al enfatizar cada una, el pensamiento sistémico aplica permanentemente el principio de sinergia. Los resultados del trabajo en equipo son mejores a los resultados alcanzados por las partes de manera individual. No es emular un modelo, es un aprender constante, para crear una nueva oleada de experimentación y progreso, una nueva realidad (Senge, 1997).

Con base en lo anterior, detalla Morales y Perdomo (1998, p.114) que “El análisis de la innovación debe incorporar el ámbito específico en que se manifiesta. Este es la organización como unidad y en interacción con otras...”. Lo cual propone incluir en el estudio, conceptos como macro-entorno, entorno, meso-entorno y micro-entorno, de las organizaciones; debido a que cada uno de estos contextos,

se ven impactados por efectos de globalización, políticas públicas, la industria en la que se mueve, el comportamiento interno y el riesgo de cada empresa, asumido vía aprendizaje. De tal forma que:

El aprendizaje es visto como un proceso interactivo de creación de conocimiento donde el conocimiento explícito y tácito de las organizaciones se encuentra. Una característica importante de las dos organizaciones de aprendizaje y comunidades de conocimiento innovadores es que las personas y las organizaciones se forman y utilizan las redes sociales en su trabajo (Stenström & Tynjälä, 2009).

Así las cosas, se involucran nuevos asuntos que hacen parte de la empresa y en esa medida influyen en la innovación, por lo cual requieren ser acogidos como un recurso a tener en cuenta en la administración, entre ellos están: el riesgo ambiental, riesgos ergonómicos y los medios de información que ya se consideran comunes en el entorno global de las personas y de las organizaciones “la redes electrónicas de comunicación son nuevas modalidades del espacio virtual. . .” (Piscitelli, 2002, p.143), que impactan psicológica y físicamente a los seres humanos. Las adicciones han aumentado, ahora se conocen términos como “Ciberadicción. La adicción a Internet o ciberadicción, se define como: la pérdida del control frente al uso racional de Internet” (Ecured, 2015).

Noticias como “El uso excesivo de celular causa tendinitis y daña el túnel carpiano” (Diario ElComercio.com, 2014). El efecto de la innovación tecnológica en la salud humana, exige nuevas acciones al interior de la organización y promueve nuevos saberes y adaptaciones, innovaciones ó intraemprendimientos que ataquen y reduzcan el costo y riesgo que la novedad genera. Por lo anterior, se demandan nuevos campos disciplinares en el conocimiento médico, psicológico y corporativo, lo cual crea espacios neófitos en la práctica empresarial que solicitan ser atendidos con el saber y la investigación de las de las universidades y estamentos investigativos, a fin de disminuir su impacto y frecuencia.

En tal sentido, algunos autores han establecido lo siguiente:

Las universidades comienzan a desarrollar programas. . . Un ejemplo de esta actividad lo proporciona el caso de la Universidad de Cema en Argentina, cuyos promotores señalan que: “la escuela *Intrapreneur*, ha surgido como respuesta a la falta de innovación y competitividad dentro de las organizaciones. Esta escuela sugiere que, si bien los individuos poseen limitada libertad de acción en las organizaciones, también es cierto que pueden comportarse y actuar como emprendedores dentro de las mismas, implementando sus ideas si n que necesariamente sean los propietarios de la empresa. La apertura hacia nuevas oportunidades es una de las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa. Este comportamiento estratégico, da significado a la apertura de la organización hacia nuevos horizontes y al descubrimiento de nuevos negocios dentro de la misma entidad, lo cual permite que organizaciones ya constituidas desarrollen y se diversifiquen en actividades de otras áreas o negocios” (Burgelman, 1983, citado por Coduras, Guerrero y Peña, 2011).

Igualmente, en estudios realizados por la CEPAL, Bonilla y Ramírez (2005) denotan que “Otros procesos importantes ocurren alrededor de la industria. . . en cuyo interior varios sectores. . . han demostrado capacidad de expansión e innovación: la agroindustria azucarera y de alimentos y bebidas, los químicos y plásticos, y el papel y la imprenta. . .” lo que sugiere revisar que el intraemprendimiento y la innovación aplican también en sectores de gobierno. En tal sentido, la noción de aprendizaje, es visto como el producto clave necesario para garantizar la supervivencia de las organizaciones (Grarratt, 1987).

En consecuencia, el emprendimiento corporativo y la innovación, van de la mano con asuntos de: nuevos negocios, nuevas estrategias, nuevas ventajas competitivas, nuevos orígenes de costos, aumento o

disminución en los costos, nuevas formas de tratar al personal y nuevas oportunidades de mercado. Refiriéndose a los impactos que conlleva el intraemprendimiento, Coduras, Guerrero y Peña (2011, citan a Niels et al.1985) diciendo que los "...modelos de emprendimiento corporativo ayudan en el logro de una mejor integración de las actividades secundarias de la organización, una mayor flexibilidad, un incremento de la innovación y la persecución de nuevos compromisos...".

Qué podrían entonces hacer las empresas que quieren aplicar el intra-emprendimiento como fuente de innovación empresarial?

Con base en lo anterior, se evidencian estudios científicos que hacen notar la evolución del intra-emprendimiento como parte del crecimiento de organizaciones, entre ellas, se encuentran pymes en Colombia, empresas en Estados Unidos y España, algunos casos que se pueden tomar como referencia de aplicación son los siguientes:

Caso de 3M Post-it– Compañía Estadounidense

La idea original de los pequeños Blocks amarillos de notas, que tienen un poco de pegante por el borde en el reverso, se originó cuando el ingeniero Art Fry, miembro del coro de la Iglesia Presbiteriana Norte, en 1974, señaló en el himnario con tiras o pedazos de papel, los himnos que se habían escogido para los servicios de un domingo, durante el primer servicio, estos marcadores o señaladores servían muy bien, pero cuando llegaba la hora del segundo servicio algunos se caían. La política de 3M, les permite a los empleados, dedicar 15 % de su tiempo a trabajar en sus propias ideas, Art Fry elaboró un prototipo de señalador desprendible, a fin de encontrar soluciones para su iglesia... Art Fry era ingeniero, llegó a trabajar 40 horas, 5 turnos seguidos sin parar. Creó una máquina y empezó a producir los *post it*, los compartió con otras áreas de la empresa, empezó a llevar estadísticas de los consumos y encontró alto potencial de compra... (Garzón, 2015).

Aunque el profesor Garzón menciona, que no se puede asegurar que sea una gestión adecuada o no; lo cierto es que nacida en el año 1980 a 2015, esta línea de negocio cuenta con 35 años de existencia, es un negocio que tiene un beneficio atribuible de USD\$1.199 millones de dólares en el primer trimestre de 2015 (<http://www.eleconomista.es/empresa/3M>), ofreciendo más de 8 referencias de productos de diversas formas, tamaños y colores, en el mundo entero, en regiones como las Américas, Europa, Oriente Medio, África, Asia y Pacífico, en más de 100 países(<http://www.3m.com>).

En consecuencia, las variables clave de la innovación son: tecnología, calidad, proyecto, reconocimiento, cliente, estilos de dirección y comunicación; que no son importantes en sí mismas si no que requieren relaciones, dependencias e interdependencias (Carballo, 2004, p.56 y 59). Es decir que, la gestión, el estilo de liderazgo y la actitud de los trabajadores son los que generan elementos diferenciadores en cada negocio.

Caso Pollo apanado – Empresa Colombiana

Empresa fundada en 1977, hoy cuenta con 37 años de desarrollo, 170 restaurantes, nace como una pizzería y heladería, ahora es una cadena de restaurantes especializada en pollo, es Colombiana, su Slogan "Nadie lo hace como FRYSBY lo hace", con servicio amable y calidad en los productos ha creado una filosofía empresarial, con 6 pilares, que sustentan su razón de ser, logrando objetivos a través de:

1. Talento humano;
2. Proveedores;

3. Clientes;
4. Utilidades;
5. Crecimiento; y
6. La sociedad.

Ha implementado cambios organizacionales planeados mediante formación de equipos de trabajo eficientes, comunicación clara y flexible, identificación y gusto por la tarea y la organización, vivencia de los colaboradores, valores a través del ejemplo, actitud genuina de servicio, orientación al logro, empoderamiento y personas preparadas para realizar su misión de vida al unísono con el de la empresa.

Estudios del TGI (es la sigla de *Target Group Index*, estudio de mercado que incluye más de 180 categorías de productos con 2.000 entrevistas al año) *Frysby* es reconocida como la primera cadena de pollo frito en Colombia (enfocándose en las familias desde hace 31 años) desarrollando productos que son totalmente saludables para los consumidores. Tecnología, slogan, variedad de platos. Ha buscado el bienestar común sobre la base de la fraternidad, solidaridad, responsabilidad laboral, amor, tolerancia, la escucha y el respeto a la dignidad humana. Han sido pioneros apoyando el desarrollo y crecimiento personal de todos sus colaboradores.

Esta empresa cuenta con más de 1.000 empleados directos, 4.000 indirectos. Así, han respondido a la apertura económica, afrontando la competencia extranjera y la situación actual del mercado. Su gente...; Hace la diferencia!! Esa es su ventaja competitiva. Desde sus inicios, esta organización ha impulsado la aplicación de las mejores prácticas de higiene de alimentos, ajustando sus procesos de elaboración a estándares de buenas prácticas de manipulación de alimentos en restaurantes. Ha obtenido reconocimientos empresariales y gubernamentales (Garzón, 2014).

Caso - Estudio realizado a 24 empresas que hacen parte del Grupo Mondragón del País Vasco en España, y empresas de la ciudad de Ibagué en Colombia

Mediante entrevistas aplicadas a fundadores, presidentes, gerentes, rectores y directores de las 24 empresas que hacen parte del Grupo Mondragón, y empresas de la ciudad de Ibagué, el resultado del análisis evidenció que, efectivamente, factores como los siguientes afectan la generación de nuevos intraemprendimientos:

1. Un nuevo negocio requiere consumir energía de la organización madre;
2. Falta de visualización y desconocimiento del sector y/o de la actividad económica;
3. Burocracias con gestión lenta;
4. Medir en términos de rentabilidad sin tener en cuenta que al inicio una actividad de intraemprendimiento genera sólo gastos;
5. Variaciones de precios;
6. Desconocimiento de la Competitividad y la competencia;
7. Negocios maduros que no responden a las expectativas del mercado;
8. Falta de tiempo de las personas que tienen la iniciativa, para sacarlas adelante;

9. Falta de apoyo de la empresa madre;
10. Ausencia de *know-how* o conocimiento de tema de emprendimiento;
11. Miedo al fracaso;
12. Dependencia de terceros, es decir cuando los negocios no dependen de su propia tecnología;
13. Falta de apoyo del sector público;
14. Falta de compromiso de las personas u organizaciones;
15. Dificultad de transmitir una cultura y falta de mano de obra;
16. Escasez de recursos, concebir un proceso de nuevos intraemprendimientos sin invertir en infraestructura, capital de trabajo, talento humano, tecnología e investigación;
17. Problemas de marca, surgen cuando el registro de marca se ve afectado por factores externos a la organización;
18. No pasar de la idea a la práctica;
19. Falta de experiencia en negocios – mercados y estar focalizado en lo tecnológico;
20. Globalización, desplazar negocios a países de mano de obra barata, aspecto que preocupa cuando los negocios dependen del costo de producción;
21. Productos *comodity*, que pueden ser fabricados en otros países;
22. Cultura del no error, aquella tendencia que desconoce el fracaso como vía de aprendizaje y “premia más el no error”;
23. Falta de alianzas con centros de investigación, para robustecer temas de I+D;
24. Falta de potencial económico, impide invertir lo necesario en una idea;
25. Desconocimiento del mercado, lleva a actuar en mercados saturados o monopolizado;
26. Falta de conocimiento en mercadeo y comercialización, hace referencia a la falta de competencias y destrezas en estas áreas, que limita el desarrollo de los emprendimientos;
27. Carencia de información, alude a la deficiencia en términos de lo que se debe saber para desarrollar un nuevo proyecto;
28. Distanciamiento entre universidad y empresa, refleja la falta de conciencia en el fortalecimiento de las relaciones academia – empresa;
29. Excesiva diversificación, no permite focalizarse y ser fuertes en lo primordial para la organización;
30. Falta de apoyo y no involucrar las personas en los procesos, constituyen un problema para el intraemprendizaje, la participación de las personas en los procesos y desarrollo de las ideas, es fundamental para valorar el esfuerzo de los funcionarios.(Varela. D.J. e Irizar, I. 2011).

Caso – McDonald's – Compañía Estadounidense

Este caso presenta la forma de encontrar financiamiento sin pagar mayores costos por ello, Love (1987, p. 153) “En 1957 Kroc había reunido todos los elementos que necesitaba para que *McDonald's* triunfara... El sistema sumamente disciplinado de *McDonald's* había fijado altas normas de calidad, servicio y aseo, antes desconocidas en la industria de *drive-ins*...”. Aun así, el autor aclara que “no había manera de que *Mc Donald's* realizara utilidades...”.

“Aunque llegó a ser uno de los más ricos del país, con un patrimonio calculado en US \$600.000.000, cuando murió en 1984, nunca hablo de acumular riquezas... no había trazado una plan para hacer que *Mc Donald's* fuera rentable.” Love (1987, p. 154). Entonces cómo logró éxito financiero? “Sonneborn, principal funcionario financiero de la empresa en el primer decenio... concibió la idea de ganar dinero en bienes raíces que *Mc Donald's* les arrendaría a los concesionarios, lo cual encajaba con la idea de Kroc de asociarse con ellos...” De esta forma “resolvía el problema de conseguir fondos para pagar el costo del terreno y del edificio rojo y blanco.” Love (1987, p. 155). Lo cual evidencia, que mediante alianzas estratégicas también se logran buenos resultados.

Conclusiones

A partir, de los conceptos y casos expuestos en el desarrollo del texto, se proponen las siguientes conclusiones:

- Los países y las organizaciones se sirven de experiencias de innovación exitosas de otros a fin de, aplicarlas a sus proyectos actuales “la innovación es el factor desencadenante de la heterogeneidad empresarial, ya que la introducción de una innovación al mercado permite... distinguirse de los competidores” (Brunet- Baltar, 2011).
- El emprendimiento corporativo exige formas de liderazgo de mente abierta, dispuesta a dar opciones de participación a los trabajadores y a apoyar con tiempos y financiación a los que se atrevan a generar intraemprendimientos, para promover innovación al interior de las organizaciones. “Una vez que has decidido enfrentarte a la realidad de la indiferencia del consumidor, hazlo en condiciones de seguir vivo después del encuentro... Eso se llama método.” (Rodríguez, 1998, p. 49).
- Los incentivos que se ofrezcan a los trabajadores, la gestión de la administración, el estilo de liderazgo, la financiación y la disponibilidad de tiempo para innovar, podrían ser la diferencia entre un intraemprendimiento exitoso y uno que no lo sea. Lo cual redundaría en contextos empresariales, de salud, industria, tecnología, medio ambiente, riesgos, costos, niveles de servicio e innovación, debido a la influencia que dichos elementos puedan tener en los resultados organizacionales.

Bibliografía

- Aragón, I., Bonnelly R., Castañeda, C., Cavallazi, G., Herrera, C. et al (2011). ‘Innovación en la investigación de mercados’, Alfaomega Colombiana S.A. ISBN: 978-958-682-814-7.
- Bhide, A., Sahlman, W., Stancill, J., Block, Z., Macmillan, J., Rock, A., Nevens, T., Summe, G. y Uttal, B. (1999). ‘Iniciativa emprendedora’, Harvard Business Review. Editorial DEUSTO. ISBN: 84-234-1681-X.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2003). ‘Lo mejor de los gurús’, Las ideas clave de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús de management. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Brunet Icart, I. y Baltar, F. (2011). ‘Creación de empresas. Emprendimiento e innovación’, Bogotá, Colombia. Ediciones de la U. ISBN: 978-958-8675-46-6.
- Carballo, R. (2004). ‘En la espiral de la innovación’, Modelo benchmarking y experiencias de empresas innovadoras en España (Indetex, Ingenio, Irizar, MRW, e –Human@, Aldebaran Innovación, Pharma – Mar, Tecasa). Madrid – España. Ediciones Díaz de Santos.
- Chowdhury, S. (2000). ‘Management siglo XXI’, Peter Sege, C K Prahalad, Kouzes & Posner, Ghoshal & Bartlett, Rosabeth Moss Kanter con otros autores. Madrid, España. Pearson Educación, S.A. ISBN: 84-205-3059-X.
- Duque, E. (2010). ‘La cultura de las marcas propias’, Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda. Bogotá- Colombia. ISBN: 978-958-8350-40-0.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003). ‘Más allá de la comunicación interna’, La intracomunicación. Diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, S.A. ISBN: 84-8088-871-7.
- Gálvez Albarracín, Edgar. (2011). ‘Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPY-ME turísticas colombianas’, Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Volumen 27, No. 46, julio - diciembre de 2011.
- García, J., y Manga, M. (2007). ‘Inteligencia relacional: Una mejor manera de vivir y convivir’, Chile: Ediciones B Chile S.A.
- Garzón M. (2014). ‘Empresa líder de pollo apanado’, Casos empresariales Latinoamericanos. Fundación para la Investigación y el desarrollo Educativo Empresarial FIDEE. Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato -México (CONCYTEG). Ide@s CONCYTEG 9(110): Agosto, 2014 ISSN: 2007-2716.
- Garzón, M. (2005). ‘The Intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies’Managers (Qualitative Research)”, Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 1 (8): 31-55.
- Gobé, M. (2009). ‘Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas’, México. Centro de Estudios en Ciencias de la comunicación, S.C. ISBN: 84-933931-5-0.
- Goleman, D. (1995). ‘La Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual’, Barcelona: Ediciones B, S.A. ISBN: 950-15-1991-0.
- Love, J. (1987). ‘McDonald’s. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo’, Editorial Norma, S.A. Colombia. ISBN: 958-04-0453-4.
- Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (1999). ‘Innovación financiera. Aplicaciones para la gestión empresarial’, McGraw-Hill. Interamericana de España, S.A.U. ISBN: 84-481-2420-0.
- Morales, J. y Perdomo, J. (1998). ‘Ciencia Innovación y Desarrollo Regional’, Memorias. Bucaramanga – Colombia. Colciencias.
- Piscitelli, A. (2002). ‘Ciberculturas 2.0: En la era de las máquinas inteligentes’, Buenos Aires. Editorial Paidós SAICF, 1ª Edición.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). ‘Dirección Moderna de Organizaciones’, México. International Thomson Editores.
- Rodríguez, S. (1998). ‘Creatividad en Marketing Directo’, ... Si he aprendido yo, cómo no vas a aprender tú. Ediciones DEUSTO S.A. España. ISBN: 84-234-1622-5.
- Seligman, M. (2003). ‘La auténtica felicidad’, Editorial Vergara. ISBN 8466611487, 9788466611480.
- Senge, P. (1999). ‘La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente’, Editorial Gránica.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). ‘La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje’, Latinoamérica: Grupo Editorial Norma. ISBN 958-04-5494-9.
- Vainrub, R. (2009). ‘Una guía para emprendedores. Convertir sueños en realidades’, Pearson Educación. México. ISBN: 978-607442359-4.



Mtra. Adriana Patricia Leuro Carvajal.

Estudiante Doctorado en Gestión, Universidad EAN; MBA- Magister en Administración de Negocios, Universidad Sergio Arboleda de Colombia – Sede Bogotá; Especialista en Finanzas Públicas, Universidad Central - Colombia; Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría, Universidad Central - Colombia; Contador Público, Universidad Central - Colombia; Docente Universitaria (13 años) en Especializaciones y Pregrado en Universidades Central, Santo Tomas e Iberoamericana; Experiencia laboral de 21 años en Auditoria y Firmas de Auditoría, entre ellas KPMG.

Gestión de la innovación: como alternativa sustentable para las empresas de servicio

Velázquez Castro Judith Alejandra, Vargas Martínez Elva Esther
Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

El presente artículo, tiene como objetivo brindar información sobre la importancia de la gestión de la innovación, como estrategia para contribuir a la sustentabilidad de las empresas del sector servicios. Se inicia con una revisión de la literatura sobre el concepto de innovación, hasta llegar al análisis de la gestión de la innovación como alternativa de modelo de negocio para las empresas prestadoras de servicios, ya que provee apoyo a la planificación de la empresa y facilita los procesos de innovación. Por último, se aborda la importancia de la eco-innovación como estrategia para la sustentabilidad en este tipo de empresas.

Palabras clave: innovación, gestión de la innovación, eco-innovación, sustentabilidad, empresas de servicio.

Abstract

This article aims, to provide information on the importance of innovation management as a strategy to contribute to the sustainability of companies in the services sector. It begins with a review of the literature on the concept of innovation, until the analysis of innovation management as an alternative business model for service providers, as it provides support for corporate planning and facilitates innovation processes. Finally, the importance of eco-innovation is discussed as a strategy for sustainability in these businesses.

Keywords: innovation, management innovation, eco-innovation, sustainability, service companies.

Introducción

El entorno natural brinda servicios ambientales, esenciales para las empresas y también, es receptor de los impactos negativos derivados del consumo o de la prestación de diversos servicios. En consecuencia, surge la necesidad de hacer uso de innovaciones ambientales y contribuir a la sustentabilidad del sector servicios. Por lo que, la gestión de la innovación es una dimensión que cada vez más determina la sustentabilidad, la calidad y por ende, la competitividad de las empresas. En ese sentido, al hablar de ecoinnovaciones que favorezcan el desarrollo sustentable, se hace referencia al cambio de gestión empresarial respecto al uso de innovaciones que procuren el cuidado de la naturaleza. A tal efecto, aparece el término de ecoinnovación, definida en primera instancia por Fussler y James (1996:319) como “una nueva serie de procesos y productos que deben incrementar el valor a los clientes y negocios, pero con una reducción significativa en el impacto sobre el medio ambiente y la contaminación”.

Es así, que el debate sobre la mejor forma de cómo alcanzar o contribuir al desarrollo sustentable, tiene que considerar como ejes a la tecnología y la innovación. Por lo anterior, hay dos cuestiones esenciales que se abordan en esta investigación: innovación y sustentabilidad. En primera instancia, se aborda la naturaleza de la innovación; analizando los distintos enfoques que abordan este concepto, pasando por la teoría clásica -sobre innovación cerrada- y la teoría neoclásica -de innovación abierta o sistémica-, hasta llegar a un enfoque de sustentabilidad -que considera los aspectos internos de la organización y el uso adecuado de los recursos naturales-.

Cabe mencionar que, la presente investigación toma como base el enfoque sustentable, ya que éste, percibe al ambiente como un proveedor de insumos necesarios para llevar a cabo cualquier actividad empresarial, y que demanda a su vez, medidas para su mejoramiento; en donde los objetivos empresariales -o económicos-, sociales y ambientales convergen y permanecen en constante interacción, para tomar medidas que consideren los efectos directos e indirectos de la empresa sobre el ambiente natural y social.

En segundo lugar, se indica la manera en la que deben gestionarse las actividades de innovación, considerando las particularidades y necesidades de las empresas de servicio, ya que de esto dependerá la forma en la que asumen un proceso de innovación. Por otro lado, se expone la importancia de la gestión de la innovación, como cambio de modelo de negocio, para el desarrollo de capacidades organizacionales y para la sustentabilidad del sector terciario.

En último lugar, se aborda la importancia de la ecoinnovación como estrategia para la sustentabilidad. En este apartado, se resalta la importancia del acceso a las ecotecnologías u otro tipo de ecoinnovaciones adecuadas para promover mejores prácticas en las empresas.

El marco de la innovación: concepto y evolución

Ante un mundo globalizado y en constante cambio, el proceso de innovación y el uso de tecnologías dentro de las empresas se han convertido en un determinante para generar ventajas competitivas. En este sentido, las empresas de servicio, al igual que cualquier otro tipo de empresa -manufactureras o comerciales- se ven beneficiadas al implementar tecnologías y/o generar innovaciones. Ya desde la época de Karl Marx (1867), se comenzaba a estudiar la importancia de la innovación para lograr un crecimiento económico dentro de las empresas. El autor explicó el término de invención, en su clásica obra “El Capital”, donde expone que la invención es parte del mundo de los negocios, y que la burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente sus medios de producción. Asimismo, emerge el concepto de cambio tecnológico ligado al concepto de ciclo económico, destacando a la innovación en el modo de producción.

Más adelante en el Siglo XX, Schumpeter (1934) se convierte en el precursor de la teoría del desarrollo económico, fundamentada en los procesos de innovación, desarrollos tecnológicos y cambio socio-cultural. Esta teoría enuncia que la fuerza fundamental del capitalismo y la causante de los procesos de transformación es la innovación; es decir, que los efectos de los cambios tecnológicos -tecnología e innovación- y de los cambios sociales -ambiente socio cultural- ejercen un impacto más decisivo y más dinámico en la evolución de la economía, teniendo como implicación cambios radicales en el intercambio comercial -a nivel nacional o internacional-, y en la generación de ventajas competitivas a nivel de zonas económicas- lo que explica la creciente presencia de países en desarrollo más competitivos, y que incursionan en segmentos dinámicos de la economía mundial -como el sector industrial en economías emergentes o como el turismo y las finanzas, ambos pertenecientes al sector servicios- y en el resto del mundo, y que como resultado son portadores del cambio tecnológico (Rosales, 2009).

Esta postura pone de manifiesto la importancia de la innovación tecnológica, del empresario y de la empresa como condicionantes para el desarrollo económico a nivel mundial, ya que es la empresa la encargada de producir nuevos bienes de consumo, nuevos métodos de producción, nuevos medios de transporte -entre otros-, y quien da origen a nuevos mercados y nuevas formas de organización.

A partir de la publicación de Schumpeter (1934), un gran número de artículos e investigaciones han explorado el concepto de innovación desde diferentes disciplinas y ámbitos de estudio, tales como la economía, la tecnología, la administración, la sociología hasta la educación y más recientemente desde el campo de la ecología y las ciencias ambientales. De igual manera, las aportaciones de Schumpeter han sustentado la teoría evolucionista de la empresa, en la cual relaciona la estructura de los mercados y la dinámica innovadora de las empresas, mostrando la existencia de modelos de comportamiento diferenciados que permiten hablar de distintas formas de innovar (Gil y Olleta, 2002; Smith, Lovera y Marín, 2008), las cuales dependerán de su proceso de innovación interna.

La mayor parte la evidencia empírica sobre innovación toma como punto de partida la teoría evolucionista (Gallouj, 1998; Sundbo y Gallouj, 1998); la cual nace de las aportaciones de Nelson y Winter (1982), tomando como base los planteamientos de Schumpeter. Esta teoría parte de la idea de que la innovación es el resultado de la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas de producción, dando lugar a un proceso de aprendizaje -tanto interno como externo-; asimismo, esta teoría enuncia que la adaptación de las empresas se expresa en su capacidad de cambio y en su competitividad, y que la innovación contribuye a incrementar el valor agregado en el mercado donde convergen tanto bienes como servicios de distinta naturaleza.

En contraparte, la teoría neoclásica concibe que la tecnología se elabora con anterioridad a incorporarse al sistema productivo, y no toma en cuenta las innovaciones que provienen de actividades informales, es decir, de actividades que no se originan específicamente dentro del departamento de I+D, sino dentro de la dinámica de la empresa (Angel, 2009). Así, este enfoque se caracteriza por concebir a la empresa como una institución tradicional, que opera con una tecnología fácil de reproducir y usar y disponible públicamente (Smith, Lovera y Marín, 2008).

Ambas teorías se contraponen, ya que la teoría neoclásica deja el papel de la tecnología en segundo término, mientras que para la teoría evolucionista juega un papel importante. Los neoclásicos consideran que no existen diferencias entre las empresas, y el enfoque evolucionista plantea que sí las hay, y que éstas resultan importantes para determinar la manera en la que se asume el proceso de innovación. Finalmente, la teoría neoclásica se caracteriza por ofrecer un planteamiento estático y de equilibrio, y la teoría evolucionista por un contexto dinámico, evolutivo y en constante cambio.

Las dos teorías consideran a la innovación como un proceso inherente al desarrollo económico (Nelson, 1993; Cimoli y Dosi, 1995; Cimoli, 2000). La visión evolucionista del cambio económico la concibe como un factor explicativo y fundamental del desarrollo, el cual es endógenamente determinado por la conducta de agentes heterogéneos, que tienen capacidad de aprendizaje desigual en función del ambiente y de su propia naturaleza (OECD, 2012); así, también retoman de la economía clásica dos aspectos significativos: 1) los objetivos sociales del empleo y 2) del bienestar social (Costa, Langer y Rodríguez, 2003).

En la actualidad, la teoría evolucionista es la que mejor explica el comportamiento innovador de las empresas. Precisamente son las investigaciones sobre innovación tecnológica las que se fundamentan básicamente en las actividades de creación de grandes cantidades de riqueza material que promueven sólo el crecimiento económico (García, 2002; Nelson y Winter, 2002; Akaev, 2010). Infortunadamente, en ellas no se promueve el desarrollo económico y se otorga prioridad al valor de los bienes materiales sobre el de los bienes naturales y/o humanos, socavando la sustentabilidad por la generación de riquezas económicas. No obstante, el desarrollo económico sólo puede lograrse usando los recursos -humanos, naturales- y habilidades que se encuentran ocultos, dispersos o mal utilizados.

La innovación puede analizarse desde un enfoque sistémico-evolutivo, en donde intervenga la estrategia corporativa con un conjunto de tecnologías -interrelacionadas- para conseguir los fines comerciales. El enfoque sistémico-evolutivo constituye una vía exitosa hacia la integración de los diferentes elementos del sistema empresarial, y contribuir al logro de los niveles de competitividad necesarios, entre otras razones por el hecho de permitir una mayor flexibilidad y respuesta rápida ante la situación actual de incertidumbre y de cambio en los mercados actuales (Castro y Delgado, 2010). En tal sentido, la innovación dentro de la empresa no debe manejarse como un ente aislado, ya que depende de un sinnúmero de factores internos y externos conectados entre sí, que van desde la gestión de la información, de los recursos humanos, de la tecnología hasta la gestión de la misma innovación y de los recursos naturales.

Tomando como punto de partida la forma en la que es entendida la innovación -desde las bases planteadas por Schumpeter- y dada su importancia e impacto sobre la economía, ésta puede definirse como la introducción de: un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio); un nuevo proceso; un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización de un lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo, 2005; Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, 2007).

Actualmente, la innovación es considerada como el componente más importante de cualquier economía -más que el capital y el trabajo-, es lo que hace que el mundo avance (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2006: 4; Fundación Internacional para el Desafío Económico Global, 2007; Comité Intersectorial para la Innovación, 2011; Secretaría de Economía, 2013). Las innovaciones no sólo son el descubrimiento de algo nuevo, sino que en su lugar son el resultado de nuevas re combinaciones de conceptos y materiales ya conocidos (González, 2006; Schilling, 2008).

La innovación es un proceso de incorporación de nuevo conocimiento a las actividades productivas de la empresa; por lo que, también puede definirse en términos del grado en que impacta las capacidades organizativas -operativas y administrativas- de la empresa, que consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal (Nelson y Winter, 1982). Lo anterior, teniendo en cuenta los permanentes cambios de su entorno, las condiciones competitivas y la generación de recursos y capacidades únicas (Mintzberg,

1994; Teece et al., 1997).

Así, para un empresario la innovación significa realizar cualquier cambio que le permita a su empresa aumentar la productividad y mejorar su posición competitiva -a nivel sectorial, nacional y/o internacional- hacia actividades con mayor valor agregado y distinguirse de sus competidores (Cimoli, Primi y Rovira, 2011; Dini y Stumpo, 2011; Jobs, 2011; OECD, 2012).

Las empresas pueden implicarse en realizar innovaciones por múltiples razones, entre ellas destacan: las necesidades del mercado, la eficiencia y/o la calidad de sus productos o servicios, la escasez de materia prima, la solución de un problema interno, la disponibilidad de mano de obra calificada o la optimización de recursos (Manual de Oslo, 2005). En ese sentido es que se habla de la innovación como estrategia de competitividad, la cual es la capacidad alcanzada de la empresa para lograr diferenciarse de sus competidores insertándose en un nuevo mercado -además de conservar el ya obtenido- elevando así su productividad y rentabilidad (Herrera, 2011).

Se observa que el sector industrial pone especial énfasis en la I+D, mientras que los economistas dan mayor importancia a la demanda, no obstante, ambos criterios son complementarios dado que la I+D+i es generada a partir del compromiso que adquieren las empresas para solucionar determinadas necesidades de la sociedad, es decir, para satisfacer sus demandas.

Cabe mencionar que la innovación, no es únicamente un mecanismo para el mejoramiento de los procesos empresariales; hoy en día la innovación se encuentra inserta en los fenómenos que buscan bienestar y desarrollo para los individuos y la sociedad. De esta forma, la innovación está estrechamente ligada a los diversos actores sociales y a las interacciones entre ellos, que en el caso empresarial se puede observar en la cadena productiva y en las entidades e instituciones que conforman el sector (Alburquerque, 2008). No obstante, es necesario comprender que el crecimiento económico de la empresa tiene una fuerte dependencia de la innovación ambiental (Guadamillas y Donate, 2006; Simons, 2006; Boston Consulting Group, 2007; OECD, 2008; Martínez, 2010), ya que se traduce en una mayor eficiencia de los recursos naturales, mayor calidad, y mejor desempeño de los procesos, productos o servicios. Igualmente la innovación ambiental en las empresas emerge considerando no sólo la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sino también, la de futuros consumidores. En efecto, se habla de la sustentabilidad basada en el uso eficiente de energía y de recursos naturales, por lo que este enfoque tiene la intención de proteger esos recursos y de contribuir a su aprovechamiento efectivo; en oposición al modelo económico tradicional, basado en la sobre-explotación y degradación del ambiente. En ese sentido, la innovación se da en función de los actores sociales, económicos, políticos y naturales, que promueven las relaciones de igualdad, buscando un auténtico desarrollo sustentable.

Para tal fin, es imperante la transformación en los patrones de consumo, es decir, pasar del consumismo a productos y servicios desarrollados sobre la base de la sustentabilidad y preferir lo natural, lo renovable, lo reciclable. Considerando también el desarrollo de servicios basados en el uso de conocimiento, al ser el recurso humano fuente invaluable para la generación de estrategias basadas en la sustentabilidad. Desde esta perspectiva es imperativo hacer uso eficiente de los recursos naturales -cada vez más escasos- a través de la innovación y fomentar la cultura y el compromiso de la empresa con la sustentabilidad (Pérez, 1999; Fundación José Manuel Entrecanales para la Innovación en Sostenibilidad, 2010; Soler, 2010; Clemente, 2011; Instituto Mexicano de Tecnología de Agua, 2011; Solleiro, 2011; Turpin, 2011).

Al considerar las posturas anteriores, se derivan las siguientes implicaciones:

- a) La innovación es un fenómeno económico representado en un producto, una tarea o un proceso;
- b) Sólo aquellos nuevos productos, nuevos procesos, nuevas tecnologías o nuevas formas de organización que generen un impacto al exterior de la empresa podrán ser consideradas como innovaciones;
- c) La innovación debe contemplar la figura del empresario;
- d) La innovación debe responder a la satisfacción de una necesidad;
- e) La innovación es una condicionante para generar y asegurar la competitividad en las empresas; y
- f) La innovación debe observarse como una estrategia para lograr la sustentabilidad.

En conclusión, la innovación debe ser vista como un esfuerzo sistemático y constante por alcanzar la excelencia y la competitividad de modo sustentable tomando en cuenta tanto el contexto empresarial desde el nivel micro -prácticas internas de la empresa- hasta el nivel macro –sectores o países- ya que todos los grupos sociales y sectores económicos deben participar, integrarse y beneficiarse mutuamente de este proceso.

Gestión de la innovación

Las empresas tienen que contemplar su actual modelo de negocios, para con base en ello, reconsiderar nuevas formas de gestión. Por tal razón, un enfoque alternativo para la prestación de servicios puede reducir la cantidad del uso de recursos -humanos, económicos, tecnológicos o naturales-, y llevar a cabo la incursión en nuevas oportunidades de mercado y hacer negocios más fuertes y competitivos, frente a las tendencias del mercado, en particular las relacionadas con la fluctuación de precios de los recursos naturales o de energía.

Por lo anterior, las empresas necesitan de una gestión eficiente que se adapte a sus necesidades, capacidades y aspiraciones. Así, la gestión de la innovación debe contemplar la organización y dirección de todos los recursos, con el fin de aumentar la creación de conocimientos y la generación de ideas que permitan obtener productos, procesos y servicios nuevos o mejorados, con la finalidad de transferir esas ideas a las fases de productividad y comercialización (COTEC, 2004; Asociación de la Industria Navarra, 2008; Ruíz y Herrera, 2010).

La actividad de desarrollo e innovación tecnológica en las organizaciones, fortalece e incrementa su importancia en la medida que se gestiona de forma adecuada (PNT, 2012), por ello el Modelo de Gestión de Tecnología e innovación (GTi) del Premio Nacional de Tecnología e innovación plantea cinco funciones (ver tabla 1):

Así entonces, las funciones y procesos de GTi, que realiza la empresa deben integrarse a su sistema general de gestión para el logro de un fin común. Consiguiendo que su incorporación permita efficientar la gestión de sus recursos para propiciar procesos de innovación. La GTi permitirá además, que las empresas obtengan y maximicen ventajas competitivas, con base en su capacidad de desarrollo tecnológico e innovación, así como de la obtención y uso sistemático de los medios tecnológicos y organizacionales necesarios para ello, también le permitirá incorporar tecnologías e innovaciones para crear, transformar y entregar valor agregado a los clientes (PNT, 2012).

Tabla 1. Funciones del Modelo de Gestión de Tecnología e innovación (GTI) del PNT

Funciones	Significado
Vigilar	Es la búsqueda en el entorno de señales e indicios que permitan identificar amenazas y oportunidades de desarrollo e innovación tecnológica que impacten en el negocio.
Planear	Es el desarrollo de un marco estratégico tecnológico que le permite a la organización seleccionar líneas de acción que deriven en ventajas competitivas. Implica la elaboración de un plan tecnológico que se concreta en una cartera de proyectos.
Habilitar	Es la obtención, dentro y fuera de la organización, de tecnologías y recursos necesarios para la ejecución de los proyectos incluidos en la cartera.
Proteger	Es la salvaguarda y cuidado del patrimonio tecnológico de la organización, generalmente mediante la obtención de títulos de propiedad intelectual.
Implantar	Es la realización de los proyectos de innovación hasta el lanzamiento final de un producto nuevo o mejorado en el mercado, o la adopción de un proceso nuevo o sustancialmente mejorado dentro de la organización. Incluye la explotación comercial de dichas innovaciones y las expresiones organizacionales que se desarrollan para ello.

Fuente: Premio Nacional de Tecnología, PNT (2012).

Ecoinnovación como conductor de la sustentabilidad

Como se señaló anteriormente, la innovación desempeña un papel determinante la competitividad de cualquier empresa, por lo que la ecoinnovación -como parte integral de la gestión- puede contribuir también al desarrollo sustentable de las organizaciones, rompiendo las pautas de actuación constituidas por las empresas de servicio y ayudando a combatir el agotamiento de los recursos naturales en los sitios en donde se instituyen, a través del diseño de estrategias que permitan combatir creativamente sus impactos negativos y obtener beneficios económicos.

Ahora bien, cabe destacar que la relación entre ecoinnovación y desarrollo sustentable debe basarse en:

- a) La modificación de procesos y servicios para combatir la contaminación ambiental;
- b) Iniciativas de producción más limpia asociadas con la implementación de cambios más integrados como el rediseño de los servicios y los métodos de prestación del mismo;
- c) El ecodiseño que se relaciona con el uso de estándares de mejora ambiental o sistemas de gestión ambiental; en nuevos modelos de negocio alternativos; y
- d) La creación de estructuras empresariales totalmente nuevas.

En consecuencia, la ecoinnovación beneficia a las empresas al considerar y hacer estos cambios posibles ya sea con avances tecnológicos -en materia de energía y tecnologías verdes-; a través de cambios en las herramientas de gestión; con la aceptación de nuevos servicios y procedimientos respetuosos con el ambiente; o con cambios en los marcos institucionales para facilitar el cambio progresivo hacia la sustentabilidad ambiental. Así entonces, los beneficios de la ecoinnovación, se relacionan especialmente con el ahorro de costos y con nuevas oportunidades de mercado.

Teniendo en cuenta esta relación, se obtienen cambios tecnológicos y no tecnológicos. En cuanto los productos y procesos, éstos tienden a depender en gran medida del desarrollo tecnológico; por otro lado, la ecoinnovación enfocada al marketing o comercialización, las organizaciones e instituciones se

basa más en cambios no tecnológicos. Ahora bien, también existen mecanismos de acción que alientan a las empresas a llevar a cabo actividades ecoinnovadoras, tales como: 1) Modificación, cambios progresivos o ajustes en el proceso de prestación del servicio; 2) Re-diseño, o cambios significativos en los procesos, organización, estructuras, etc.; 3) Alternativas, como la introducción de productos o servicios que pueden cumplir la misma necesidad funcional y funcionar como sustitutos de productos más contaminantes o dañinos; y 4) Creación. Diseño o introducción de servicios totalmente nuevos, procesos, procedimientos, organizaciones e instituciones.

Posteriormente, los impactos en el ambiente se derivan de la meta u objetivo de la ecoinnovación, del mecanismo empleado y de su interacción con el entorno socio-técnicos. Dado un determinado objetivo, la magnitud potencial del beneficio ambiental tiende a depender del mecanismo que se utiliza para conseguir algún resultado.

Generalmente las alternativas y la creación incorporan beneficios potenciales más altos que la modificación o el rediseño. Los resultados basados en el uso de tecnologías, son: la ecoeficiencia, que combina los principios de la ecología con la economía, para generar alternativas de uso eficiente de las materias primas e insumos; así como para optimizar los procesos y la provisión de servicios (Ministerio del Ambiente, 2012); la producción limpia, referente a las estrategias ambientales preventivas que se aplica a los procesos, productos y servicios a fin de aumentar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente.

En cuanto a los procesos, ésta incluye la conservación de las materias primas, el agua y la energía, la reducción de las materias primas tóxicas (toxicidad y cantidad), emisiones y de residuos, que van al agua, a la atmósfera y al entorno (Centro de Producción Más Limpia, 2012); mecanismos de control de contaminación, que contempla medidas de prevención de la contaminación, que se basan fundamentalmente en un conocimiento científico y técnico correcto y exhaustivo de la problemática de la contaminación -de sustancias contaminantes, focos emisores, procesos y técnicas industriales y efectos de los contaminantes-; un análisis correcto de las variables económicas que permita un desarrollo adecuado de los factores implicados en los procesos de contaminación atmosférica; una tarea de sensibilización y educación ambiental dirigida a los administradores y empresarios; una legislación adecuada que regule la problemática ambiental y una estructura administrativa que coordine todos los aspectos implicados en la gestión del ambiente (Miliarium Aureum, 2004).

Por su parte, los resultados de la ecoinnovación no tecnológica comprenden: la Ecología Empresarial (EE), que promueve patrones sustentables de producción y consumo, es decir, patrones para la eficiente de energía, baja emisión de carbono y disminución de residuos, y que producen servicios que son gestionados de forma responsable durante todo su ciclo de vida. La EE tiene como objetivo mejorar continuamente la productividad de los recursos y el desempeño ambiental de las organizaciones. También incluye, por ejemplo, la gestión de desechos y servicios de reciclaje, las energías renovables y servicios ambientales de análisis y asesoría; los circuitos cerrados de producción. Este sistema no intercambia materia con el mundo exterior, es decir, que los desechos de un proceso pueden ser utilizados en otro proceso. Además de la reducción de la carga ambiental, estos sistemas reducen los costos actuales a través del ahorro de materia y de energía. Por ejemplo, el tratamiento de aguas residuales o el compostaje; el ciclo de vida inteligente. Busca identificar posibles mejoras a los bienes y servicios en forma de menor impacto ambiental y la reducción del uso de los recursos en todas las etapas del ciclo de vida. Esto comienza con la extracción de materias primas y la conversión, a continuación, fabricación y distribución. Termina con la reutilización, el reciclado de materiales, recuperación de energía y eliminación final.

Conclusiones

Las empresas prestadoras de servicio, al igual que cualquier otra empresa, enfrentan importantes retos que implican el cuidado ambiental; estos retos van desde la disminución de la contaminación, hasta la conservación y uso eficiente de los recursos naturales. Por lo que, la innovación ambiental puede ser una estrategia alternativa para lograr tal cometido. La relación entre el binomio innovación-sustentabilidad existe, pero es poca la evidencia empírica que relaciona la gestión de la innovación y la sustentabilidad, sobre todo en las empresas prestadoras de servicio, por lo que esta investigación aporta información clave para las organizaciones.

Así entonces, y como se señaló al inicio, la innovación impulsa el crecimiento económico de las empresas al ahorrar costos e incursionar en nuevos mercados; asimismo, la innovación debe ser entendida desde un enfoque sistémico, pero además, responsable, ya que debe procurar el cuidado ambiental; por tanto, la innovación debe ser sustentable. En las empresas de servicio, la innovación sustentable tiene que manifestarse como un agente de cambio y de ventaja competitiva que considere los criterios económicos, sociales y ambientales del contexto en el que se desempeña.

Siendo evidente el vínculo de la innovación y la competitividad, la introducción de criterios ambientales en la gestión de la innovación puede generar un impacto ambiental significativo, no sólo en relación a la conservación de los recursos naturales, sino hacia la generación de ventajas competitivas a largo plazo. Esto, debido a que en la actualidad los usuarios o clientes demandan a las empresas, prácticas y productos responsables con el ambiente. Además, la gestión de la innovación como estrategia para la sustentabilidad e las empresas de servicio, considera la posibilidad del uso de recursos renovables, el cumplimiento y anticipación a las nuevas regulaciones y la mejora a la reputación de la empresa (empresas responsables).

Las empresas de servicio que desarrollan y ofertan servicios ecoinnovadores, están motivadas por la oportunidad de acceso a nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes. Un claro incentivo es el mantenimiento y la generación de mayores ganancias. La ecoinnovación resulta un mejor medio para el ahorro de dinero mediante la reducción de los costos en materiales y energía, ya que el uso de energías alternativas, tales como los paneles solares, reducen el consumo de energía convencional. Este tipo de oportunidad de ahorro, está especialmente asociada con la innovación de procesos y fundada en iniciativas como de la producción más limpia.

Por lo anterior, los modelos de gestión de las empresas de servicio, tienen que ser más eficientes y sobre todo, considerar a la sustentabilidad como un elemento clave; en un sentido más amplio, la innovación y la responsabilidad ambiental pueden y deben orientarse hacia la competitividad de la organización. Cabe destacar que la gestión de la empresa, también implica la gestión de la innovación ambiental y no sólo la de otro tipo de recursos. En ese sentido, la gestión de la innovación es un factor esencial e indispensable para el desarrollo de las empresas, no debe observarse sólo como una alternativa, sino como un factor integral de la organización.

Finalmente, cabe mencionar que las empresas menos desarrolladas necesitarán aún más, reforzar sus esfuerzos para fomentar la capacidad de gestión de la innovación y alcanzar así la sustentabilidad de sus prácticas empresariales.

Bibliografía

- Albuquerque, F. (2008). 'Innovación, Transferencia de Conocimientos y Desarrollo Económico Territorial: Una Política Pendiente', ARBOR.
- Angel, B. (2009). 'El concepto de innovación', Lupa empresarial, 9: 4-15.
- Asociación de la Industria Navarra (2008). 'Guía práctica La gestión de la Innovación en 8 pasos', ANAIN - Agencia Navarra de Innovación.
- Boston Consulting Group (2007). 'Innovation 2007: A BCG senior management survey', The Boston Consulting Group Inc, Boston, MA. EUA.
- Castro, F. y Delgado, M. (2010). 'Innovación Tecnológica, Estrategia Corporativa y Competitividad en la Industria Cubana', Dirección y Organización, 3 (22): 14-27.
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI (2007). 'Impulso de la innovación empresarial'.
- Cimoli, M. (2000). 'Developing Innovation Systems: Mexico in a Global Context, Continuum', London and New York, 2000.
- Cimoli, M. y Dosi, G. (1995). 'Technological Paradigms, Patterns of Learning and Development: An Introductory Roadmap', Journal of Evolutionary Economics, 5 (3): 242-68.
- Cimoli, M., Primi, A. y Rovira, S. (2011). 'National innovation surveys in Latin America: empirical evidence and policy implications', Revista CEPAL, Santiago de Chile.
- Clemente, J. (2011). 'El papel de la innovación en el desarrollo económico sustentable', XXII Congreso ADIAT 2010: Estrategias para la Vinculación Efectiva y Transferencia de Tecnología, México.
- Comité Intersectorial para la Innovación (2011). 'Programa Nacional de Innovación', Secretaría de Economía.
- Costa A., Langer A. y Rodríguez J. (2003). 'Fundamentos de Economía', Ediciones Cooperativas. Capítulo 1.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2011). 'Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina', Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Fundación Internacional para el Desafío Económico Global, FIDEG (2006). 'La innovación y su importancia para el crecimiento económico sostenible de Nicaragua'.
- Fundación José Manuel Entrecanales para la Innovación en Sostenibilidad (2010). 'Innovación y Empresa: Una Oportunidad para España', Diagnóstico y propuestas de actuación.
- Gallouj, F. (1998). 'Innovating in Reverse Services and the Reverse Product Cycle', SI4S, 5.
- García, G. (2002). 'El Salvador: Política económica y empleo durante los noventa', Desafíos para la nueva década, Foro de Solidaridad por el Empleo, San Salvador, 6 de mayo de 2003.
- Gil, S. y Olleta, J. (2002). 'Enfoque evolucionista de la empresa e innovación tecnológica: el modelo de R.R. Nelson y S.G. Winter', VIII Jornadas de Economía Crítica, Valladolid.
- González, A. (2006). 'Conocimiento, innovación y crecimiento económico en Veinte años de la ley de la ciencia 1996-2006', Mi+d, edición especial.
- Guadamillas, F. y Donate, M. (2006). 'Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: el caso del Grupo Tecnobit', Universia Business Review - Actualidad Económica.
- Herrera, R. y Gutiérrez, J. (eds.) (2011). 'Conocimiento, innovación y desarrollo', Costa Rica. Instituto Mexicano de Tecnología de Agua, IMTA (2011), Informe anual IMTA 2011. México.
- Jobs, S. (2011). 'Steve Jobs', Ed. Debate.
- Manual de Oslo (2005). 'Guía para la recogida e interpretación de datos para la innovación', OECD. Ed. OECD.
- Martínez, S. (2010). 'Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España', Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, España.
- Marx, C. (1993). 'El Capital', Ed. Fondo de cultura económica, México.
- Mintzberg H. (1994). 'The Rise and Fall of Strategic Planning, Harvard Business Review', Harvard-Deusto Business Review, 60: 107-114.
- Montoya, O. (2004), Montoya, O. (2004), . 'Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico', Scientia et Technica, 10 (25): 209-213.
- Nelson, R. y Winter, S. (2002). 'Evolutionary theorizing in economics', The Journal of Economic Perspectives, 16 (2): 23-46.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). 'The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation', Oxford University Press. New York-Oxford.
- Oficina Española de Patentes y Marcas, OEPM (2006). 'Innovación y competitividad en la economía moderna'.

- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2012). 'Perspectivas económicas de América Latina 2013', Políticas de pymes para el cambio estructural. CEPAL.
- Pavitt, K. (1984). 'Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory', *Research Policy*, 13 (1984): 343-373.
- Pérez, C. (1999). 'Cambio de patrón tecnológico y oportunidades para el desarrollo sustentable', Colección Ideas para el diálogo, 3.
- Premio Nacional de Tecnología, PNT (2012). 'Modelo Nacional de Gestión de Tecnología e Innovación', Fundación Premio Nacional de Tecnología, México.
- Rosales, O. (2009). 'La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional', *Revista CEPAL*, 97: 77-95.
- Ruíz, S. y Herrera, J. (2010). 'Gestión de la innovación', Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, Colombia.
- Schilling, M. (2008). 'Dirección estratégica de la innovación tecnológica', Madrid, McGraw-Hill, 2ª ed.
- Secretaría de Economía, SE (2013). 'Innovación, pilar estratégico para el crecimiento y desarrollo de la competitividad en México', Comunicados.
- Simons, R. (2006). 'Las claves de las organizaciones de alto rendimiento', Ed. Deusto.
- Smith, H., Lovera, M. y Marín, F. (2008). 'Innovación tecnológica en la organización empresarial: un análisis desde la teoría biológica evolucionista', *Multiciencias*, 8 (1): 28-37.
- Soler, M. (2010). 'Andalucía sostenible, una Andalucía de futuro: 101- 112 en Innovación y Desarrollo Económico', *Mediterráneo Económico*, ME. España.
- Solleiro, J. (2011). 'Las universidades y el desarrollo sustentable, XXII Congreso ADIAT 2010: Estrategias para la Vinculación Efectiva y Transferencia de Tecnología', México.
- Sundbo, J. y Gallouj, F. (1998). 'Innovation in Services', SI14S Project Synthesis.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18 (8): 509-533.
- Turpin, S. (2011). 'El papel de la innovación en el desarrollo económico sustentable: la visión de la academia', XXII Congreso ADIAT 2010: Estrategias para la Vinculación Efectiva y Transferencia de Tecnología, México.



Dra. Judith Alejandra Velázquez Castro.

Doctora en Estudios Turísticos, de la Facultad de Turismo y Gastronomía en la Universidad Autónoma del Estado de México. Maestra en Política y Gestión del Cambio Tecnológico, Maestra en Ciencias en Alta Dirección de Empresas turísticas y Licenciada en Turismo, por el Instituto Politécnico Nacional. Cuenta con diversas participaciones en congresos nacionales e internacionales, así como de publicaciones en revistas científicas, abordando temas como: innovación, sustentabilidad, transferencia de tecnología y turismo.

Correo Electrónico: judithalejandra666@gmail.com



Dra. Elva Esther Vargas Martínez.

Profesora investigadora de tiempo completo de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. Doctora en Ciencias Ambientales, Maestra en Administración y Licenciada en Turismo por la UAEMex. Especialista en Estrategias Psicopedagógicas por la Universidad La Salle. La línea de investigación que ha seguido se enmarca en los estudios administrativos del turismo.

Correo Electrónico: elvacolegio@hotmail.com

Empoderamiento de los grupos de interés: Un reto para la gestión organizacional

Ariza Aguilera Dora Alba Universidad EAN

Resumen

El empoderamiento permite que los *stakeholders* trabajen con autonomía (Kanter, 1993) y se hagan responsables de los resultados (Bowen & Lawler, 1995). Este esfuerzo en los proyectos, ayuda a la organización al cumplimiento de su estrategia (Shenhar et al., 2001). Este estudio busca establecer la relación entre los aspectos culturales de la formalidad, el trabajo en equipo y la confianza como variables dependientes y las prácticas de gestión que empoderan a los *stakeholders* en los proyectos, como variable independiente. Se aplicó un instrumento de medición a una muestra de 40 empresas colombianas, pertenecientes a diversos sectores de la industria. Se evidenció que la formalidad y el trabajo en equipo, son las que se relacionan de forma más significativa con las prácticas de gestión de empoderamiento, que utilizan las empresas. Por tanto, la utilidad del presente estudio, es la de proveer a las organizaciones, con el soporte empírico para implementar la formalidad y el trabajo en equipo, de modo que sus prácticas de empoderamiento, sean más efectivas.

Palabras clave: Empoderamiento estructural, formalidad, confianza, trabajo en equipo.

Abstract

Empowerment allows stakeholders to work with autonomy (Kanter, 1993) and be responsible for the results (Bowen & Lawler, 1995). This effort in projects helps the organization to fulfill its strategy (Shenhar et al., 2001). This study seeks to establish the relationship between the cultural aspects of formalization, teamwork and trust as dependent variables and management practices that empower stakeholders in the projects as an independent variable. A measuring instrument was applied to a sample of 40 Colombian companies from various industry sectors. It was evident that the formality and teamwork, are those related more significantly with the management practices of empowerment, that companies use. Therefore, the utility of this study is to provide organizations with the empirical support to implement the formality and teamwork, in order to their practice of empowerment are more effective.

Keywords: Structural empowerment, formality, trust, teamwork.

Introducción

Muchos de los estudios académicos han estado encaminados a entender y definir el empoderamiento, desde el punto de vista de las prácticas que realiza una organización (Kanter, 1993) o desde la percepción que tienen los empleados del contexto laboral en el cual se desenvuelven (Thomas & Velthuse, 1990). Investigaciones como la de Tuuli y Rowlinson (2009) han establecido la correlación positiva entre el empoderamiento y el desempeño de las personas y de los equipos de trabajo.

Los individuos que integran el equipo de proyecto y las personas, áreas o entidades externas, que pueden ser afectadas positiva o negativamente y de manera directa o indirecta por una decisión, un resultado o una actividad de un proyecto en una organización, se denominan *stakeholders* (PMI, 2013; OGC, 2009). El término *stakeholders* ha sido traducido al español, como grupos de interés; sin embargo, en el documento se utilizará el vocablo en inglés, por considerarse que más utilizado en el contexto empresarial.

Teniendo en cuenta, que los proyectos en una organización habilitan las posibilidades de cambio (Bryde, 2003) y permiten el logro de la estrategia (Shenhar et al, 2001), se requiere que los *stakeholders* que participan en estos, estén empoderados. El empoderamiento ayuda a los *stakeholders* a realizar un esfuerzo temporal con autonomía, tomar las decisiones que se requieran y hacerse responsables de los resultados (Kanter, 1993), buscando cumplir con los objetivos para los cuales, los proyectos fueron creados.

El ambiente laboral en una organización se ve afectado por los valores culturales, la estructura y las prácticas de gestión que tiene la organización (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998; Tooli & Rowlinson, 2009). El empoderamiento constituye un grupo de prácticas que incluyen la delegación del poder, la participación en la toma de decisiones, el desarrollo de las capacidades de las personas para realizar su trabajo o el acceso a los recursos (Kanter, 1993). Sin embargo, aunque están identificadas estas prácticas, se requiere conocer cuáles son los aspectos culturales que las afectan.

Por tanto, este estudio busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles aspectos culturales afectan el empoderamiento de los *stakeholders* en los proyectos?. Con base en esta pregunta, el objetivo del presente estudio es el de establecer la relación entre los aspectos culturales de formalidad, confianza y trabajo en equipo y las prácticas de gestión que lleva a cabo una organización, para empoderar a los *stakeholders* de los proyectos, en el sector empresarial colombiano.

El presente documento está estructurado en cuatro partes:

- (a) La fundamentación teórica, relacionada con el empoderamiento y los valores culturales de la formalidad, el trabajo en equipo y la confianza;
- (b) El método de investigación utilizado en el estudio;
- (c) Los resultados, generados a partir del análisis estadístico de los datos recolectados y
- (d) Las conclusiones.

Revisión teórica

Empoderamiento

La voluntad y capacidad que siente un individuo para asumir su rol en el trabajo, es definida por Spreitzer (1995), como empoderamiento. Sin embargo, esta percepción es modelada por el contexto laboral

en el cual se encuentran las personas, el cual está influenciado por la cultura, estructura y prácticas de gestión que adelanta la organización (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998; Tooli & Rowlinson, 2009).

El empoderamiento como concepto ha sido tratado principalmente desde dos perspectivas: (a) la estructural, en la cual, el foco está en la autonomía o influencia que se les permite a los individuos, en su ambiente de trabajo; y (b) la perspectiva psicológica, entendida, como la voluntad que siente un individuo para realizar sus tareas (Wall, Wood & Leach, 2004; Spreitzer & Doneson, 2005).

Kanter (1993) propuso desde la perspectiva estructural, que el empoderamiento se logra cuando la organización desarrolla las siguientes prácticas de gestión que son interdependientes: (1) acceso al poder formal (2) acceso al poder informal, referido a la capacidad para movilizar recursos; (3) información acerca de la estrategia como el nivel de satisfacción del cliente o el desempeño de los competidores; (4) reconocimiento y (5) acceso a los recursos y (6) soporte o confianza en la habilidad de las personas.

Bowen y Lawler (1995) plantearon como práctica del empoderamiento estructural, el desarrollo del conocimiento en términos de fortalecer las destrezas en las personas para trabajar en grupo o analizar resultados de negocio, dándoles la oportunidad para aprender y crecer. Estas prácticas, hacen que los individuos, sientan control sobre cómo realizan el trabajo, adquieran conciencia de su aporte a la organización y tengan más responsabilidad por los resultados (Bowen & Lawler, 1995).

Por otra parte, la perspectiva psicológica del empoderamiento fue aplicada al equipo de trabajo por Kirkman y Rosen (1999), quienes definieron las siguientes dimensiones: (a) significación, indica que el equipo piensa que sus tareas valen la pena; (b) potencia, que refleja la creencia colectiva de sus miembros, acerca de su efectividad; (c) autonomía, es el grado en que el equipo experimenta libertad, independencia y discreción para realizar el trabajo y (d) impacto, que es la creencia del equipo, de que su trabajo es importante para la organización.

La relación entre el empoderamiento psicológico de los equipos de proyecto y el empoderamiento estructural, fue estudiada por Mathieu, Gilson y Thomas (2004). Ellos trabajaron con una muestra de 121 equipos del área de atención al cliente de una compañía tecnológica en Canadá. Para medir el empoderamiento psicológico usaron el modelo de Kirkman y Rosen (1999) y para medir el empoderamiento estructural utilizaron tres variables: (a) soporte organizacional, (b) diseño del trabajo y (c) prácticas de recursos humanos.

En la investigación de Mathieu et al. (2004), la variable de soporte organizacional, se refiere a un ambiente de comunicación abierta e intercambio de información. La variable diseño del trabajo, está definida como la posibilidad del equipo de tomar decisiones sobre los recursos humanos asignados al equipo, desarrollar y ejecutar estrategias de desempeño y coordinar su trabajo. Y la variable de prácticas de recursos humanos, está asociada con entrenamiento formal y retroalimentación dada por la organización.

Los resultados estadísticos mostraron correlaciones positivas entre el empoderamiento del equipo y las tres variables, con coeficientes de Pearson menores a (0.6). Se evidenció que las variables de soporte organizacional y prácticas de recursos humanos tenían influencia significativamente positiva en el empoderamiento del equipo, a diferencia de la variable diseño del trabajo que no mostró este efecto (Mathieu et al., 2004).

Formalidad

La formalidad según Alavi et al. (2005) implica una predilección de las personas por el uso de estándares y procedimientos que se va a manifestar al interior de los equipos de proyecto. Por su parte, Kendra & Taplin (2004) destacaron el hecho de que el uso de procedimientos para la gestión de los proyectos, se deriva de una actitud positiva de las personas que forma parte de la cultura organizacional.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), las organizaciones que prefieren el control y la estructura, se caracterizan por contar con procesos, así como reglas y políticas que indiquen la manera de hacer las cosas. En estas organizaciones, se valora la estabilidad y el orden y se espera, que la formalidad contribuya a mejorar la eficiencia del trabajo que se realiza, con el objetivo de cumplir con la misión. En este caso, el foco está en la ejecución interna más que en lo que está pasando en el medio externo a la organización.

La formalidad, también se manifiesta en la definición y uso de conductos regulares, para la toma de decisiones, de modo que son conocidos y entendidos, por quienes participan en los proyectos (Morrison & Brown, 2004). Del mismo modo, la formalidad involucra la definición y unificación de criterios para medir los proyectos y para medir los procesos de la organización, que requieren ser llevados a cabo para cumplir con los objetivos de los mismos (Teller, 2013).

Alavi et al. (2005), también destacan el hecho de que la formalidad, implica la aceptación y seguimiento de normas para la documentación de los proyectos, permitiendo que la información pueda ser compartida por los *stakeholders* y a la vez, centralizada, para su acceso por la organización. Por tanto, el seguimiento de normas para la documentación de los proyectos, evita fugas de conocimiento, cuando este está en las personas exclusivamente.

Trabajo en equipo

El equipo se estructura, cuando se puede transformar un grupo de personas con intereses, experiencia y conocimiento diferentes, en una unidad, en la que los individuos se comprometen con unos mismos objetivos (García, 2003). Este compromiso se traduce en una intención genuina de las personas de cooperar con los otros, y por ende, de trabajar en equipo (Spencer & Spencer, 1993; Verma, 1997). Esta voluntad de colaboración, es entendida como el esfuerzo en las personas, por ayudar a los otros (RAE, 2001).

Autores como Wang (2001), Kendra y Taplin (2004) y Narayanaswamy et al.(2013), destacan la colaboración, como un factor de éxito de los proyectos. Esta relación positiva del nivel de colaboración entre áreas funcionales con el desempeño de los equipos de proyecto, ha sido demostrada empíricamente por Thamhain (2004), en su investigación realizada con 76 equipos, dedicados a proyectos de investigación y desarrollo.

Cuando las personas trabajan en equipo, se facilita el ofrecer o pedir retroalimentación, como una manera de conectarse entre sí. Spencer y Spencer, (1993), definen la retroalimentación, como el intercambio de opiniones, recomendaciones o ideas que se da entre los individuos de un equipo: Este intercambio consiste en ofrecer la opinión y pedirla a otros.

Best, Smit y Faber (2013) plantean que la conexión que se establece entre los individuos permite la creación de una sinergia entre ellos, que según Covey (1993), conduce a las personas que lo conforman, a dar soporte a las decisiones que toma el líder, a apoyar las ideas y decisiones que son resultado del consenso del grupo y a cooperar con los otros en la ejecución de sus tareas, aunque no sean asignaciones directas o no tengan responsabilidad formal sobre ellas.

Confianza

La confianza, es entendida como la creencia que tiene un stakeholder de un proyecto, de que las actuaciones de los otros son correctas, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que se tiene de estos (RAE, 2001; Sabherwal, 1999). El nivel de confianza existente entre las áreas y los empleados, hace que las personas se sientan libres para expresar sus ideas y opiniones, sobre cualquier aspecto que afecte al proyecto o a la organización (Verma, 1997).

La delegación de las tareas es facilitada por la confianza existente entre las personas al interior de la organización y entre los grupos de trabajo (Covey, 1993). Esto se debe a que los individuos creen en la habilidad y capacidad de los otros, para adelantar una tarea, para asignarle una responsabilidad, o para tomar una decisión, que trae un beneficio mutuo en términos de resultados (Pinto, Slevin & English, 2009).

Pero también, la existencia de confianza entre los *stakeholders*, permite que se pueda confrontar más fácilmente a los implicados en un conflicto (Verma, 1997), llevando a que el equipo se enfoque en la solución de los problemas del proyecto y haciendo que la toma de decisiones, sea más efectiva en términos de oportunidad y consecuencias de estas (Thamhain, 2004; Davis, 2005; Kerzner, 2011; Lee, Park & Lee, 2014).

Por su parte, Hartman (1999) hace la definición de confianza, entendiéndola en tres aspectos: (a) integridad, (b) competencia, (c) intuición. La confianza en la forma de integridad, es la creencia de que las personas van a actuar correctamente; la confianza en la forma de competencia, es la creencia en la capacidad de los otros para obtener un bien común y en la forma de intuición, se define como un sentimiento que hace que una persona confíe en la otra.

Pinto, Slevin y English (2009) realizaron una investigación empírica para medir la confianza, en el ámbito de los proyectos, tomando como referencia el modelo propuesto por Hartman. La muestra utilizada por Pinto et al. (2009) estuvo constituida por 44 proyectos de en el área de la industria de la construcción en el norte de Canadá. Se obtuvieron respuestas de 48 contratistas y 44 propietarios de proyectos.

Pinto et al. (2009) encontraron que la forma intuitiva de confianza, no tuvo significancia en el estudio y que las otras dos formas, la de integridad y la de capacidad, explicaban el 55.5 % de variación estadística en los datos. La confianza en su forma de integridad, es predictiva de la satisfacción con las relaciones de trabajo entre propietarios de proyectos y contratistas (coeficiente de correlación de 0.66) y que estas a su vez, predecían el éxito de los proyectos.

Metodología

Los métodos utilizados en la presente investigación son de tipo no experimental, descriptivo y correlacional. Se utiliza un método descriptivo porque se busca definir las variables del estudio, a partir de las conductas de los individuos que reflejan valores culturales como la formalidad, el trabajo en equipo y la confianza y el empoderamiento. Y se hace uso de un método correlacional, porque se busca medir el grado de relación entre las variables. Se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase 1

En la fase uno, a partir de la revisión de la literatura académica existente, se buscó describir, cuáles son las conductas de las personas asociadas a cada variable del estudio. Se definieron las siguientes hipótesis de trabajo:

- H1: Existe una relación positiva y significativa entre la formalidad y el empoderamiento.
- H2: Existe una relación positiva y significativa entre el trabajo en equipo y el empoderamiento.
- H3: Existe una relación positiva y significativa entre la confianza y el empoderamiento.

Fase 2

En la fase dos, se elaboró un instrumento para hacer la medición, consistente en un cuestionario, que fue dividido en tres secciones: (1) información de la organización, (2) datos de identificación del encuestado y (3) percepción del nivel de cumplimiento de conductas que evidencian formalidad, trabajo en equipo, confianza y prácticas de gestión de empoderamiento en la organización a la cual pertenecen los encuestados. Esta última variable se definió a partir del empoderamiento estructural (Tabla 1).

Tabla 1. Definición de la variable Prácticas de Gestión de Empoderamiento.

Sub-variables de Empoderamiento	Descripción
Respeto por la autoridad de los gerentes de proyecto.	Se refiere al grado en que la organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.
Acceso a los recursos asignados.	Se refiere al grado en que las personas en el equipo, pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.
Desarrollo de las capacidades para gestionar los proyectos.	Se refiere a la percepción de los <i>stakeholders</i> con respecto a la contribución de la organización al desarrollo o mejora de sus capacidades para realizar las tareas asignadas.
Delegación de la toma de decisiones en los proyectos	Se refiere al nivel de delegación en la toma de decisiones al interior de los proyectos, cuando son aspectos que están dentro del alcance de estos.

Fuente. Elaboración propia.

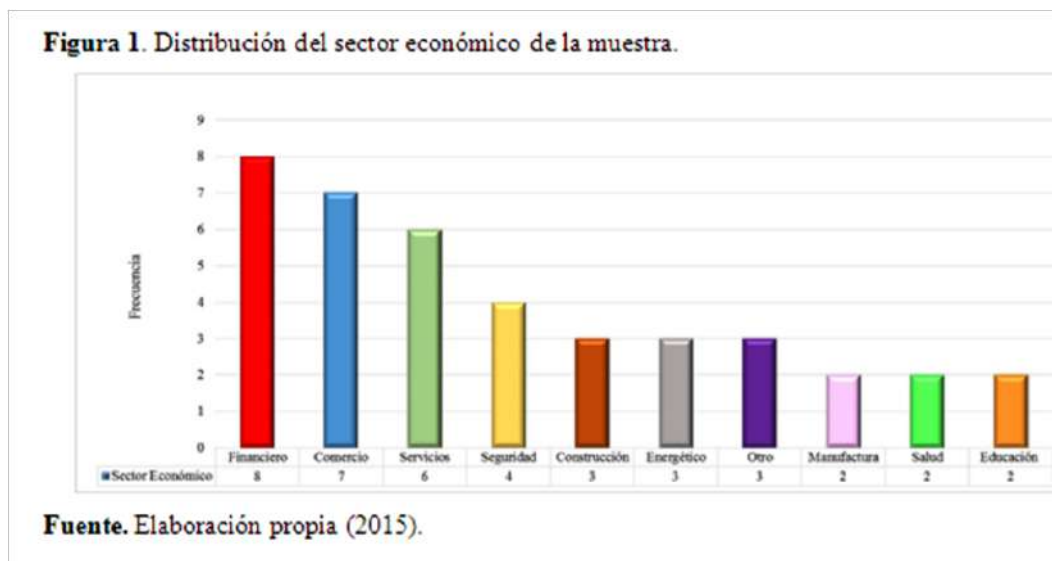
Cada una de las variables independientes (formalidad, trabajo en equipo y confianza) y la variable dependiente (empoderamiento) fueron divididas en cuatro sub-variables, cada una con una pregunta en el cuestionario, y una quinta pregunta de control. Las respuestas se definieron en un formato de tipo escala Likert de cuatro puntos, en donde (1) correspondía a estar fuertemente en desacuerdo, (2) Estar en desacuerdo, (3) Estar de acuerdo y (4) Estar fuertemente de acuerdo. El cuestionario fue respondido de manera presencial.

Las personas que respondieron el cuestionario han realizado cursos de educación formal en gerencia de proyectos en universidades de la ciudad de Bogotá. En esta investigación, se quiso garantizar que las personas que diligenciaran el cuestionario tuvieran el conocimiento de la disciplina de gestión de proyectos, para asegurar un entendimiento de las preguntas que se realizan en el instrumento de medición (Landetta, 1999; Stare, 2012).

El cuestionario fue aplicado una sola vez. Se obtuvieron 40 respuestas, de las cuales el 75 % corresponden a organizaciones de carácter privado y el restante 25 %, a organizaciones de carácter público. Las empresas participantes del estudio, cuyos sectores económicos tuvieron mayor representación fueron el financiero (20 %), comercio (18 %), servicios (15 %) y seguridad (10 %) respectivamente (Figura 1).

Fase 3

En la fase tres, se realizó el análisis estadístico de los datos recolectados, utilizando SPSS. Se calculó el coeficiente de Pearson para establecer la correlación entre las variables. Se consideraron valores



significativos altos, los coeficientes de correlación superiores a 0.6; moderados, los coeficientes entre 0.3 y 0.59 y bajos, los coeficientes menores a 0.29, teniendo en cuenta el rango determinado por Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003) para la interpretación de las correlaciones bivariadas en ciencias sociales.

Se utilizó un modelo de regresión lineal, para establecer la relación de dependencia entre las variables de formalidad, trabajo en equipo y confianza, como variables independientes y el empoderamiento, como variable dependiente. Por otra parte, se determinó la validez del instrumento de medición, en este caso el cuestionario, a través del uso del indicador alfa de Cronbach.

Resultados

Se comprobó la validez del instrumento de medición utilizado, aplicando el alfa de Cronbach, que resultó en 0.854. Resultados del cálculo del alfa de Cronbach mayores a 0.70 se consideran aceptables para investigaciones en ciencias sociales (Hussein & Klakegg, 2014).

Se encontraron correlaciones positivas y significativas entre las variables de formalidad, trabajo en equipo y confianza con la variable de empoderamiento, confirmandose al 100 % las hipótesis H1, H2 y H3. La correlación menos significativa se encontró entre el empoderamiento y la confianza (Tabla 2).

Tabla 2. Coeficientes de correlación de Pearson del estudio.

	Formalidad	Trabajo en Equipo	Confianza	Empoderamiento
Formalidad	1			
Trabajo en Equipo	0.39	1		
Confianza	0.46	0.70	1	
Empoderamiento	0.74 ^a	0.74 ^b	0.67 ^c	1

Fuente. Elaboración propia (2015).

Nota: La correlación es significativa al nivel de 0.01 (2 colas) para todas las asociaciones de variables. Las asociaciones bivariadas específicas a las hipótesis del estudio son: (a) H1, (b) H2, y (c) H3.

Teniendo en cuenta los resultados del modelo de regresión lineal, se puede confirmar que las variables de formalidad y trabajo en equipo son las que explican de forma más significativa lo que ocurre con la variable de empoderamiento, con un valor de beta igual a 0.53 y 0.54 respectivamente y un nivel de significación de 0.000 para ambas variables (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados del modelo de Regresión Lineal.

Variables independientes	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	T	Significación
	B	Error Estándar	Beta		
(Constante)	.00	0.25	.00	0.00	.997
Formalidad	.44	0.07	.53	6.62	.000
Trabajo en equipo	.59	0.09	.54	6.66	.000

Fuente. Elaboración propia (2015).

Conclusiones

El empoderamiento ha sido estudiado desde el punto de vista de las prácticas que realiza una organización (Kanter, 1993) y desde la percepción que tienen los empleados del contexto laboral en el cual se desenvuelven (Thomas & Velthuse, 1990). Del mismo modo, existen investigaciones como la de Tuuli & Rowlinson (2009), que han comprobado que el empoderamiento estructural afecta el empoderamiento psicológico tanto de los individuos como de los equipos y tienen un efecto directo en el desempeño.

El presente estudio reveló que aspectos que forman parte de la cultura como la formalidad, el trabajo en equipo y la confianza, se encuentran correlacionados positivamente con el empoderamiento. La consecuencia de este hallazgo es la de concientizar a las organizaciones de que no son suficientes las prácticas de gestión, que se usan para empoderar a los *stakeholders* que forman parte de los proyectos, sino que se requiere que otros aspectos como los mencionados, se fortalezcan en conjunto.

El aporte teórico de esta investigación es la de confirmar que existen variables de cultura organizacional que pueden afectar la aplicación de las prácticas de gestión orientadas a empoderar a las personas en las organizaciones, y particularmente en los proyectos: En este caso, variables como la formalidad, el trabajo en equipo y la confianza.

A pesar de verificar la validez y consistencia de la herramienta de medición, los resultados de esta investigación no pueden generalizarse debido al tamaño de la muestra. Por tanto, se propone realizar estudios posteriores con muestras más representativas, que permitan generalizar los resultados. Adicionalmente, existen otros aspectos de la cultura organizacional que pueden tener efecto sobre las prácticas de empoderamiento y que pueden dar lugar a investigaciones futuras.

Agradecimientos

Se agradece la colaboración de las 40 empresas que participaron en el presente estudio.

Bibliografía

- Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). 'An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices', *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), 191-224.
- Best, A., Smit, J. & Faber, L. (2013). 'Interventions and their Relation to Organizational Culture and Project Management', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74 (29), 329-338.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1995. 'Empowering service employees', *Sloan Management Review*, 36(4), 73-85.
- Bryde, J.D. (2003). 'Modelling Project Management Performance', *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 228-253.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). 'Diagnosing and changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework', San Francisco: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Covey, S. (1993). 'El liderazgo centrado en principios', España: Editorial Paidós.
- García, J. (2003). 'Equinergia, La fuerza de los equipos humanos', México: Editorial Trillas.
- Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). 'The power behind empowerment: implications for research and practice', *Human Relations*, 51(4), 451-483.
- Hussein, B.A. & Klakegg, O.J. (2014). 'Measuring the impact of risk factors associated with project success criteria in early phase', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (119), 711 - 718.
- Kanter, R.M. (1993). 'Man and Women in Corporation', New York; Basic Books.
- Kendra, K. & Taplin, L. (2004). 'Project Success: A Cultural Framework', *Project Management Journal*, 35 (1), 30-45.
- Kerzner, H. (2011). 'Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model', United States of America: John Wiley & Sons.
- Kirkman, B. & Rosen, B. (1999). 'Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment', *The Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Landetta, J. (1999). 'El método Delphi, una técnica de previsión del futuro', Barcelona: Ariel S.A.
- Lee, J., Park, J. & Lee, S. (2014). 'Raising team social capital with knowledge and communication in information systems development projects', *International Journal of Project Management*, 1-11. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/J.ijproman.2014.12.001>.
- Lewis-Bech, M., Bryman, A., & Liao, T. (2003). 'The Sage Encyclopedia of Social Sciences Research Methods', United States of America: Sage Publications.
- Mathieu, J., Gilson, L. & Thomas, R. (2006). 'Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model', *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.
- Morrison, J. M. & Brown, C. J. (2004). 'Project management effectiveness as a construct: A conceptual study', *South African Journal of Business Management*, 35(4), 73-94.
- Narayanaswamy, R., Varun, G. & Raymond, H. (2013). 'The Impact of Influence Tactics in Information System Development Projects: A Control-Loss Perspective', *Journal of Management Information Systems*, 30 (1), 191-226.
- Office of Government Commerce OGC. (2009). 'Directing Successful projects with PRINCE2™', United Kingdom: The Stationary Office TSO.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P. & English, B. (2009). 'Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships', *International Journal of Project Management*, 27 (6), 638-648.
- Project Management Institute PMI. (2013). 'A Guide to the Body of Knowledge Project Management PMBOK', Pennsylvania, Autor.
- Real Academia Española (2001). 'Diccionario de la lengua española', Vigésima segunda edición, disponible en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>.
- Sabherwal, R. (1999). 'The role of trust in outsourced IS development projects', *Communications of the ACM*, 42 (2), 80-86.
- Shenhar, A. J.; Dvir, D.; Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). 'Project Success: A Multidimensional Strategic Concept', *Long Range Planning*, 34 (6), 699-725.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). 'Competence at work: Models for superior performance', United States of America: John Wiley & Sons.
- United States of America: John Wiley & Sons. 'Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation', *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005). 'Musings on the past and future of employee empowerment', En Cummings, T. (Ed), *Handbook of Organization Development* (pp. 311-324). Los Angeles: SagePublications.
- Stare, A. (2012). 'The impact of a project organizational culture and team rewarding on project performance', *Journal for East European Management Studies*, 17 (1), 40-67.
- Teller, J. (2013). 'Portfolio Risk Management and its Contribution to Project Portfolio Success: An investigation of Organization, Process, and Culture', *Project Management Journal*, 44 (2), 36-51.
- Thamhain, H.J. (2004). 'Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership', *International Journal of Project Management* 22 (7), 533-544.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). 'Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation', *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-81.
- Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. (2009). 'Empowerment in project teams: a multilevel examination of the job performance implications', *Construction Management and Economics*, 27, 473-498.
- Verma, V. (1997). 'Managing the project team', Pennsylvania: Project Management Institute.
- Wall, T.D., Wood, S.J. & Leach, D.J. (2004). 'Empowerment and performance, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (eds)', *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley, Chichester, pp. 1-46.
- Wang, X. (2001). 'Dimensions and Current Status of Project Management Culture', *Project Management Journal*, 32 (4), 4-17.



Mtra. Dora Alba Ariza Aguilera.

Estudiante del Doctorado en Gestión, Universidad EAN, Project Management Professional PMP ® Master Executive en Gestión de Conocimiento
Psicóloga-Ingeniera de sistemas.

Correo Electrónico: darizaag2940@ean.edu.co

Estrategia de adaptación ante la incertidumbre en una gran empresa mediante la creación de un Centro de Servicios Compartidos

Arroyo Rodríguez Francisco Jaime,¹ Vázquez García Ángel Wilhelm²

¹*Instituto Tecnológico Superior de Huichapan*

²*Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco*

Resumen

El presente artículo muestra una reflexión acerca de las grandes empresas al adoptar una estrategia de división de actividades no clave con la creación interna de un Centro de Servicios Compartidos como parte del cambio organizacional que contempla un modelo neoliberal y adelgazamiento de estructuras. Se plantea el funcionamiento de este tipo de modelos como una transformación estructural y cultural para trabajar. Se expone un marco teórico en relación a la estrategia de adaptación e incertidumbre que pueden surgir en una empresa de acuerdo a las características que posea al momento de concebir un centro de servicios compartidos. Se presentan los resultados de investigación a partir de un estudio de caso en una empresa trasnacional de alimentos, con el propósito de comprender cómo las grandes empresas en un contexto latinoamericano sortean una serie de factores para implementar un centro de esta naturaleza como medida estratégica que legitima el poder, abarata los costos mediante condiciones precarias e inciertas para los trabajadores.

Palabras clave: Centro de servicios compartidos, cambio organizacional, estrategias.

Abstract

This paper shows a reflection on large companies to adopt a strategy of non-core division with the internal creation of a Shared Services Center as part of organizational change that includes a neoliberal model and thinning of structures. The operation of this type of model is proposed as a structural and cultural transformation to work. A theoretical framework is discussed in relation to the adaptation strategy and uncertainty that can arise in a company according to the characteristics that it possesses at the time of conceiving a shared service center. Research results are presented from a case study in a transnational food company, in order to understand how big companies in a Latin American context raffled a series of factors to implement a center of this nature as a strategic measure that legitimate power, lowers costs through precarious and uncertain conditions for workers.

Keywords: Shared service center, organizational change, strategies.

Introducción

El cambio organizacional ha sido estudiado desde distintos ángulos algunos orientados a centrarse en el debate teórico que permiten dilucidar si este fenómeno es respuesta ante el adelgazamiento de las estructuras, recortes presupuestales y abaratamiento de costos dentro de un modelo económico neoliberal. Otro ángulo de debate queda centrado en concebir al cambio como parte de una moda administrativa en la era de la globalización. Con sus distintos alcances, el contexto de organizaciones, que promueven un cambio, operan desde un escenario muy agresivo e incierto su composición se caracteriza por elevar sus indicadores de competitividad, mejorar la productividad de sus empleados haciendo uso de estrategias flexibles, nuevas formas de organización orientadas a desplazar al personal que no acepte estas condiciones macro estructurales.

Al respecto Demers (2007) señala que la adopción de nuevas formas de organización va ligada con el momento en el que surge la necesidad de dimensionar el cambio organizacional. Para la autora se requiere identificar uno de estos tres grandes momentos.

- 1) Crecimiento y adaptación, durante este periodo la principal preocupación de los dirigentes de la organización se centra en identificar superficialmente los aspectos que cambian para alcanzar un crecimiento omitiendo su origen.
- 2) Transformación, el cambio es consecuencia de discontinuidades, rupturas y transformaciones llevando a la organización a reconfigurarse.
- 3) Aprendizaje e innovación, el cambio se visualiza como un proceso colectivo, continuo e histórico, emergente e indeterminado donde se requiere del enfoque organizacional para identificar su alcance.

Por lo tanto, el cambio organizacional no necesariamente implica el tránsito en los tres momentos ya que de eso dependerá del tamaño y capacidad de recursos con los que opere. Es aquí donde es interesante observar cómo en una gran empresa adquieren rostro los planteamientos propuestos por Demers (2007). Si una gran empresa se encuentra ante la necesidad de responder a escenarios económicos cada vez más agresivos, Es consecuencia natural la implementación de estrategias que permitan atender distintos niveles. Es más que simplemente aspectos de motivación, liderazgo, mejora continua o relaciones interpersonales. El cambio organizacional es como afirma este autor, una actividad asimétrica, extendida en el tiempo y conflictiva. Crozier y Friedberg (1977) comentan que la organización en proceso de cambio o reestructura es un universo de conflictos y su funcionamiento es el resultado de los enfrentamientos entre sus miembros que utilizan el poder del que disponen.

El presente artículo, dividido en cuatro apartados, muestra una reflexión acerca de cómo una gran empresa adopta la estrategia de dividir sus actividades no clave mediante la creación interna de un Centro de Servicios Compartidos (CSC). En un primer apartado se plantea el funcionamiento conceptual de este tipo de modelos, definiéndose en paralelo cambios estructurales y laborales. Se expone el funcionamiento del modelo de CSC mostrándose algunos aspectos críticos del CSC en relación a investigaciones previas. En un segundo momento se explica la orientación metodológica que se llevó a cabo para la recopilación de datos y análisis. En un tercer apartado se presentan los resultados de investigación a partir un CSC en una empresa transnacional de alimentos en Querétaro, México. Finalmente se propone una reflexión a la luz de estos centros de servicio para comprender cómo las grandes empresas perfeccionan formas de control y precarización laboral bajo el argumento de la eficiencia empresarial.

Funcionamiento de los Centros de Servicios Compartidos (CSC)

Debido al nivel de recursos que manejan y controlan, las grandes empresas cuentan con la capacidad para controlar y transformar sus estructuras en distinto nivel. Es así como se explica el por qué es posible puedan desarrollar pequeñas subunidades en su interior con el objetivo de abaratar costos o adoptar formas de organización matriciales o flexibles, generalmente ocurre hacia la orientación de servicios o la proveeduría de información. Así, las grandes empresas tienden a adoptar estructuras descentralizadas, híbridas y participativas dependiendo el nivel de incertidumbre de su contexto.

Ante este escenario, algunas de las grandes empresas adoptan estrategias con un enfoque más orientado a la combinación de un qué cambio organizacional transformacional con innovación y aprendizaje. La implementación de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) surge para responder a tales necesidades, y sea posible realizar las tareas de segunda línea propias de la empresa, es decir, actividades contables, financieras y administrativas que no tengan contacto con el cliente. Acorde a Bangemann (2005) los servicios compartidos se refieren al establecimiento de una unidad de servicio interno independiente.

El ambiente económico contemporáneo también afecta a las grandes empresas al existir un grado de incertidumbre originado por diversos factores, a la vez lo que hacen varias empresas es optar por políticas cíclicas de recorte de personal, optar por fusiones o adquisiciones que muchas empresas busquen alternativas diferentes de organización con la suposición que un proveedor externo puede proporcionar productos y servicios más rápidos y menos caros. Piña (2005) lo describe como servicios transfronterizos subcontratados o prestados por un proveedor externo (*outsourcing*) y cautivos de una organización (*insourcing*), lo que conlleva a una deslocalización de funciones no clave en las empresas.

Diversas empresas han optado por seguir modelos tradicionales de centralización, descentralización, *outsourcing* e *insourcing*, sin embargo, otras más han explorado nuevos modelos como el CSC, hibridación de los modelos tradicional de negocio con un giro que considera la optimización del capital, el tiempo y otros recursos corporativos. Asimismo, incluyen una estrategia colaborativa o proceso de transición entre una empresa matriz y sus unidades de negocio en las cuales se realizan actividades no claves para la empresa (ver tabla 1). De esta manera, las actividades asignadas al modelo de servicio compartido son procesos no estratégicos fuera de la competencia principal de la empresa matriz.

Expertos en el análisis de los CSC (Ulrich, 1995; Schmidt, 1997; Forst, 1999; Schulman et Al. 1999; Quinn et Al. 2000; Goold et Al. 2001; Kagelmann, 2001; Bergeron, 2003; Davis, 2005; Jansen y Joha, 2006; Goh et Al. 2007; Wang y Wang, 2007; Aksin y Masini, 2008 y Becker et Al., 2009) coinciden en señalar las ventajas para la gran empresa representa la adopción de este particular modelo: enfoque en el cliente, desarrollando relaciones con los clientes internos y externos; abaratamiento de costos, con ello se busca el balance entre el nivel de servicio y el costo; calidad, entendida en el encuadre de servicio y clientes; y, perspectiva del futuro mediante la creación de una base sólida y flexible para alcanzar un cambio organizacional dirigido a la innovación.

Durante la última década del siglo XX, en las grandes empresas los CSC se han colocado dentro de las estructuras organizacionales como una unidad independiente asemejándolo al modelo de subcontratación externa conocido como "*outsourcing*". Al incluirse al CSC dentro de la estructura, con personal contratado por la misma empresa obedece a presiones del modelo neoliberal por crear condiciones menos rígidas. Es decir, los modelos flexibles se crean no solo para la optimización de procesos administrativos, sino también para evitar duplicidad de funciones en la reducción de costos en distintos niveles (Schültz y Brenner, 2010).

Tabla 1. Distribución de actividades y procesos entre las unidades de negocio y el centro de servicios compartidos.

Organización	Actividad	Proceso	Riesgo
Unidad de negocio	Apoyo en las decisiones	- Análisis financiero - Planeación estratégica - Mejora de ingresos - Administración del costo	- Baja calidad del servicio - Problemas tecnológicos - Poco apoyo de los empleados
Servicios compartidos	Presentación de informes	- Contabilidad general - Contabilidad de costos - Contabilidad de intercompañías - Contabilidad fiscal - Cierres contables - Informes externos - Declaraciones de impuestos - Informes gerenciales	- Actividades del negocio son interrumpidas durante la implementación - Altos costos de implementación - Inadecuada transición o planeación de la migración
	Procesamiento de transacciones	- Cuentas por pagar - Cuentas por cobrar - Facturación - Viajes y gastos - Activo fijo - Inventarios - Manejo de efectivo y operaciones bancarias	- Fallas en el proceso de reingeniería antes de la transición - Pérdida de consideraciones de dependencias tecnológicas - Pérdida de propiedad intelectual

Fuente: elaboración propia a partir de Bangemann (2005).

Critica del funcionamiento de los Centros de Servicios Compartidos (CSC)

Bangemann (2005) realizó una serie de estudios en una de las consultorías más influyentes en las grandes empresas. *The Hackett Group* (THG), con sede en Miami Florida, cuenta con presencia en Estados Unidos y Europa, las grandes empresas solicitan sus servicios para establecer criterios de reducción de costos incorporando plataformas tecnológicas. THG se caracteriza por encabezar proyectos que incorporen CSC dentro de las estrategias propuestas. Bangemann demostró que los CSC sí coadyuvan en disminuir los costos en un 45 por ciento en empresas que los adoptan. La función de los CSC, según sus conclusiones, busca incluir aspectos de la reingeniería de procesos con miras a construir plataformas tecnológicas sólidas para entregar resultados con la menor cantidad de empleados involucrados en los procesos.

Se enaltece el modelo CSC descuidando las condiciones del personal en su interior. Es aquí donde la investigación de Ramphal (2011) realizada en Sudáfrica muestra datos reveladores, los CSC analizados no vieron reflejado una reducción significativa en costos. Más bien, se observaron efectos en el personal que labora en los CSC, es decir, un descuido en sus actividades clave por atender contingencias de último minuto. Esto se traduce en construir una percepción negativa del sueldo percibido y la cantidad de trabajo invertido. Paradójicamente, en los CSC de ambos estudios muestran estructuras rígidas y con tendencia a la coerción para hacer cumplir los objetivos planteados.

En un contexto latinoamericano, Piña (2005) buscó en Chile CSC para estudiarlos alrededor de la integración del área de finanzas con la gran empresa. El autor cuestiona las ventajas para las grandes empresas que adoptan el CSC, su preocupación radica en concebirlos sin tomar en cuenta que son producto de un legado histórico particular. Derivado de la gran crisis económica mundial de 1973 a 1975 en donde diversas empresas de occidente fueron obligadas a repensar la forma de deshacerse del corporativismo de posguerra modificando sus estrategias para disminuir costos. En los ciclos económicos de los años 1982, 1991, 2000 y 2001 los CSC ganaron popularidad debido a la flexibilidad para contratar personal con remuneraciones menores, este tipo de maniobras son posibles al establecer sueldo base y esquemas de trabajo por objetivos para alcanzar compensaciones extra.

Actualmente los CSC han rebasado el terreno de la gran empresa, incorporándose al sector público y privado. Con la implementación de los CSC, en ambos sectores, se pretende alinear desde estrategias maestras procesos financieros y administrativos combinados, su propósito es reducir personal y crear las condiciones necesarias para un trabajador polivalente de alto nivel. Según las investigaciones de Piña (2005) las principales causas que pueden frenar la implementación de un CSC no son los aspectos legales ni técnicos, sino la cultura organizacional, el lenguaje y el manejo del cambio.

Enfoque metodológico

De acuerdo a Giménez (2012), la generalización pareciera convertirse en una práctica inherente al quehacer científico. Según este autor para evitar enunciados universales, debido a la historicidad inherente de los fenómenos sociales, surge la necesidad de disociarse de esta tendencia a un determinado contexto espacio - temporal. En los periplos de la presente investigación se seleccionó el estudio de caso enmarcado dentro de una metodología de investigación con enfoque cualitativo recuperando como ejes de interpretación la fenomenología (Maturó, 2006) y el interaccionismo simbólico (Flick, 2007). Se entiende que la limitante de las estrategias de investigación que se construyeron son tan solo producto de la demarcación del objeto de estudio para fines prácticos (Barradas, 2007). Por lo tanto, la orientación sistémica fenomenológica (Martínez, 2006) permitió encontrar la inflexión que permitió construir estrategias metodológicas capaces de recuperar rasgos culturales del estudio de caso.

El enfoque metodológico, que toma en cuenta a la fenomenología, supone el cumplimiento de dos pasos importantes, en primer lugar reconocer la situación espacio tiempo, reconociendo las posibilidades de las intenciones, que tienden a ser infinitas, en el dialogo entre los individuos participantes en una organización. Se asume que dentro del estudio de caso es menester acotar espacio y tiempo, ya que eso permite a la vez delimitar las acciones de los individuos, para así ampliar el panorama del significado de las intenciones colectivas (Maturó, 2007). Es aquí donde se complementa el interaccionismo simbólico para representar y comprender el proceso de creación y asignación de significados al mundo de la realidad vivida. Esto es, en el estudio de caso analizado, los individuos se conciben dentro de lugares y situaciones particulares con una realidad socialmente construida, recreada y compartida (Berger y Luckmann, 2003).

El caso de estudio de la presente investigación, se encuentra inmerso en la totalidad de una realidad preestablecida, se extraen de ahí algunos datos para convertirlos en solo fragmentos de esa realidad estudiada. Los resultados presentados a continuación se desprenden del estudio de caso de una gran empresa del sector de alimentos, “Grupo K&C”, con sede en Michigan Estados Unidos. La unidad de negocio analizada, “K&C México”, se localiza en la ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro. El criterio de selección quedó centrado en encontrar alguna gran empresa pionera en implementar un CSC en México.

La elección del enfoque metodológico permitió acercarse a las subjetividades de los actores participantes en el CSC redescubriendo al individuo como protagonista de su contexto social. Por lo tanto, la organización estudiada recobra sentido no sólo desde la teoría planteada, más bien se reconoce en el seno de la cultura donde se manifiesta, reconociéndola dentro de un contexto geocultural e históricamente determinado por una fenomenología situada (Maturó, 2007).

El trabajo de campo se llevó a cabo en 2011 a 2014, se realizaron observaciones indirectas tanto en las instalaciones de “K&C México” como al interior del CSC. Se entrevistaron al director general de “K&C México”, tres gerentes, dos coordinadores. Mientras que por parte del CSC tres analistas y tres proveedores de servicios. Se consultaron documentos internos y externos de la empresa de tipo

corporativo, notas periodísticas publicadas en las secciones de negocios de los diarios de circulación nacional, con esta información se creó una base de dato con la finalidad de recopilar información estructurada e histórica del contexto que vive la empresa.

La confiabilidad de los resultados presentados se orientaron hacia el nivel de la concordancia interpretativa entre diferentes observaciones, evaluación del fenómeno cruzando información documental de distintas procedencias. Se trazó el comportamiento del CSC en su caracterización cotidiana mediante la operación de sus tareas en voz de sus integrantes. Se usaron categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia (Martínez, 2006), lo más concretas y precisas posibles. Los datos obtenidos se acercaron a la realidad observada: quién hizo qué cosa y en qué circunstancias. Los comentarios interpretativos se añadieron a una bitácora de investigación. Las categorías trazadas fueron relacionadas a la estrategia del “Grupo K&C” para modificar la estructura organizacional, actividades y ambiente que se vive al interior del centro de servicios compartidos y su estructura.

Resultados y discusión

Caracterización del estudio de caso, “K&C – México”

Grupo K&C es una de las principales empresas productoras de alimentos a nivel mundial. En 1906 inició operaciones con 44 empleados, actualmente emplea a más de 30,000 empleados, tiene filiales en 18 países, entre los cuales se encuentra México. Cuenta con más de 15 reconocidas en el mundo occidental, sus productos se venden en más de 180 países. A mediados de la década de los noventa del siglo XX los directivos del Grupo K&C comenzaron a ceder cierta autonomía administrativa a sus filiales, dando como resultado un par de años después la implementación de la estrategia de negocio de “K&C México” para todo el corporativo. Era la primera vez que los resultados de una estrategia diseñada en una filial tenían un alcance a todo el corporativo. Con este antecedente, los directores de “K&C México” buscaban consolidar nuevas estrategias para así modificar la forma de organización donde el escenario que se vislumbró en esa época era la división de funciones, tal como había ocurrido en Europa y Estados Unidos. El resultado para la filial mexicana se tradujo en la introducción de una división de las áreas de toma de decisiones estratégicas y procesamiento de información.

A finales de la década de los noventa surgió en “K&C México” la necesidad de implementar una nueva forma de organización que se dedicará a dar soporte y agregar valor a las filiales establecidas en territorio mexicano y en Latinoamérica, así es como en 1997 aparece su CSC. Esto es, realizar las actividades no clave de contabilidad general, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, registro y control de activos fijos, cálculo de la nómina, así como homologar la infraestructura tecnológica. El Centro de Servicios Compartidos (CSC) de K&C México, cuenta con una estructura de tipo piramidal con tendencia a ser plana, emplea a más de 150 trabajadores contratados por la empresa. Proporciona servicios no clave para 21 compañías filiales de Latinoamérica del Grupo K&C establecidas en 13 países, las cuales se encuentran ubicadas en México, Guatemala, El Salvador, Caribe, Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina, Chile, Brasil, Costa Rica y Panamá.

EL CSC como estrategia para sortear el cambio organizacional

Recuperando los periodos de la evolución del CSC de “K&C México” se identifican tres grandes periodos. El primero comprendido entre 1997 - 2001 se implementó un sistema de planificación de recursos empresariales o también conocido por sus siglas en inglés ERP (*Enterprise Resource Planning*). En combinación del ERP con la atención de las actividades no clave arriba mencionadas, permitió incrementar las actividades realizadas en beneficio de filiales en Latinoamérica. El segundo periodo 2002 - 2008 las tareas del CSC fueron orientadas a resultados modificando la forma de reportar las tareas

administrativas. Este enfoque impulsó la creación de una nueva infraestructura tecnológica para gestionar el proceso de negocios de la empresa conocido como “SAP”. La estructura plana poco a poco fue tendiendo a la rigidez y la coerción.

“Con la implementación del centro de servicios compartidos se busca: optimizar, maximizar, eficiencia, homologar, estandarizar los procesos y sistemas. Así como optimizar los tiempos, las operaciones, los costos; dentro de sus principales características es que debe ser muy barato, muy oportuno y totalmente confiable, todo esto para maximizar el rendimiento con el mínimo costo...”. Juan Carlos Salazar, directivo.

El personal del CSC experimentó un cambio drástico en la conducción del centro, según los entrevistados se percibía una falta de liderazgo y desmotivación en el trabajo. Mientras que clima de trabajo del primer periodo del CSC que reinaba cierta colaboración. Ante la aceleración tecnológica y la necesidad de adaptación al ritmo y exigencias del mercado los procesos también se acompañaron de formas de control hacia el personal. Durante el segundo periodo ocurrió una alta rotación del director del CSC, producto de recortes presupuestales y resistencia a la adaptación. El personal operativo se vio obligado paulatinamente a redefinir y aceptar nuevos lineamientos de contrataciones preferentemente hacia la polivalencia e incertidumbre laboral.

“Si en el centro de servicios compartidos no define bien su posición de calidad en el servicio, van a ir a la baja y tarde o temprano todo esto les va a cobrar factura... Creo que hay muchas personas que están en puestos de liderazgo y pocas personas que sacan el trabajo...”. Estela Apolinar, analista.

En un tercer periodo 2008 – 2014, la estrategia de implementar el CSC se orientan a cómo lograr la adaptación y aceptación de la división de funciones tradicionales de la empresa al cumplimiento de objetivos cada vez más agresivos contruidos por objetivos anualmente reformulados desde las oficinas centrales en Estados Unidos. En 2012 se da continuidad al proceso de exigencias del cambio corporativo, el cual se complementa con la implementación de la mejora continua y la migración de nuevas actividades de las empresas filiales.

“Algunas veces pareciera estar rebasada la capacidad física humana de la gente del centro de servicios compartidos para hacer las cosas, entonces se pone en riesgo la efectividad o la eficiencia de un centro de servicios compartidos y la desaparición del mismo. Las expectativas de los clientes son altas pero no han sido satisfechas, por cargas excesivas de trabajo, o por reducir costos, se cometen errores de registros y no se da el servicio de clase mundial. Lo cual, trasciende en el tiempo personal y en la motivación de las personas ya que a los subcontratados les piden que realicen actividades adicionales pero no lo ejecutan con el mismo entusiasmo y responsabilidad, el ánimo decae...”. Lilia Barragán, coordinadora.

A inicios de 2012 el grupo K&C anuncia la adquisición de una importante empresa de papas crujientes, con lo cual el centro de servicios inicia una activa participación con el objetivo de aprender a manejar el modelo de distribución de este producto y a principios de 2013 se logra la integración del nuevo negocio en CSC para Latinoamérica. Con estas decisiones corporativas ocurre una fragmentación del “Grupo K&C”, para la gran empresa este proceso lo entiende como atender a la flexibilización sustituyendo la forma masiva para concentrarse en nichos. Al interior del CSC la dinámica de trabajo se modifica radicalmente, se evalúan con cuidado opciones técnicas, del desempeño del trabajo tiende a la diferenciación. En este tercer periodo ya se cuenta con personal subcontratado.

“El centro de servicios compartidos utiliza a los subcontratados para realizar actividades muy similares

al personal contratado pero a muy bajo costo...”. Janette Meza, analista.

La redefinición estructural del CSC fue inminente con un constante flujo de procesos, para el Grupo K&C se reportaron mejoras en el servicio, mejor desempeño de las actividades, control y menor dependencia de información centralizada. El desarrollo tecnológico fue una pieza clave para facilitar la realización de actividades de todo el Grupo. Al interior del CSC esto generó una resistencia cultural e interacciones de carácter instrumental, relaciones no transitivas y recíprocas pero desequilibradas.

Las relaciones laborales a la luz del cambio organizacional no fueron homogéneas, más bien se crearon centros de poder discrecionales (Crozier y Friedberg, 1977). De forma asimétrica, la organización realizó despido de empleados en sus filiales ubicadas a lo largo de Latinoamérica y la concentración y legitimación de poder las realizó a través de formas coercitivas y matices funcionalistas que conllevaron discursos con un costo oculto derivado del llamado proceso de globalización, en donde, la obsesión disfrazada de entusiasmo de los directivos por lograr la tan anhelada clase mundial y la competitividad y que transmitieron a los actores organizacionales como sinónimo de eficiencia y productividad.

“...con la implementación del centro de servicios compartidos las filiales perdieron su poder, perdieron su infraestructura tecnológica, perdieron la mayoría de sus actividades, despidieron gente y se tuvieron que adaptar y a pasar las actividades transaccionales”. Oliverio Vázquez, directivo.

Esta situación crea desventajas en la operación del trabajo al ser identificada por los empleados de nivel operativo, los analistas, en la formación cada vez más evidente de diversos subgrupos que buscan satisfacer intereses personales. Esta situación hace contrapeso en la operación del CSC. En el último periodo del cambio organizacional del CSC de K&C – México, se observó una actitud de descontento y de rechazo hacia el tipo de gestión que manejan los niveles directivos de la organización. Aún cuando para ellos su discurso oscila entre el convencimiento de las bondades de su cultura corporativa orientada a la responsabilidad social, también están conscientes de la contrariedad, el conflicto, e insatisfacción del personal.

Otro aspecto a considerar en el contexto del proceso de cambio organizacional del CSC es la brecha existente entre los mandos medios y operarios, los primeros tienden a cumplir las disposiciones tomadas por los niveles superiores sin cuestionar o reflexionar los impactos o resultados que se pretenden perseguir, ya que de lo contrario, puede ser tomado como actitud negativa o falta de compromiso con la empresa. Se crean tensiones para los niveles superiores ya que no implica esfuerzos extraordinarios de convencimiento a los subordinados, quienes solo obedecen ante la amenaza de ser despedidos.

Conclusiones

El objetivo principal de este estudio es contribuir al conocimiento analizando la estrategia de adaptación que siguen las grandes empresas al crear un Centro de Servicios Compartidos. En la organización objeto de estudio se identificaron aspectos que denotan la división interna de actividades no clave, producto de una inercia macro estructura. Esta situación propició un cambio organizacional diferenciado, por un lado se modificó la estructura interna de la empresa. Por el otro, en el personal se incrementó la incertidumbre de los empleados al modificarse paulatinamente sus condiciones laborales hasta llegar a la precarización.

Un aspecto crucial que se observó en el CSC de “K&C – México” fue la presión externa que atravesó para lograr la asimilación del CSC en un contexto latinoamericano. En esta encrucijada se cruzaron distintos factores: la imposición de medidas normativas generadas por los grupos financieros en los que el grupo corporativo había contraído su deuda. La falta de liquidez y bajas ventas a nivel global,

cambios en los hábitos de consumo y el alza internacional en los precios de los granos afectó el rumbo de la empresa. Sin embargo, las prácticas adoptadas por los directivos de la filial en México contribuyeron para impulsar la desestructuración de las áreas propiciando la formación de grupos de trabajo mediante prácticas tayloristas y fordistas. Es decir, control directo, mecanización del trabajo en un sector de servicios.

A nivel de los empleados del CSC se constató que la mayoría son vistos como piezas intercambiables de un engranaje que se ajusta a tareas repetitivas. Los procesos evolutivos del CSC estudiado contribuyeron para construirlo un modelo hecho a la medida en beneficio del corporativo. La concentración de actividades en un centro que a su vez controla actividades clave en una región, lejos queda de un modelo de flexibilidad o responsabilidad social. Más bien actúa como un instrumento para evitar la acumulación del aprendizaje colectivo, al convertirse en la arena donde se sustituye todo, personal incluido, en cualquier momento. La aplicación de herramientas de tiempos y movimientos para legitimar el poder y hacer más actividades a menor costo continúa su vigencia al actuar en los instrumentos indispensables para el funcionamiento del CSC.

Como se puede observar en dieciséis años de existencia, el CSC de “K&C – México” atravesó un proceso con distintos alcances, desde la migración de los procesos de las organizaciones filiales para concentrarse en un solo núcleo de trabajo, hasta los efectos que se originaron entre su personal. Durante el trabajo de campo se pudo constatar la baja participación de los integrantes de la empresa en sus distintos niveles jerárquicos, el papel que desempeñó la paulatina implementación de la infraestructura tecnológica tuvo un efecto oculto. En la renovación la imagen corporativa del “Grupo K&C” promoviendo un cambio hacia la participación en una cultura de calidad, en el CSC estudiado el modelo de organización se orientó a una mayor coerción y centralización de tareas. La adaptación corporativa se convirtió en condiciones laborales mucho más precarias e inciertas, renovando su plantilla de trabajadores con personal mucho más joven dispuesto a aceptar una carga laboral basada en el cumplimiento de metas por objetivos. La adaptación de una gran empresa ante la incertidumbre económica mundial adquiere varios rostros, algunos no tan amables.

Bibliografía

- Bangemann, T. O. (2005). 'Shared services in finance and accounting', USA: Gower Publishing Company. pp. 1-59.
- Barradas, M. L. (2007). 'Metodología cualitativa o la puerta de entrada de la emoción en la investigación cualitativa', Liberabit, Núm. 13, pp. 53-56.
- Berger, P. y T. Luckmann (2003). 'La Construcción Social de la Realidad', Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Bergeron, B. P. (2003). 'Essential of shared services', USA: John Wiley & Sons, Inc. pp. 1-36.
- Crozier, M. y E. Friedberg (1990). 'El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva', Alianza Editorial Mexicana, México, pp. 109-133.
- Demers, C (2007). 'Organizational Changes Theories: A Synthesis, California', Sage Publications.
- Flick, U. (2007). 'Introducción a la investigación cualitativa', Fundación Paideia Galiza y Ediciones Morata, España.
- Giménez, G. (2012). 'El problema de la generalización en los estudios de caso', Cultura y representaciones sociales, Vol. 7, Núm. 13, pp. 40 – 62.
- Martínez, M. (2006). 'Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa', Paradigma (Online), Vol. 27, Núm. 2, pp. 7 – 33. Consultado el 22 de abril de 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&nrm=iso
- Maturo, G. (2007). 'Fenomenología y hermenéutica: desde la transmodernidad latinoamericana', Revista Internacional de Filosofía Latinoamericana y Teoría Social, Año 12, Núm. 37, pp. 35 – 50.
- Piña, J. (2005). 'La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios', El caso de Chile. Naciones Unidas, (52), pp. 3-40.
- Ramphal, R.R. (2011). 'The performance of South African shared services', South African Journal of Industrial Engineering, 22(1), pp. 45-54.



Mtro. Francisco Jaime Arroyo Rodríguez.

Maestría en Administración en el área de Finanzas y Doctorante en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro. Profesor de tiempo completo en el Instituto Tecnológico Superior de Huichapan. Líneas de investigación se centran en la Gestión de Negocios e Innovación.

Correo Electrónico: fjarroyo@iteshu.edu.mx



Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García.

Posdoctorado en Estudios de Género por la Universidad de Ciencias Empresariales, Buenos Aires Argentina. Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesor investigador de tiempo completo en Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Líneas de investigación se centran en el estudio de la cultura en las organizaciones en México.

Correo Electrónico: cursos2046@gmail.com

Innovative capabilities - antecedents and consequences: A review and a conceptual framework

Rumie Renteria Karol Miguel EAN University

Resumen

Este artículo revisa el estado de la investigación académica en la capacidad de innovación. Basado en una revisión sistemática de la literatura de la publicación académica reciente en la última década, la síntesis de un marco conceptual de las capacidades innovadoras, sus conductores y los resultados. El marco propuesto reúne los conocimientos de una variedad de capacidades innovadoras de investigación en un modelo de tres fases, a partir de los antecedentes y continuando con las capacidades y sus resultados. Clasificamos las capacidades innovadoras en dos grupos distintivos, exploratorios y capacidades innovadoras de explotación. Capacidades innovadoras de exploración son de conocimiento intensivo y radical, mientras que las capacidades de innovación de explotación son las capacidades innovadoras de organización e incrementales, con innovaciones radicales e incrementales como sus resultados, respectivamente. Con base en el marco conceptual, también sugerimos algunas líneas de investigación futuras en la investigación de las capacidades innovadoras.

Palabras clave: Capacidades innovadoras, capacidades dinámicas, ICAP, la capacidad de innovación, capacidades innovadoras.

Abstract

This paper reviews the state of academic research in innovative capabilities. Based on a systematic literature review of recent academic publication in the last decade, we synthesis a conceptual framework of innovative capabilities, their drivers and outcomes. The proposed framework draws together knowledge from a variety of innovative capabilities research into a three-phase model, starting from antecedents and continuing with capabilities and their outcomes. We categorize the innovative capabilities into two distinctive groups, explorative and exploitative innovative capabilities. Explorative innovative capabilities are knowledge-intensive and radical while exploitative innovation capabilities are organizational and incremental innovative capabilities, with radical and incremental innovations as their outcomes, respectively. Based on the conceptual framework, we also suggest some future research lines in the innovative capabilities research.

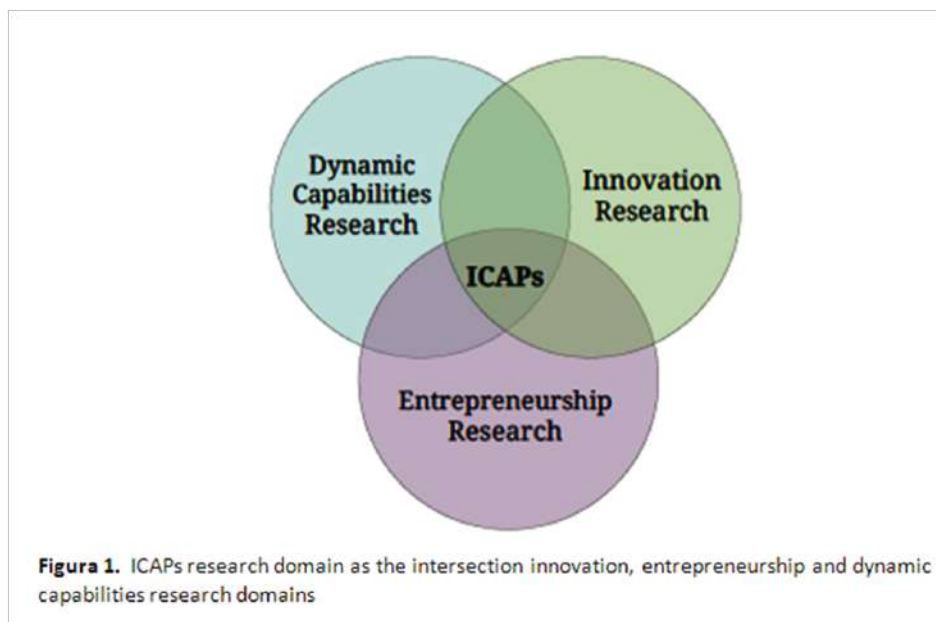
Keywords: Innovative capabilities, dynamic capabilities, ICAP, innovation capabilities, innovative capacities.

Introducción

In the context of heightened global competition, innovation and innovative capabilities (ICAPs) are widely regarded as critical sources of competitive advantage for firms, regions or nations (Cooke and Morgan, 1999; Crossan and Apaydin, 2010; Furman et al., 2002). Firms need to continuously build, integrate and improve their abilities to adapt to the environment in which they compete, to maintain their competitive advantage (Eisenhardt and Martin, 2000). According to management scholars, innovation capability is the most important determinant of firm performance (Calantone et al., 2002; Cooper and Kleinschmidt, 2000; Mone et al., 1998), a finding supported by many empirical studies (Cooper and Kleinschmidt, 2000; Guan and Ma, 2003; Lisboa et al., 2011).

Globalization and Emerging technologies, industries and markets have created a highly challenging and rapidly changing environment for firms. It is discussed that developing a new product or service in a turbulent environment may be challenging, since the market and the technology may shift rapidly and make it difficult to predict during the development window, which demands the continuous adaptation of firms in the rapidly changing environments Buganza et al. (2009); Buganza and Verganti (2006). While ICAPs are discussed as one of the main sources of competitive advantages in such environments, research about ICAPs is apparently paramount.

One can describe the scope of ICAPs research as the intersection of research in dynamic capabilities, entrepreneurship and innovation management (Figure 1), among those, innovation management research seems to be the most mature domain of research. Previous studies has captured the birth, evolution, and transformation of innovation management research (Anderson et al., 2004; Camisón-Zornoza et al., 2004).



The innovation research initially started when Schumpeter coined the definition of innovation for the first time in the late 1920s (Hansen and Wakonen, 1997), and from that time on has continuously continued (Anderson et al., 2004). However, from the view point of current paper, in innovation studies, innovation outcomes are treated as a dependent variable and not as a mediator to performance, while understanding how innovation capability delivers innovation outcomes and ultimately firm performance is paramount to manage firm innovation (Crossan and Apaydin, 2010). A possible way to advance

this research is to test the connection between identified innovation determinants, innovation outcomes, and firm performance. So far, the empirical studies have used either outcomes or performance as a dependent variable. Including both of them in a model would reveal the role of outcomes as a mediator between innovation determinants and firm performance (Crossan and Apaydin, 2010).

On the other hand, in entrepreneurship literature, the connection between innovation and performance seems to be more pronounced. From the first days of definition, innovation and entrepreneurship has been two sides of one coin. Schumpeter defined the “creative deconstruction” of the currently valuable resources, which implies innovation and entrepreneurship concepts at the same time. In the entrepreneurship research, innovation (with two other mostly collocated neighbors, risk taking and aggressive or proactive actions) is a common word for defining different types of entrepreneurship (e.g corporate entrepreneurship definition by Zahra (1995) and social entrepreneurship definition by Dees (1998)).

The last and relatively more recent parent research domain of ICAPs is dynamic capabilities research. Dynamic capabilities research (Eisenhardt and Martin, 2000) is concerned with organizational resources and capabilities. Scholars have suggested that an organization’s propensity to innovate or to adopt innovations is a type of dynamic capability which contributes to competitive advantage (Crossan and Apaydin, 2010; Helfat et al., 2009). Some dynamic capabilities support incremental process innovation and lead to experience related cost reduction. Others, such as drug related innovations, may create and expand new market segments (Crossan and Apaydin, 2010).

Despite the strong application to innovation, resource based view and dynamic capabilities theory have a number of weaknesses. First, it is often difficult to identify within a firm which of the many resources, individually or collectively, account for effective performance (Lawson and Samson, 2001). The identification process may also have an ex post quality — as the firm is recognized as successful, the resources behind the success are labeled as valuable. Similarly, the failure of a firm can invariably be attributed to the absence of a specific capability or capabilities (Lawson and Samson, 2001).

Despite the relatively large number of papers, the definition of ICAPs, however, is still a matter of continuing debate and evolution. Un and Montoro-Sanchez (2010) stated that this capability is dynamic capability in that it involves interaction between firm’s internal knowledge and the demands of the external market. Innovative capability relates to the organizational knowledge and other competencies that are needed to improve current products and processes, and to develop new products. A high level of innovative capability indicates that, in response to the changing market conditions, the firm is able to develop new ideas and transform them into new products, processes or systems (Szeto, 2000).

Lawson and Samson (2001) define an innovation capability as the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders. Innovation capability is not just an ability to be successful at running a business new stream, or to manage mainstream capabilities. Innovation capability is about synthesizing these two operating paradigms. High performing innovators understand this linkage. Innovative capability of a firm is highly contingent upon the level and the types of resources and other competencies of the firm (Neely et al., 2001), as well as on the extent to which the firm’s management successfully integrate and manage such resources (Lawson and Samson, 2001). Innovation capability consists of a firm’s ability to generate knowledge in the form of intellectual property such as a patent. Innovation capability is the application of relevant knowledge to the attainment of market value and is the successful implementation of creative ideas within an organization (Zheng et al., 2010).

In this paper we take the comprehensive ICAPs definition by (Adler and Shenhar, 1990) and the

plenary innovation definition by Crossan and Apaydin (2010) which corresponds to the broad scope of our research objective. According to Adler and Shenhar (1990), innovative capability is defined as:

- (1) The capacity of developing new products satisfying market needs;
- (2) The capacity of applying appropriate process technologies to produce these new products;
- (3) The capacity of developing and adopting new product and processing technologies to satisfy the future needs; and
- (4) The capacity of responding to accidental technology activities and unexpected opportunities created by the competitors.

According to Crossan and Apaydin (2010), innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome.

Probably because of its interdisciplinary nature, a recent comprehensive review and conceptual framework of ICAPs research is yet lacking. In this paper, we systematically review the literature of the ICAPs research and based on the results, we propose a comprehensive conceptual framework. This article thus contributes to the literature on ICAPs theory by focusing on capabilities, their drivers and outcomes using a conceptual framework. Although the ICAPs has been investigated at different levels of analysis (e.g. individual, regional and national level), the focus of this paper is on organizational level which deals with firm's ICAPs and their drivers and outcomes.

We begin by describing our research methodology, followed by the review and classification of the results. We then synthesize our findings into a comprehensive conceptual framework of innovative capabilities. Finally, we discuss the findings and the conceptual framework, and propose avenues for future research.

Methodology

To investigate the body of literature in the ICAPs research domain, we conducted a systematic review. A systematic review uses an explicit algorithm, as opposed to a heuristic, to perform a search and critical appraisal of the literature Neuman (2005). Systematic reviews improve the quality of the review process and outcome by employing a transparent and reproducible procedure Neuman (2005). Generally, we followed the review process consists of data collection, data analysis, and synthesis.

Data collection. In the data collection phase, we used a predefined selection algorithm (Appendix A). We searched for the predefined keywords in Thomson Reuters Web of Knowledge for the empirical and theoretical papers published in listed journals after 2003.

Data analysis. After paper selection, the authors started to read the papers and code them separately, based on a predefined code catalog. In case of any change in the coding catalog we reviewed the previous coded papers for a probable change. If there were any differences in coding, the authors discussed it to conclude a unique code set for each paper. Our goal in this review is a comprehensive overview and a conceptual, rather than an empirical, consolidation. Thus, we are methodologically limited to descriptive rather than statistical methods in our analysis of the results. In other words, we

had to sacrifice depth for breadth. We coded the papers for paper type (theoretical or empirical), paper methodology, population industry, sample firms type (services or manufacturing), sample firm size, authors university country, population country and paper statistical methods.

Data synthesis. is the primary value-added product of this review as we produced new knowledge based on thorough data collection and careful analysis. Based on the data analysis method described above, we identified categories of antecedents, main groups of capabilities and main types of outcomes that will be discussed in the following section. These three dimensions were then mapped onto a framework consisting of the three sequential components, respectively.

Table 1 Table for classification and analysis of the literature					
Biographical information	Main findings	Methodology	Antecedents	ICAPs	Consequences
Author, Year of publication, Title, Name of publication outlet	Main research findings, keywords	Research methods and approach, Sample size	Macro, meso and micro-level antecedents	Exploitive or exploitative ICAPs	Different aspects of performance

Practically, we followed three stages of planning, execution, and reporting. During the planning stage, we defined the objectives of the research and identified the key data sources. Our objective was: to assess the ICAPs, their drivers and outcomes, and their theoretical similarities and differences found in this research domain. The ISI Web of Knowledge's Social Sciences Citation Index (SSCI) database was chosen as a database of record, as it is one of the most comprehensive databases of peer-reviewed journals in the social sciences (Crossan and Apaydin, 2010). Its feature of citation counts allows a triage of a large pool of articles based on this objective measure of influence. We have used papers published in the last decade available in the SSCI database at the time of the research.

The second stage of our systematic review process, execution, consists of four steps:

- (1) Identifying initial selection criteria – keywords and search terms;
- (2) Compiling a consideration set;
- (3) Coding and analysis of the results; and
- (4) Synthesis.

The first two steps pertain to collection and organization of the data, and the last two steps involve data processing and analysis.

An impediment to the systematic analysis was the loose application of the term 'innovation', which is often employed as a substitute for creativity, knowledge, or change (Crossan and Apaydin, 2010). In a similar way, there is a considerable amount of terminological similar words for capabilities, with various resource-based theorists using concepts such as "resources," "competencies," "capabilities," and "assets," to capture what is essentially the same concept (Katkalo et al., 2010). Given the plurality of meanings embedded in the term 'innovation' and 'capability', and taking into consideration that researchers may have used this term in a variety of ways, we employed a general selection requirement for our initial pool to maximize the inclusion of all relevant studies. Our initial search of the SSCI database was undertaken using the basic keywords: 'innovation', 'innovative' and its derivatives

(i.e. TS = innovat*); ‘capability’, and its derivatives (i.e. TS = capabilit*); document type ‘article’ (but not ‘review’ nor ‘book review’); language ‘English’; subject area ‘business’, ‘management’, and ‘economics’, times pan from 2003 to 2013, without any additional selection restrictions.

For compilation phase, we then continued with the main body of articles that had ‘innovat*’ and ‘capabilit*’ in the topic. We excluded: reviews, book reviews; non-business, purely descriptive, narrowly focused, and difficult to generalize papers.

The next step was to build a table comprising five overall analytical categories for classifying the literature. The first column included biographical information, whereas the second summarized main findings. The third column systematized information about methodological issues, e.g., research approach and sample size. The fourth column gathered information about antecedents, whereas the fifth addressed the ICAPs and sixth consequences of ICAPs, which were obtained through reading of the literature. The coding catalog evolved over the paper analysis phase, and Table 1 displays a comprehensive version of our classification catalog.

Journal	Number	Percent
Technovation	4	18%
Technology Analysis & Strategic Management	2	9%
R & D Management	2	9%
Journal of Product Innovation Management	1	5%
Industrial and Corporate Change	1	5%
Research Policy	1	5%
Review of Economics and Statistics	1	5%
Post-Communist Economies	1	5%
Journal of Business Research	1	5%
Theory and Decision	1	5%
Transport Policy	1	5%
Journal of Product Innovation Management	1	5%
Academy of Management Journal	1	5%
Regional Studies	1	5%
Journal of Organizational Change Management	1	5%
Total Quality Management & Business Excellence	1	5%
Journal of Business Venturing	1	5%

Results and conceptual framework

Since 2003 to 2013 April, we found 19 papers published in the fields of Business, Economics, and Management (as reported in SSCI’s Subject Category field) with innovative capability related keywords in the topic. Among our consideration set, theoretical papers represented about 15 % and with the same amount of papers with qualitative researches approach. The largest share was captured by empirical papers, with a particular emphasis on theory testing using regression models (45 %).

Table 3		
Publication time		
Period	Number	Percent
2003 to 2005	8	35%
2006 to 2008	5	22%
2009 to 2013	10	43%

Except for Technovation, Technology Analysis & Strategic Management and R & D Management with respectively 18 %, 9% and 9%, we have only one paper from other journals (5 %). Among the journals, we could find journals from innovation (e.g. Technovation, R&D Management, Journal of Product Innovation Management and Research Policy), entrepreneurship (e.g. Journal of Business Research) and strategic thinking (e.g. Technology Analysis & Strategic Management) domains (Table 2). From the publication time view point, we found that the number of papers in the research domain is increasing where the number of papers published in the last period is double times more than the previous period (Table 3).

The most frequent countries in the literature review are USA, Taiwan and UK. We also found 1 multi-countries and two international papers. With exception of Taiwan and China, all the papers in our database were from Europe or North America. We also found relatively little international co-authorship among the authors.

For the analysis of research context, 39% the studies has been conducted in high-tech industries, a large portion (22 %) of those were specified to information and communication technology industries. Exclusively, we found 13 % of the researches about the service industries like transport and banking industries, with 9 % and 4 % of researches, respectively. There were 3 conceptual papers without a specific industrial context and remaining 35 % were studies with multiple industries like agriculture, services and high-tech industries in common. The majority of papers were about large or multinational companies, with a relatively few (only 2) SME related papers.

From methodological point of view, in the results, we found that 45 percent of the reviewed papers has been using some form of regression for their empirical data analysis, following by qualitative (15%) and mixed (15 %) (qualitative and quantitative). We found one paper using some form of regression and structural equation models together. In the final reviewed papers there were 3 conceptual papers.

Conceptual framework

Identifying, and coding the dimensions implicated in ICAPs research is an important first step towards seeing all the parts of the proverbial elephant together. Our analysis of the theoretical content of the field proceeded in three steps. First, we reviewed the antecedents and generated ICAPS, then we reviewed the ICAPS and their outcomes, and finally, we started seeing the big picture and categorizing inside of each phase of the model.

Table 4				
National scope of research.				
Country	Country of population		Authors university country	
	Number	Percent	Number	Percent
US	3	13%	8	17%
TW	3	13%	7	15%
UK	3	13%	5	10%
International	2	8%	Not applicable	Not applicable
NL	2	8%	5	10%
IT	2	8%	2	4%
FI	2	8%	2	4%
Not applicable	2	8%	Not applicable	Not applicable
FR	1	4%	1	2%
CN	1	4%	2	4%
DE	1	4%	1	2%
PT	1	4%	2	4%
ES	1	4%	6	13%
FI	2	8%	2	4%
CA	0	0%	1	2%
IN	0	0%	1	2%
BE	0	0%	1	2%
Gr	0	0%	1	2%
AU	0	0%	1	2%
SW	0	0%	1	2%
SE	0	0%	1	2%

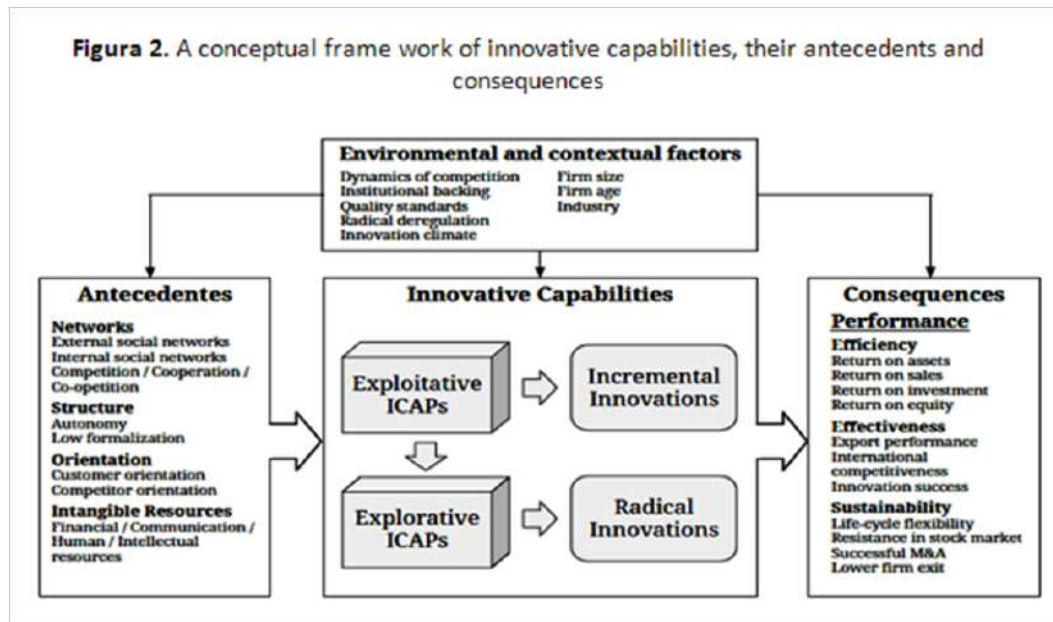
Table 5		
Methodologies used		
Methods	N	%
Some form of regression	9	45%
Qualitative	3	15%
Mixed (qualitative and quantitative)	3	15%
Structural equation model	1	5%
Formal modeling	1	5%
None (conceptual)	3	15%

Antecedents of ICAPs

We found no overarching framework of ICAPs determinants in our consideration set. We have reflected the level-based split of our findings in table 6, where each level is represented as networks, organizational structures, strategic orientations and intangible resources. The factors categorized in the model are innovation and/or innovative capabilities determinants. As demonstrated in the model, these factors are influenced by the environmental and contextual factors and generally have a direct effect on innovative capabilities.

Networks.

The social networks of entrepreneurial teams are the systems of relationships of entrepreneurial teams amongst team members and with collaborative partners outside of their firms. These networks provide important sources of information and knowledge about the state of the external environment and the firm.



Conceptual framework. Internal social networks Internal social networks focus on the collective relations that can exchange and transfer knowledge and resource among each member in an entrepreneurial team and provide channels for information exchange among team members.

External social networks External networks represent social capital, an intangible resource, which can be allocated or exploited by an entrepreneurial member on the basis of interactions within the network.

Internal and external social networks as ICAPs antecedents Chen and Wang (2008) in their quantitative research, investigate the effect of social networks innovative capacity of new ventures and the role of trust in entrepreneurial teams. Their results show that internal and external social networks have marginally positive impacts on a new venture's innovative capability, and trust within the entrepreneurial teams is found to be as important a moderator for the relationship between external social networks and innovative capability. Moreover, their results reveal that a higher level of trust between entrepreneurial team members can reduce the external social networks spanning the boundaries of the new venture and therefore may cause a 'not invented here' syndrome which will reduce its innovative capability.

Cooperation, competition and co-opetition. A dyadic and paradoxical relationship may emerge when two firms cooperate in some activities in a strategic alliance context, and at the same time compete with each other in other activities. This phenomenon is called co-opetition. Co-opetition involves two different logics of interaction Quintana-Garcia and Benavides-Velasco (2004).

Cooperation, competition and co-opetition as ICAPs antecedents Studying the interaction between co-operation, competition and ICAPs, Quintana-Garcia and Benavides-Velasco (2004) demonstrate some

evidence about the positive impact of co-opetition strategy on the capacity to innovation. co-opetition (cooperation and competition at the same time) strategy encourages better innovation performance than pure cooperative and competitive alternatives. On the other hand, Mukherjee and Ramani (2011), in their theoretical paper using formal models, explore the rationale for R&D cooperation and the choice between alliances that involve information sharing, cost sharing or both. Defining innovative capability as the probability of creating an innovation, they examine firm strategy in a duopoly market, where firms have to decide whether or not to cooperate to acquire a fixed cost R&D infrastructure that would endow each firm with a firm specific innovative capability.

Organizational structure.

Autonomy as ICAPs antecedents Trott and Hoecht (2004), studying the effect of autonomy on innovative capabilities, they review the ERP and innovation management literature in order to shed light on the potential problems that, due to lack of autonomy, may exist in rigid ERP systems. It seems there is increasing evidence that firms fail to obtain the benefits of these investments within the anticipated time frames which possibly of greater concern is the affect on the firm's innovative ability. Especially in some creative working environments where previously autonomous and creative individuals are now being restricted to what's on offer via 'pull-down' menus.

If employees see and experience mainly instant controllability and a reduction of autonomy this may seriously hinder the creative potential of the enterprise. Senior managers contemplating the introduction of an ERP system need to consider carefully the potential detrimental effects, so frequently overlooked in the literature that such a system may bring to their enterprise. Unlike other IT MIS, ERP has a dramatic impact on the way people work.

At a higher level, Kokko and Kravtsova (2008) in their article explore the determinants of innovative capability in a sample of multinational corporation subsidiaries operating in the European transition economies. They demonstrate that that innovative capability and autonomy in product and process technology appear to be determined by a different set of variables than capability and autonomy in marketing and management. The most independent affiliates have high innovative capability in product and process technology, but are less prominent in marketing and management technology. Affiliates that are closely integrated with their parent company exhibit the opposite pattern. These differences may have some impact on the kinds of spillovers generated by different kinds of foreign direct investment projects.

Low formalization Buganza and Verganti (2006) in their qualitative/quantitative analysis of innovative capabilities in turbulent environments, demonstrate that by increasing the development process flexibility, it is possible to reduce the development time as well as the time and cost needed for last-minute concept changes. But this is not enough. The product or service must also be flexible after it has been released. They introduce 5 managerial practices that will result in life-cycle flexibility, including having a low formalization of the new service development procedures and a high formalization for development organization.

Strategic orientations.

Market orientation was defined by Narver and Slater (1990) as "the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business".

Table 6
Antecedents of innovative capabilities

Antecedent type	Antecedents	Reference papers
Networks	External social networks	Buganza and Verganti (2006); Chen and Wang (2008); Persaud (2005); Un and Montoro-Sanchez (2010); Zheng et al. (2010)
	Internal social networks	Buganza and Verganti (2006); Chen and Wang (2008); Persaud (2005); Un and Montoro-Sanchez (2010)
	Competition / Cooperation / Co-opetition	Buganza and Verganti (2006); Mukherjee and Ramani (2011); Persaud (2005); Quintana-Garcia and Benavides-Velasco (2004)
Organizational structures	Autonomy	Kokko and Kravtsova (2008); Martinez-Roman et al. (2011); Persaud (2005); Trott and Hoecht (2004)
	Low formalization	Buganza and Verganti (2006); Mukherjee and Ramani (2011); Persaud (2005)
Strategic orientation	Customer orientations	Akman and Yilmaz (2008); Lisboa et al. (2011); Un and Montoro-Sanchez (2010)
	Competitor orientations	Akman and Yilmaz (2008); Lisboa et al. (2011); Un and Montoro-Sanchez (2010)
Intangible Resources	Financial resources	Elmqvist and Le Masson (2009); Hottenrott and Peters (2012); Wang et al. (2008)
	Communication resources	Chen and Wang (2008); Persaud (2005); Un and Montoro-Sanchez (2010)
	Human resources	Martinez-Roman et al. (2011); Subramaniam and Youndt (2005); Wang et al. (2008)
	Intellectual resources	Subramaniam and Youndt (2005)

Competitor orientation Competitor orientation refers to define and analyze competitor' activities and strategies, and develop suitable response to competitor activities.

Customer orientation According to the results of Montoya-Weis and Calantone's study (1994), new products are unsuccessful due to firms not understanding correctly and completely the customer's needs, and new products not being superior to competitors' products.

Strategic orientation as ICAPs antecedents. Lisboa et al. (2011) investigate the role of a firm's orientation, the customer and competitor, in driving innovative capabilities and the impact of those capabilities on a firm's current and future performance. They demonstrate that although customer orientation relates to both exploitative and explorative capabilities, competitor orientation relates only to exploitative capabilities. Exploitative capabilities affect current performance, whereas explorative capabilities affect future performance. These findings are of crucial relevance to export managers in their quest to identify, extend, and create new market opportunities.

Intangible Resources.

Based on our consideration set, we found four intangible resource groups.

Financial resources.

In their qualitative study, Hottenrott and Peters (2012) present a novel empirical approach to identify financing constraints for innovation. In this research, econometric results show that financial constraints do not depend on the availability of internal funds *per se*, but that they are driven by innovative capability. They found that firms with high innovative capability but low financial resources to be most likely subject to financing constraints. Yet, they also observe constraints for financially sound firms that may have to put ideas on the shelf.

Communication resources Martinez-Roman et al. (2011) demonstrate that existence of groups as liaison resources and communication systems facilitates the innovative capabilities.

Human Resources.

Innovative capability also relies on human resources or human capital in organizations. Workers' participation in development and improvement activities, along with the generation of new ideas, are relevant variables when evaluating innovative capability Martinez-Roman et al. (2011).

Intellectual Resources.

Subramaniam and Youndt (2005) found that human, organizational, and social capital and their interrelationships selectively influenced incremental and radical innovative capabilities. As anticipated, organizational capital positively influenced incremental innovative capability, while human capital interacted with social capital to positively influence radical innovative capability. However, human capital by itself was negatively associated with radical innovative capability. They state that social capital plays a significant role in both types of innovation, as it positively influenced incremental and radical innovative capabilities.

Innovative capabilities

The firm's task is to combine exploitation of the existing resources while searching for new opportunities (exploration) (Figure 1). However, continuous changes in the environment and competitive landscape may lead to 'creative destruction' of the currently valuable resources. Therefore, a firm should not only exploit existing resources, but also develop new and valuable resources and capabilities, which take time, investment, and managerial effort. Environmental and conceptual variables have different effects on innovative capabilities.

Exploitative and explorative ICAPs Exploitative capabilities involve the refining of existing paradigms. Product development exploitative capabilities pertain to existing product improvement, whereas market-related exploitative capabilities entail reinforcing relationships in existing markets. Explorative capabilities involve searching and applying new options. Product development explorative capabilities correspond to new product development, whereas market-related explorative capabilities involve developing relationships in new market March (1996).

Exploitative and explorative capabilities reflect distinct logics, but they are inter woven and complementary. Exploitation supports current viability, whereas exploration supports future viability. Thus, exploitative capabilities can act as a foundation for explorative capabilities Lisboa et al. (2011).

Radical and incremental innovation A radical innovation is a product, process or service with either unprecedented performance features or familiar features that offers significant improvements in performance or cost that transform existing markets or create new ones Assink (2006).

Exploitative capabilities concern refinement and incremental improvements Assink (2006). By leveraging the firm's existing products and markets and assisting in adaptation to the current market environment, exploitative capabilities contribute to a firm's short-term success.

Table 6
Antecedents of innovative capabilities

Antecedent type	Antecedents	Reference papers
Networks	External social networks	Buganza and Verganti (2006); Chen and Wang (2008); Persaud (2005); Un and Montoro-Sanchez (2010); Zheng et al. (2010)
	Internal social networks	Buganza and Verganti (2006); Chen and Wang (2008); Persaud (2005); Un and Montoro-Sanchez (2010)
	Competition / Cooperation / Competition	Buganza and Verganti (2006); Mukherjee and Ramani (2011); Persaud (2005); Quintana-Garcia and Benavides-Velasco (2004)
Organizational structures	Autonomy	Kokko and Kravtsova (2008); Martinez-Roman et al. (2011); Persaud (2005); Trott and Hoecht (2004)
	Low formalization	Buganza and Verganti (2006); Mukherjee and Ramani (2011); Persaud (2005)
Strategic orientation	Customer orientations	Akman and Yilmaz (2008); Lisboa et al. (2011); Un and Montoro-Sanchez (2010)
	Competitor orientations	Akman and Yilmaz (2008); Lisboa et al. (2011); Un and Montoro-Sanchez (2010)
Intangible Resources	Financial resources	Elmqvist and Le Masson (2009); Hottenrott and Peters (2012); Wang et al. (2008)
	Communication resources	Chen and Wang (2008); Persaud (2005); Un and Montoro-Sanchez (2010)
	Human resources	Martinez-Roman et al. (2011); Subramaniam and Youndt (2005); Wang et al. (2008)
	Intellectual resources	Subramaniam and Youndt (2005)

Some dynamic capabilities support incremental process innovation and lead to experience-related cost reduction. Others, such as drug related innovations, may create and expand new market segments (Bottazzi et al., 2001).

Outcomes of ICAPs

Performance.

Innovation capability is the most important determinant of firm performance (Calantone et al., 2002). Performance is a multi-aspect issue. For outcomes, we found different type of outcomes for ICAPs and as you can see in table 7 categorized them using the efficiency, effectiveness and sustainability codes. As well, we will explain some of the key papers that have been in support of the proposed conceptual frame work in details.

Efficiency.

ROA, ROI, ROE, ROS Sher and Yang (2005b) by their empirical results indicate that innovative capabilities are mostly positively related to performance as measured by returns on assets (ROA). Specifically, higher R&D intensity and higher R&D manpower are found to be predictors of improved firm performance. Additionally, firms at various stages of the value delivering process are seen to have differentiated innovative capability characteristics. A noteworthy result is that low and moderate levels of R&D clustering demonstrate positively moderating power to the relationship between innovative capability and performance. Other efficiency ratios used in this paper are return on assets, return on sales, return on investment and return on equity.

Effectiveness.

Export performance and international competitiveness Guan and Ma (2003) demonstrate in their survey of Chinese exporting firms that the role of the seven innovation capability dimensions (learning, research and development (R&D), manufacturing, marketing, organizational, resource allocating and strategy planning) and the three firm characteristics (domestic market share, size and productivity growth rate) have a primary role in determining the export performances. Their paper shows that the interaction and harmonizing of various innovation assets are the primary factors in the improvement of international competitiveness of Chinese exporting firms.

Innovation success.

Most important factor that influences the success of innovations is innovative capability. Innovative capability assists in innovation success by providing interaction between customers and environment related with products that will be developed. Internal and external factors concerned with innovative capability are related with innovation performance significantly and network sufficiency, that is one of the main characteristics of innovative capability, is most affecting factor of innovation success (Akman and Yilmaz, 2008).

Sustainability.

Life-cycle flexibility Firms cannot simply manage the innovation through developing new products; they are also asked to manage the whole product or service life-cycle innovation. Thus, they must be able to turn the development process flexibility into a life-cycle flexibility (LCF). Buganza and Verganti (2006) suggest that using these five management practices a firm can gain life-cycle flexibility:

- (1) To manage the back-end technological competences;
- (2) To share the front-end technological competences with external suppliers;
- (3) To utilize open and standard technologies;
- (4) To have a low formalization of the new service development (NSD) procedures; and

(5) To have high formalization of the NSD organization (Buganza and Verganti, 2006).

Resistance in stock market In a single case study, Carpenter et al. (2003) show that the ways in which the Old Economy companies used their stock to accumulate innovative capability in the New Economy boom of 1998–2000 made them more vulnerable to the stock market collapse and the slowdown in the optical networking industry in 2001–2003. In their paper, they state how, responding to the New Economy business model brought into the industry by Cisco Systems, three Old Economy companies—Nortel Networks, Lucent Technologies, and Alcatel—sought to use their corporate stock as a currency to acquire technology companies and compensate talented people, and thus accumulate innovative capability.

Successful M&A and lower firm exit Product and process innovation are equally important to lower the probability to close down activities, and this effect is stronger when product and process innovations are pursued in combination (Cefis and Marsili, 2012). Cefis and Marsili (2012) also find that process innovation reduces the probability of exit by radical restructuring, while product innovation, when not supported by process innovation, especially increases the probability of exit by M&As. Their findings suggest that exit strategies are intimately bound to the nature and synergies of innovative efforts.

Environment.

The characteristics of the specific environment, including market conditions and turbulence, have been demonstrated to have a clear effect on innovative intensity and activity in firms. Rivalry and dynamics of competition, representative of the influence of uncertainty on innovative behavior in businesses and institutional backing, which includes contextual elements such as patent systems, research centers and financial and tax support measures, are variables of environment related to innovation (Martinez-Roman et al., 2011).

Conclusions

In most of the research on innovation capabilities, only a sub set of antecedents and/or innovative outcomes are investigated. On the other hand, few studies exist which investigate the innovative capabilities operation mechanism and their drivers and outcomes at the same time. The main contribution of this paper is the application of a systematic review method followed by a synthesis. We identify several dimensions of ICAPs antecedents and outcomes. A possible way to investigate how innovation capability delivers innovation outcomes and ultimately firm performance is to explore the connection between identified innovation determinants, innovation outcomes, and firm performance. Using the proposed model, one can explain the process through which innovative capabilities of explorative and/or exploitative delivers innovation determinants into performance outcomes. An overall view of the internal interaction of explorative and exploitative ICAPs in producing radical or incremental innovations as the mediator of innovation drivers into performance is provided.

The proposed model may be used in the future empirical research to explain the innovative capability transactions and outcomes. We suggest some future research line. Since our research was not firm size or age restricted, we propose a future research to conduct the same research for SMEs. One can also include the new ICAP constructs like strategic ICAPs or disruptive ICAPs into the framework. Future empirical studies might also pursue the opportunity of using the conceptual model of this paper by testing the construct proposed model across different industries. Another apparently paramount future research line can be a qualitative research of ICAPs interactions inside a firm, generation values out of innovative determinants.

This study presents limitations related to the paper selection and coding process. To limit the scope of research, we restricted the publication date and also did not include innovation and innovation capacities keywords. As well, we should double check our coding catalog, codes and coding validating process after the first round of coding, to assure the maximum possible accuracy and quality of classification.

Bibliografía

- Adler, P. S., Shenhar, A., 1990. 'Adapting your technological base: the organizational challenge', *Sloan Management Review* 25 (25-37). Akman, G., Yilmaz, C., 2008. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in turkish software industry. *International Journal of Innovation Management* 12 (01), 69–111.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., 2004. 'The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science', *Journal of organizational Behavior* 25 (2), 147–173.
- Assink, M., 2006. 'Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model', *European Journal of Innovation Management* 9 (2), 215–233.
- Bottazzi, G., Dosi, G., Lippi, M., Pammolli, F., Riccaboni, M., 2001. 'Innovation and corporate growth in the evolution of the drug industry', *International Journal of Industrial Organization* 19 (7), 1161–1187.
- Buganza, T., Dell'Era, C., Verganti, R., 2009. 'Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: The case of mobile tlc services', *Journal of Product Innovation Management* 26 (3), 308–321.
- Buganza, T., Verganti, R., 2006. 'Life-cycle flexibility: How to measure and improve the innovative capability in turbulent environments', *Journal of Product Innovation Management* 23 (5), 393–407, times Cited: 16.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y., 2002. 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance', *Industrial marketing management* 31 (6), 515–524.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., Boronat-Navarro, M., 2004. 'A meta-analysis of innovation and organizational size', *Organization Studies* 25 (3), 331–361.
- Carpenter, M., Lazonick, W., O'Sullivan, M., 2003. 'The stock market and innovative capability in the new economy: the optical networking industry', *Industrial and Corporate Change* 12 (5), 963–1034, times Cited: 22.
- Cefis, E., Marsili, O., 2012. 'Going, going, gone. exit forms and the innovative capabilities of firms', *Research Policy* 41 (5), 795–807, times Cited: 0.
- Chen, M.-H., Wang, M.-C., 2008. 'Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams', *R & D Management* 38 (3), 253–264, times Cited: 5.
- Cooke, P., Morgan, K., September 1999. 'The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation', No. 9780198296591 in OUP Catalogue. Oxford University Press. URL <http://ideas.repec.org/b/oxp/obooks/9780198296591.html>
- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., 2000. 'New product performance: what distinguishes the star products', *Australian Journal of Management* 25 (1), 17–46.
- Dees, J. G., 1998. 'The meaning of social entrepreneurship', Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, 6pp.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., 2000. 'Dynamic capabilities: what are they? ', *Strategic management journal* 21 (10-11), 1105–1121.
- Elmquist, M., Le Masson, P., 2009. The value of a 'failed' r&d project: an emerging evaluation framework for building innovative capabilities. *R & D Management* 39 (2), 136–152, times Cited: 16.
- Eng, T.-Y., Okten, D., 2011. 'Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities', *Technology Analysis & Strategic Management* 23 (9), 1001–1013, times Cited: 0 SI.
- Furman, J. L., Porter, M. E., Stern, S., 2002. 'The determinants of national innovative capacity', *Research policy* 31 (6), 899–933.
- Guan, J., Ma, N., 2003. 'Innovative capability and export performance of chinese firms', *Technovation* 23 (9), 737–747, times Cited: 62.
- Hansen, S.-O., Wakonen, J., 1997. Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management* 13 (4), 345–358.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. G., 2009. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell.
- Hottenrott, H., Peters, B., 2012. 'Innovative capability and financing constraints for innovation: More money, more innovation?', *Review of Economics and Statistics* 94 (4), 1126–1142, times Cited: 0.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., Teece, D. J., 2010. 'Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities', *Industrial and Corporate Change* 19 (4), 1175–1186.
- Kokko, A., Kravtsova, V., 2008. 'Innovative capability in mnc subsidiaries: evidence from four european transition economies', *Post-Communist Economies* 20 (1), 57–75, times Cited: 3.

- Lawson, B., Samson, D., 2001. 'Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach', *International Journal of Innovation Management* 5 (03), 377–400.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., Lages, C., 2011. 'Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance', *Journal of Business Research* 64 (11), 1157–1161, times Cited: 0 SI.
- March, J. G., 1996. 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organizational learning*, 101–123.
- Martinez-Roman, J. A., Gamero, J., Tamayo, J. A., 2011. 'Analysis of innovation in smes using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of seville (spain)', *Technovation* 31 (9), 459–475, times Cited: 4.
- Mone, M. A., McKinley, W., Barker III, V. L., 1998. 'Organizational decline and innovation: A contingency framework', *Academy of Management Review*, 115–132.
- Mukherjee, V., Ramani, S. V., 2011. 'R&d cooperation in emerging industries, asymmetric innovative capabilities and rationale for technology parks', *Theory and Decision* 71 (3), 373–394, times Cited: 0.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., Hii, J., 2001. 'A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two european regions', *Integrated Manufacturing Systems* 12 (2), 114–124.
- Neuman, W. L., 2005. 'Social research methods: Quantitative and qualitative approaches', Allyn and Bacon.
- Ongkittikul, S., Geerlings, H., 2006. 'Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory reforms on innovative capabilities', *Transport Policy* 13 (4), 283–293, times Cited: 7 Conference of the Air-Transport-Research-Society JUL, 2004 Istanbul, TURKEY Air Transport Res Soc.
- Persaud, A., 2005. 'Enhancing synergistic innovative capability in multinational corporations: An empirical investigation', *Journal of Product Innovation Management* 22 (5), 412–429, times Cited: 15.
- Quintana-Garcia, C., Benavides-Velasco, C. A., 2004. 'Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of european dedicated biotechnology firms', *Technovation* 24 (12), 927–938, times Cited: 33.
- Sher, P. J., Yang, P. Y., 2005a. 'The effects of innovative capabilities and r&d clustering on firm performance: the evidence of taiwan's semiconductor industry', *Technovation* 25 (1), 33–43, times Cited: 47.
- Sher, P. J., Yang, P. Y., 2005b. 'The effects of innovative capabilities and r&d clustering on firm performance: the evidence of taiwan's semiconductor industry', *Technovation* 25 (1), 33–43.
- Subramaniam, M., Youndt, M. A., 2005. 'The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities', *Academy of Management Journal* 48 (3), 450–463, times Cited: 286.
- Szeto, E., 2000. 'Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network', *The TQM Magazine* 12 (2), 149–158.
- Trott, P., Hoecht, A., 2004. 'Enterprise resource planning and the price of efficiency: The trade off between business efficiency and the innovative capability of firms', *Technology Analysis & Strategic Management* 16 (3), 367–379, times Cited: 5.
- Tura, T., Harmaakorpi, V., 2005. 'Social capital in building regional innovative capability', *Regional Studies* 39 (8), 1111–1125, times Cited: 31.
- UN, C. A., 2002. 'Innovative capability development in us and japanese firms. In: Academy of Management Proceedings', Vol. 2002. Academy of Management, pp. E1–E6.
- Un, C. A., Montoro-Sanchez, A., 2010. 'Innovative capability development for entrepreneurship a theoretical framework', *Journal of Organizational Change Management* 23 (4), 413–434, times Cited: 1.
- Wang, H., Yen, Y., Tsai, C., Lin, Y., 2008. 'An empirical research on the relationship between human capital and innovative capability: A study on taiwan's commercial banks', *Total Quality Management & Business Excellence* 19 (11), 1189–1205, times Cited: 2.
- Yang, C., Lee, C.-M., Lin, C.-H. A., 2012. 'Why does regional innovative capability vary so substantially in china? the role of regional innovation systems', *Asian Journal of Technology Innovation* 20 (2), 239–255, times Cited: 0.
- Zahra, S. A., 1995. 'Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts', *Journal of Business Venturing* 10 (3), 225–247.
- Zheng, Y., Liu, J., George, G., 2010. 'The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups', *Journal of Business Venturing* 25 (6), 593–609, times Cited:



Ph.D. Karol Miguel Rumie Renteria.

PhD (C) in Management EAN University, Master Degree Applied Economics and Business Autonomía University of Barcelona Masters Degree Innovation and Entrepreneurship University Pompeu Fabra, Barcelona, Spain Bachelor Degree Sound Engineering University of San Buenaventura, Bogotá.

Correo Electrónico: miguelrumie@hotmail.com

Gestión Empresarial.
Ide@s CONCYTEG ®. 10(125): Noviembre, 2015
ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.
<http://www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/125/#/0>

Referencias del No. 10(125)

- [1] Garzón Castrillon, M. A. “Nota editorial. Gestión Empresarial”, Ide@s CONCYTEG, 10(125) (2015, Noviembre), pp. 1-4.
- [2] Leuro Carvajal, A. P. “El intra-emprendimiento como fuente de innovación empresarial”, Ide@s CONCYTEG, 10(125) (2015, Noviembre), pp. 5-20.
- [3] Velázquez Castro, J. A., Vargas Martínez, E. E. “Gestión de la innovación: como alternativa sustentable para las empresas de servicio”, Ide@s CONCYTEG, 10(125) (2015, Noviembre), pp. 21-32.
- [4] Ariza Aguilera, D. A. “Empoderamiento de los grupos de interés: Un reto para la gestión organizacional”, Ide@s CONCYTEG, 10(125) (2015, Noviembre), pp. 33-43.
- [5] Arroyo Rodríguez, F. J., Vasquez García, A. W. “Estrategia de adaptación ante la incertidumbre en una gran empresa mediante la creación de un Centro de Servicios Compartidos”, Ide@s CONCYTEG, 10(125) (2015, Noviembre), pp. 45-55.
- [6] Rumie Renteria, K. M. “Innovative capabilities - antecedents and consequences: A review and a conceptual framework”, Ide@s CONCYTEG, 10(125) (2015, Noviembre), pp. 57-75.



Gestión Empresarial

Ide@s CONCYTEG ®. 10(125): Noviembre, 2015

ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.

<http://www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/125/\#/0>