



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA  
Master of Business Administration Program

---

***Intrapreneurship* y Aprendizaje:  
¿Cómo aprenden los *intrapreneurs*?**

**SANTIAGO ALEM**

**Tesis de Graduación**

**Tutor: Vanessa Welsh**

**Junio de 2006**

Agradezco a las Profesoras Vanessa Welsh y Laura Rosenbaum su colaboración en la elaboración de esta tesis, y a todos los *intrapreneurs* que participaron en la investigación empírica. Cualquier error es de mi exclusiva responsabilidad.

Para mis dos amores: *Laura y Delfina*

**ÍNDICE**

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>DESARROLLO CONCEPTUAL .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRAPRENEURSHIP.....</b>	<b>6</b>
<i>Definiciones en al campo de Corporate Entrepreneurship.....</i>	<i>6</i>
<i>Motivos para implementar intrapreneurship .....</i>	<i>11</i>
<i>Clasificación de corporates ventures.....</i>	<i>11</i>
<i>Intrapreneurs y entrepreneurs.....</i>	<i>13</i>
<i>Cultura empresarial .....</i>	<i>15</i>
<i>Los roles cruciales en intrapreneurship .....</i>	<i>15</i>
<i>El papel de los seniors managers en intrapreneurship.....</i>	<i>16</i>
<i>Condiciones corporativas que facilitan e inhiben el intrapreneurship</i> <i>.....</i>	<i>16</i>
<i>Impacto del intrapreneurship en el desempeño organizacional .....</i>	<i>18</i>
<i>Intrapreneurship como estrategia particular de desarrollo y</i> <i>crecimiento organizacional.....</i>	<i>18</i>
<i>Intrapreneurship y Estrategia.....</i>	<i>20</i>
<b>APRENDIZAJE E INTRAPRENEURSHIP.....</b>	<b>22</b>
<i>Importancia del aprendizaje en intrapreneurship. Revisión de la</i> <i>literatura.....</i>	<i>22</i>
<i>¿Cómo aprenden los intrapreneurs? ¿Cuál es su rol en el aprendizaje</i> <i>organizacional?.....</i>	<i>26</i>
<i>Estilos de Aprendizaje de los intrapreneurs.....</i>	<i>27</i>
<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>36</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>MUESTRA .....</b>	<b>37</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>	<b>53</b>

## **ABSTRACT**

El *intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship* o *corporate venturing* tiene importante y creciente aceptación como alternativa de crecimiento orgánico para compañías que se desenvuelven en una economía globalizada con altos niveles de competitividad y en un entorno de constante incertidumbre y cambio, en especial debido al fracaso de muchos intentos de fusiones y adquisiciones (*Mergers & Acquisitions – M&A*).

Sin embargo, poco se ha explorado acerca de la relación entre *intrapreneurship* y aprendizaje. Este estudio pretende arrojar un poco de luz acerca de este vínculo, específicamente se intenta examinar cómo aprenden los *intrapreneurs* (utilizando la metodología de Inventario de Estilos de Aprendizaje de Kolb) y, a partir de ello, examinar sus implicancias. Además se realiza una exploración del estado de la disciplina del *intrapreneurship* y sus componentes, y una revisión de la literatura acerca del vínculo entre *intrapreneurship* y aprendizaje. La inferencia principal que se desprende de los resultados de la investigación es que los *intrapreneurs* están orientados al aprendizaje basado en la acción y la experiencia en equipo, funcionando mejor para ellos las metodologías de enseñanza basadas en aplicaciones prácticas grupales.

## **INTRODUCCIÓN**

El *intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship* o *corporate venturing*<sup>1</sup> viene acaparando creciente atención como alternativa de crecimiento orgánico para compañías que se desenvuelven en una economía globalizada con altos niveles de competitividad y en un entorno de constante incertidumbre y cambio, en especial debido al fracaso de muchos intentos de fusiones y adquisiciones (M&A). El desarrollo del capital humano que favorezca el aprendizaje organizacional y genere competencias centrales únicas y ventajas competitivas sostenibles es un elemento que las compañías que se desenvuelven en estos entornos no pueden dejar librado al azar.

Sin embargo, aun cuando la literatura sobre *corporate entrepreneurship* le ha otorgado un papel muy importante al aprendizaje organizacional, poco se ha explorado acerca de la relación entre *intrapreneurship* y aprendizaje, tanto desde el punto de vista teórico como de investigaciones empíricas que permitan esclarecer aspectos del aprendizaje tanto de los *intrapreneurs* como de las organizaciones.

Este estudio pretende rellenar en parte este vacío y arrojar un poco de luz acerca del vínculo entre aprendizaje e *intrapreneurship*. Específicamente se intenta examinar acerca de cómo aprenden los *intrapreneurs* o *corporate entrepreneurs*<sup>2</sup>, es decir, cuál es el estilo de aprendizaje predominante en este tipo de perfiles y, a partir de ello, examinar sus implicancias. Para ello se utilizará la metodología de David A. Kolb sobre Inventario de Estilos de Aprendizaje (“*Learning Style Inventory*”), que es un desarrollo de la Teoría de Aprendizaje basado en la Experiencia (*Experiential Learning Theory*).

Este estudio, además del objetivo empírico recientemente enunciado, tiene otro fin descriptivo: desarrollar conceptualmente el estado de la disciplina de *intrapreneurship* y sus componentes y realizar una revisión de la literatura acerca del vínculo entre éste y aprendizaje.

Inicialmente se efectúa el desarrollo conceptual de la disciplina de *Intrapreneurship*, con foco en la importancia del aprendizaje de la organización y personal de los *intrapreneurs* como elementos fundamentales para lograr el éxito de los programas de *corporate entrepreneurship*. Luego se explica desde el punto de vista teórico la metodología sobre Inventario de Estilos de Aprendizaje de Kolb a utilizar en la investigación empírica para establecer cómo aprenden los *intrapreneurs*. Finalmente se presentan los resultados de la investigación y se infieren las conclusiones, que se pueden resumir en que los *intrapreneurs* están orientados al aprendizaje basado en la acción y la experiencia en equipo, funcionando mejor para ellos las metodologías de enseñanza basadas en aplicaciones prácticas grupales.

---

<sup>1</sup> Los términos *intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship* y *corporate venturing* serán utilizados como sinónimos a lo largo del presente trabajo. Sus sutiles diferencias son desarrolladas en el apartado “Definiciones en el campo de *Corporate Entrepreneurship*”, páginas 6-10.

<sup>2</sup> Los términos *intrapreneurs* y *corporate entrepreneurs* son sinónimos y tienen exactamente el mismo significado.

## DESARROLLO CONCEPTUAL

### **INTRAPRENEURSHIP**

*Intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship* o *corporate venturing* son las expresiones utilizadas para representar el comportamiento emprendedor (*entrepreneurial*) dentro de organizaciones existentes; es decir, las actividades tendientes a la innovación<sup>3</sup>, renovación estratégica organizacional<sup>4</sup> y creación, diseño e implementación de proyectos **nuevos**, conducidos **internamente**, que involucran **riesgos** significantes, caracterizados por una mayor **incertidumbre** que el negocio base, administrados en forma **separada** en algún momento de su ciclo de vida y con el propósito de **augmentar los ingresos, la rentabilidad, productividad o calidad**<sup>5</sup>. Por lo que las características de una *corporate venture* se pueden resumir en cuatro: **riesgo, incertidumbre, novedad e importancia**.

El vocablo *intrapreneurship* es una adaptación de “*intra-corporate entrepreneurship*”, propuesto por Gifford y Elizabeth Pinchot en 1978 y formalizado en el libro “*Intrapreneuring*”<sup>6</sup>. El término *intrapreneur*, a su vez, deviene de “*intra-corporate entrepreneur*”, y simboliza a cualquier persona que se comporta con espíritu emprendedor (*entrepreneurial*) dentro de una organización.

Existen numerosos ejemplos de *intrapreneurship* y la actuación de *intrapreneurs*, probablemente el más paradigmático y citado en la literatura sea el desarrollo y lanzamiento de Post-It Notes<sup>7</sup>, resultado de la visión creativa de un *intrapreneur* como Art Fry, y una organización como 3M famosa por su innovación<sup>7</sup>. Un claro ejemplo local del mercado argentino es el ingreso de Arcor, principal productor mundial de caramelos y un fuerte jugador en los negocios de golosinas, chocolates, galletas y alimentos, al negocio de los helados industriales de impulso (Arcor Helados).

### **Definiciones en el campo de *Corporate Entrepreneurship***

Dado que, en forma similar al estudio del *entrepreneurship* en general, existe una gran falta de consistencia en la terminología del campo de estudio de *corporate entrepreneurship*, y que este se encuentra aún en un estado embrionario de desarrollo, es primordial y oportuno aclarar las definiciones más importantes que existen actualmente, y darles una jerarquía y taxonomía adecuada. Aun cuando la elección de definiciones en las ciencias del comportamiento, generalmente, están sujetas a debate, es importante aclarar y

---

<sup>3</sup> Pinchot, 1985

<sup>4</sup> Guth y Ginsberg, 1990

<sup>5</sup> Block, MacMillan, 1993

<sup>6</sup> Pinchot, 1985

<sup>7</sup> Fry, 1987

acordar una estructura de definiciones claras para el entendimiento, explicación y predicción científica<sup>8</sup>.

**Entrepreneurship** es un término que históricamente ha tenido distintos significados, y en una acepción amplia podemos definirlo como el proceso de combinar (bajo la forma de nuevos productos, procesos, mercados, formatos organizacionales o fuentes de abastecimiento) en forma única recursos para explotar económicamente una oportunidad a través de la creación de nuevos negocios. Producto de esta definición amplia existen dos ramas: la primera que se deriva de Schumpeter (1934) que se centra en combinaciones nuevas de recursos que requieren algo de *innovación* (pero puede no resultar en nuevas organizaciones) y la segunda defendida por Gartner (1990) que se focaliza exclusivamente en la creación de nuevas empresas (sin necesidad de innovación de ningún tipo). Cuando hablamos de innovación, a diferencia de invención, nos referimos a darle a algo preexistente un nuevo uso con fin comercial; mientras que invención es traer algo nuevo al mundo y se asocia con un criterio técnico.

De acuerdo a la definición “amplia” que toma el modelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>9</sup> *entrepreneurship* es “cualquier intento de nuevos negocios o creación de nuevas empresas, como ser el auto-empleo, la reorganización de un negocio, o la expansión de uno existente por un individuo, grupo de individuos **o firmas ya establecidas**” (GEM 2000). Por lo tanto, la misma se asocia a la posición de *Gartner* (creación de nuevas empresas), y más importante aún, contempla dentro de la misma al *corporate entrepreneurship* o *intrapreneurship*.

En general, existe lo que podríamos denominar “**comportamiento *entrepreneurial***” o **espíritu emprendedor** o empresarial que se puede aplicar a cualquier ámbito. Es decir, es una construcción universal aplicable a cualquier persona, organización (estatal o privada, grande o chica) o nación. Una creciente evidencia señala que la orientación empresarial es crítica para la supervivencia y crecimiento de las compañías así como también para la prosperidad económica de las naciones (Cardozo y Chisari, 2004). De acuerdo a los resultados de la investigación del GEM, el *entrepreneurship* está fuertemente asociado con el crecimiento económico: entre naciones con estructura económica similar, la correlación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico es de 0.7 (GEM 2000). También sostiene que la salud de una economía depende de la combinación entre la actividad emprendedora exitosa y la fuerza de las corporaciones ya establecidas (GEM 2004), evidenciando la gran importancia del *entrepreneurship* y el *intrapreneurship*, en forma simultánea y complementaria.

Cuando hablamos de comportamiento emprendedor en el seno de organizaciones existentes la falta de consistencia y vaguedad en la terminología es aún mayor que en caso del *entrepreneurship*. Es notable la cantidad de vocablos que hacen referencia a conceptos similares, tales como

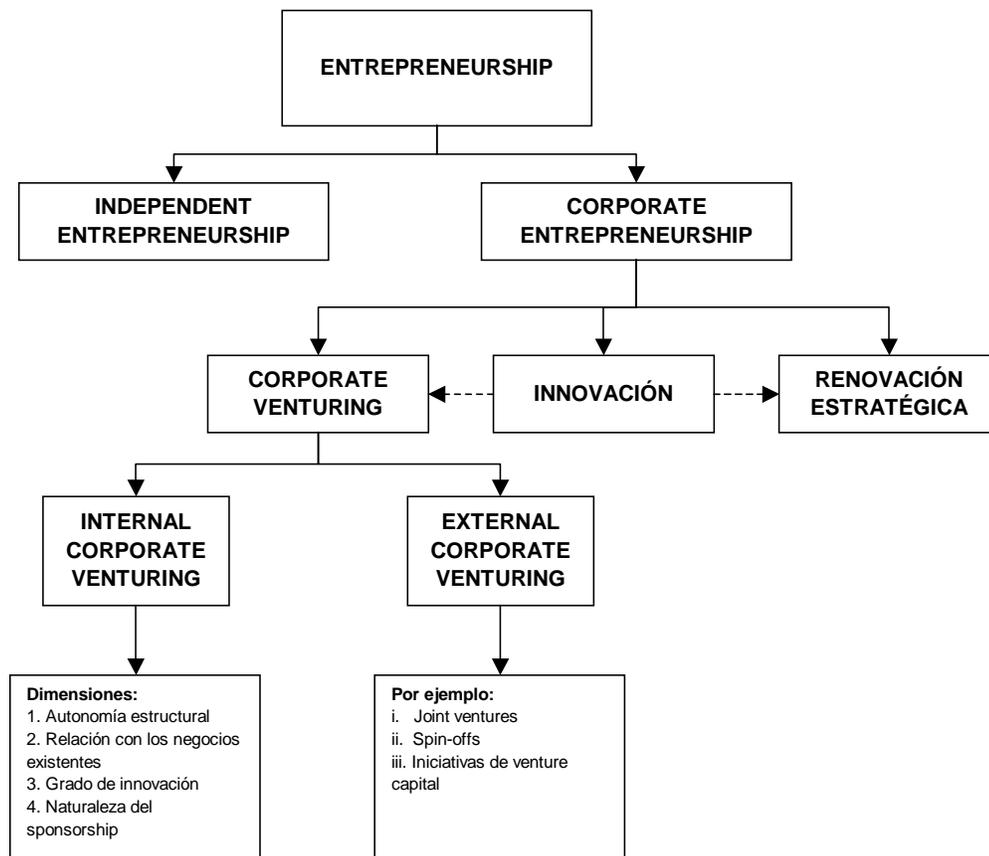
<sup>8</sup> Sharma y Chrisman, 1999; Hoy, 1995; McKelvey, 1982

<sup>9</sup> El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un estudio que se realiza a nivel internacional y que analiza la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico.

*corporate entrepreneurship, corporate venturing, intrapreneuring, intrapreneurship, internal corporate entrepreneurship, internal corporate venturing, new business venturing, internal entrepreneurship, renovación estratégica u organizacional y venturing*<sup>10</sup>.

En busca de una reconciliación de las definiciones claves del campo de *corporate entrepreneurship* nos basaremos en la jerarquía de terminología expuesta por Sharma y Chrisman (ver Figura N°1: Jerarquía de Terminología en *Corporate Entrepreneurship*).

FIGURA 1  
JERARQUÍA DE TERMINOLOGÍA EN *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP*



Adaptado de Sharma y Chrisman, 1999, pág. 20.

Como ya vimos, *entrepreneurship* involucra las actividades de creación y renovación de organizaciones, e innovación que ocurren dentro o fuera de organizaciones existentes.

<sup>10</sup> Sharma y Chrisman, 1999

A su vez, *entrepreneurship* se divide entre independiente y corporativo. Existen claras diferencias entre las *ventures*<sup>11</sup> independientes y las corporativas. Las primeras, aun teniendo la posibilidad de obtener recursos (financieros, know-how) en la industria de *Venture Capital*, no se benefician de los recursos (financieros, empleados talentosos y con habilidades probadas, prácticas de negocios estables, conocimiento específico, capacidades centrales) de las organizaciones pero a su vez no deben lidiar contra los obstáculos de la burocracia, política y cultura interna que sí lo deben hacer las corporativas.

“**Independent entrepreneurship**” o **entrepreneurship independiente** es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos, actuando en forma independiente sin asociación con alguna organización existente, crea/n una nueva organización. Puede o no involucrar innovación, y no implica renovación organizacional. A su vez, *entrepreneur* es quien organiza, administra y asume los riesgos asociados a la creación de nuevas empresas, y con características personales tales como: innovador, inspirado por su propia visión<sup>12</sup>, tomador de riesgos moderados en forma calculada; proactivo; con iniciativa; en búsqueda de autonomía e independencia; motivados más por el sentido de logro que por el dinero siendo este último un subproducto del cumplimiento de ciertas empresas<sup>13</sup>; liderazgo; con un grado inusual de determinación, concentración y tenacidad hacia el cumplimiento de sus meta; habitualmente con experiencia previa en *startups*; con conocimiento de dónde y cómo conseguir consejo relevante y con orientación al negocio general y a la rentabilidad y creación de valor<sup>14</sup>.

“**Corporate entrepreneurship**” o **entrepreneurship corporativo** es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea/n una nueva organización o incitan a la renovación estratégica y/o estructural o innovación dentro de la organización.

Por lo tanto, *corporate entrepreneurship* comprende tres tipos de fenómenos que pueden o no estar interrelacionados:

- i. El nacimiento de nuevos negocios dentro de la organización: *intrapreneurship*<sup>15</sup>, *internal corporate venturing*<sup>16</sup>, *corporate new venture division*<sup>17</sup>, *internal innovation*, *internal venturing*<sup>18</sup>, etc.
- ii. La transformación de las organizaciones existentes a través de la renovación o reforma de las ideas claves en las que están construidas (estrategia y estructura): **renovación estratégica**<sup>19</sup>,

<sup>11</sup> El término *venture* se asocia a cualquier nuevo proyecto que involucra un riesgo e incertidumbre significativos y que puede ser desarrollado por *entrepreneurs* en forma independiente (habitualmente con el soporte de *venture capitalists*, inversores ángeles y/o fondos de *private equity*) o por *intrapreneurs* dentro de compañías establecidas.

<sup>12</sup> Pinchot, 2002

<sup>13</sup> Baumbeck y Mancuso, 1987

<sup>14</sup> Luchsinger y Bagby, 1987

<sup>15</sup> Pinchot, 1985

<sup>16</sup> Zajac, Golden y Shortell, 1991

<sup>17</sup> Sandberg, 1992

<sup>18</sup> Guth y Ginsberg, 1990

<sup>19</sup> Ídem 18

- cambio estratégico, resurgimiento y transformación<sup>20</sup>, despegue estratégico, desarrollo de nuevos productos<sup>21</sup>, reorganización, redefinición<sup>22</sup>, renovación organizacional<sup>23</sup>, etc. Estos cambios pueden involucrar algún grado de innovación y no son tratados como nuevos negocios (*corporates ventures*) dentro de la compañía.
- iii. **Innovación:** introducir en forma rentable nuevos productos, procesos, servicios y formas de hacer negocios en el mercado<sup>24</sup>. De hecho, Pinchot define *intrapreneurship* como la forma de hacer realidad la innovación (de cualquier tipo) en una organización establecida, incluyendo: nuevos productos y servicios, mejores formas de llegar a los clientes, técnicas para hacer más con menos, mejoras de calidad, reducciones de tiempos de ciclo, mejores métodos para mitigar el impacto ambiental, mejores sistemas y estructuras organizativas, nuevos abordajes para la obtención y distribución de información, mejores servicios internos, nuevas formas de participación de empleados y accionistas o cualquier cosa adicional que convierta a la organización en un mejor lugar<sup>25</sup>.

Continuando con las definiciones de los términos claves llegamos a uno de los más importantes: **corporate venturing**, que se refiere a los emprendimientos corporativos que conducen a la creación de nuevos negocios dentro de la organización, los cuales provienen o derivan en innovaciones que explotan nuevos mercados, nuevos productos, o ambos. Estos nuevos negocios pueden o no derivar en la formación de unidades de negocios (divisiones) separadas de las actuales, es decir, pueden no modificar la estructura corporativa. De hecho, pueden o no residir dentro del dominio de la organización existente, lo cual abre la clasificación en:

- a) **External corporate venturing** o **corporate venturing externo:** contempla las actividades de *corporate venturing* que resultan en la creación de entidades autónomas o semi-autónomas que residen fuera del dominio organizacional; como ser *joint ventures*, *spin-offs* o iniciativas de *venture capital*.
- b) **Internal corporate venturing** o **corporate venturing interno:** contempla las actividades de *corporate venturing* que resultan en la creación de entidades que residen dentro del dominio organizacional.

De todas formas, aun habiendo definido específicamente la estructura conceptual de este campo tan nuevo, es importante aclarar que la mayoría de los estudios se refieren a la sub-área del *Internal Corporate Venturing*, ya que es la que ofrece mayor riqueza y utilidad teórica y práctica y es el aspecto más entendido del campo de *corporate entrepreneurship*.

---

<sup>20</sup> Schendel, 1990

<sup>21</sup> Vesper 1984

<sup>22</sup> Zahra, 1993

<sup>23</sup> Stopford y Baden-Fuller, 1994

<sup>24</sup> Pinchot, 2002

<sup>25</sup> Pinchot y Pellman, 1999

## Motivos para implementar *intrapreneurship*

Los motivos para implementar *corporate ventures* en organizaciones establecidas, de acuerdo a lo afirmado por Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) incluyen rentabilidad<sup>26</sup>, renovación estratégica<sup>27</sup>, fomentar la innovación<sup>28</sup>, obtener conocimiento para futuros flujos de ingresos<sup>29</sup> y para lograr el éxito en la internacionalización<sup>30</sup>. De acuerdo a Block y MacMillan (1993), las compañías implementan programas de *corporate venturing* principalmente para asegurar el crecimiento y la supervivencia en un entorno con una competitividad siempre creciente. De acuerdo a numerosos estudios, *corporate venturing* es un medio sorprendentemente efectivo para cumplir estas metas; al menos para aquellas compañías que crean esquemas de *corporate entrepreneurship* por los motivos correctos: estructurar, administrar y controlar estos programas cuidadosamente y **aprender** continuamente de la experiencia de sus *ventures*. Toda organización debe reconocer que *corporate entrepreneurship*, en alguna forma y a algún nivel, es esencial para la supervivencia en un mundo altamente competitivo; y en especial es una necesidad imperiosa para aquellas compañías cuyo modelo de negocios y objetivos estratégicos requieren innovación y la transformación constante de esas innovaciones en nuevos negocios rentables, relacionados o no a su núcleo principal de negocios.

## Clasificación de *corporates ventures*

De acuerdo a Sharma y Chrisman (1999), a los fines de establecer una **clasificación de las *internal corporate ventures (ICV)***, hay cuatro dimensiones sobre las que pueden variar o diferenciarse:

- 1) **autonomía estructural**: ubicada como una división separada, reportando directamente al CEO, dentro de una unidad staff *senior* corporativa, reportando a una función staff como Investigación y Desarrollo, como una función de línea o staff de una división existente, sin un arreglo estructural especial o como una combinación de las anteriores<sup>31</sup>,
- 2) **relación con los negocios existentes**: grado de similitud entre los productos, mercados, tecnologías, competencias centrales y recursos requeridos con respecto a los existentes en la organización. Esta dimensión es probablemente la más importante y la que más se relaciona con los desafíos de aprendizaje organizacional (centrales en este trabajo) requeridos. Existe evidencia empírica que sugiere que un fuerte ajuste o congruencia entre la ICV y la organización madre está positivamente asociado con la performance de la venture, debido al mejor acceso a los recursos de la compañía<sup>32</sup>.

---

<sup>26</sup> Zahra, 1991

<sup>27</sup> Guth y Ginsberg, 1990

<sup>28</sup> Baden-Fuller, 1995

<sup>29</sup> McGrath, Ventakataraman y MacMillan, 1994

<sup>30</sup> Birkinshaw, 1997

<sup>31</sup> Block y MacMillan, 1993

<sup>32</sup> Thornhill y Amit, 2000

- 3) **grado de innovación:** corresponde al grado de novedad con respecto al mercado objetivo, desde constituirse como pionera hasta ser una imitación de compañías preexistentes.
- 4) **naturaleza del sponsorship:** las actividades de *corporate venturing* pueden ser formales o inducidas por el *senior management* en sentido “*top-down*” o informales y autónomas basadas en intentos emprendedores de empleados con iniciativa –*intrapreneurs*– sin *sponsorship* formal en sentido “*bottom-up*”, aunque esto no quiere decir que no reciban el apoyo de un *sponsor* o *executive champion*.

En vías de obtener una **tipología** específica, Block y MacMillan determinan siete grandes tipos de *corporate ventures*, cada uno con características distintivas en su grado de relación con el/los negocio/s principales (en cuanto a los productos, mercados y tecnología utilizada), en los desafíos de aprendizaje requeridos, en el know-how de la organización que puede ser explotado por el equipo de *intrapreneurs*, y por el potencial de invasión y estorbo a las operaciones habituales de la firma:

1. **Extensión de Productos:** caracterizadas por una escasa relación entre la *corporate venture* y la compañía madre a nivel de producto y una alta concordancia desde el punto de vista del mercado y de la tecnología. Involucra introducir un nuevo producto en un mercado existente utilizando una tecnología conocida.
2. **Desarrollo de Productos:** este tipo de *ventures* están caracterizadas por una baja relación en cuanto al producto y la tecnología, pero una alta concordancia con respecto al mercado. Debido a este *know-how* de marketing preexistente en la compañía, estas *ventures* deben establecer los mecanismos necesarios para explotar este conocimiento y habilidad.
3. **Innovación Tecnológica:** en estas *ventures* solo la tecnología es desconocida y tiene poca relación con la compañía madre, mientras que existe know-how de los productos y el mercado. Como ejemplo se puede citar la movida de IBM desde la tecnología de *mainframes* a la de microprocesadores.
4. **Extensión de Mercados:** comprende a las *corporate ventures* que parten de productos y tecnologías existentes y los llevan a mercados no relacionados, como el ingreso de GE en el mercado de motores de aviación a partir de turbinas de gas.
5. **Integración Vertical:** este caso inusual abarca las *ventures* con escasa relación en lo referente al mercado y la tecnología y alta concordancia desde el producto. Como ejemplo se puede citar a la decisión de Anheuser-Busch’s de comercializar en forma externa las latas originalmente fabricadas como envases de su propia cerveza.
6. **Comercialización de Tecnología:** en estas *ventures* lo único conocido por la compañía madre es la tecnología que es explotada comercialmente, como lo hizo Sanyo al utilizar su nueva tecnología “*solar-cell*” para fabricar pilas solares para calculadoras.
7. **Blue-sky:** son las *ventures* más desafiantes y arriesgadas, ya que implican ingresar a un mercado atractivo nuevo a pesar de no tener relación en productos, tecnología y mercados con la compañía madre. No existe absolutamente ningún *know-how* para ser explotado, y la firma

enfrenta desafíos de aprendizaje significantes en todas las áreas de la *venture* (Desarrollo, Operaciones, Marketing).

La Tabla 1 resume los siete tipos de *corporate ventures* identificados por Block y MacMillan:

TABLA 1  
SIETE TIPOS DE CORPORATE VENTURES

Tipo de Venture	Grado de relación			Desafíos de aprendizaje	Know-how explotable	Área sujeta a intromisión
	Producto	Mercado	Tecnología			
1. Extensión de productos	Baja	Alta	Alta	Operaciones	Marketing e Investigación y	Ventas y Servicio
2. Desarrollo de productos	Baja	Alta	Baja	I+D y Operaciones	Marketing	Ventas y Servicio
3. Innovación tecnológica	Alta	Alta	Baja	I+D	Marketing y Operaciones	Operaciones, Ventas y Servicio
4. Extensión de mercados	Alta	Baja	Alta	Marketing	I+D y Operaciones	Operaciones
5. Integración vertical	Alta	Baja	Baja	Marketing e I+D	Operaciones	Operaciones
6. Comercialización de tecnología	Baja	Baja	Alta	Marketing y Operaciones	I+D	Ninguna
7. Blue-sky	Baja	Baja	Baja	Marketing, I+D y Operaciones	Ninguno	Ninguna

Fuente: Block y MacMillan, 1993

### ***Intrapreneurs y entrepreneurs***

De la misma forma en que se definieron previamente las características del *entrepreneur* (ver pág. 9), se pueden enumerar las del *intrapreneur*. En primer lugar, hay muchos rasgos que tanto *entrepreneurs* como *intrapreneurs* comparten<sup>33</sup>:

- inspirados por su visión,
- soñadores que hacen, o visionarios que implementan,
- tomadores de riesgos moderados en forma calculada,
- persistentes,
- intuitivos y analíticos a la vez,
- transgresores de reglas en forma honesta,
- se adaptan rápidamente a la realidad y obtienen rápido feedback de ella,
- alto nivel de energía,
- ingeniosos, y
- tienen un fuerte deseo y habilidad para ser autodirigidos (característica que se percibe en mayor grado en los *entrepreneurs*)

A su vez, podemos detallar ciertas características diferenciales de los *intrapreneurs* o *corporate entrepreneurs* con respecto a sus colegas independientes<sup>34</sup>:

- buscan la interacción con sus pares y su reconocimiento,

<sup>33</sup> Pinchot, 2002

<sup>34</sup> Block y MacMillan, 1993

- cuestionan el status quo organizacional, aunque están dispuestos a aceptar más control externo que los *entrepreneurs*,
- necesitan en algún grado la relativa seguridad y empleo que brinda el mundo corporativo,
- tienen mayores necesidades sociales que los *entrepreneurs*,
- requieren mayores habilidades políticas y sociales,
- raramente están motivados a arriesgar todo su patrimonio personal en un nuevo negocio,
- motivados por la solución de problemas, el cambio y la innovación,
- frustrados por los sistemas burocráticos,
- ambiciosos y competitivos.

De acuerdo a Pinchot, los rasgos más importantes de los *intrapreneurs* son:

- tienen una incansable persistencia,
- una imaginación práctica,
- mucho coraje y visión para llevar ideas a realidades rentables,
- dispuestos a hacerse responsables y cambiar la realidad,
- tienen la necesidad de actuar, no esperan el permiso para comenzar,
- su dedicación a menudo afecta otros aspectos, incluso a su vida familiar,
- solo persiguen metas que ellos mismos establecen y que tienen un significado personal,
- apasionados,
- logran divertirse en el trabajo en equipo,
- se focalizan en forma casi obsesiva en su "*intraprise*"<sup>35</sup>,
- son creativos,
- son confiables, juiciosos y comprometidos,
- conocen hasta qué punto quebrantar en forma honesta ciertas reglas corporativas,
- son francos y honestos (de aquí que no suelen ser bien vistos por los burócratas de la organización),
- son íntegros y respetuosos,
- poseen un pensamiento holístico o sistémico,
- desarrollan constantemente su juicio,
- están inclinados al aprendizaje basado en la experiencia y al trabajo en equipo (esta característica relacionada al **estilo de aprendizaje** es de gran relevancia para el objetivo de este trabajo y será testeada en la investigación empírica),
- en resumen, su personalidad es un híbrido entre el típico *entrepreneur* y el gerente tradicional.

Es importante aclarar que la característica *intrapreneur* (así como *entrepreneur*) de una persona no es una cuestión de "blanco o negro", es decir que toda

---

<sup>35</sup> El término *intraprise* es utilizado por Pinchot para denominar a las *intra-corporate enterprises* o *corporate ventures*, es decir, los proyectos y nuevos negocios que implementan los *intrapreneurs* para materializar sus visiones, por medio de la utilización de los recursos dispuestos por las compañías ("*intracapital*") para el desarrollo de programas de *corporate entrepreneurship*.

persona y toda organización realizan tareas *emprendedoras* en algún momento, es una cuestión de intensidades: algunas las hacen con más frecuencia y con un grado mayor de innovación.

Se puede decir que el *intrapreneur* tiene un trabajo más difícil que el *emprendedor* debido a que debe desenvolverse en el entorno de una organización establecida con sus restricciones estructurales, políticas y procedimentales, no tiene la propiedad de su "*intraprise*" y debe buscar apoyo (*sponsorship*) de *seniors managers*, siendo muy importante su manejo político. A su vez, el *emprendedor* tiene mayor autonomía y control de su entorno, pero también tiene grandes desafíos y desventajas con respecto a su colega corporativo: el fracaso significa su bancarrota en muchos casos, debe soportar mayor riesgo personal, no posee fuentes de soporte administrativo, operacional y de innovación que puede tener el *intrapreneur* en su organización<sup>36</sup>.

Terminando la reseña personal del *intrapreneur*, se puede afirmar que *intrapreneur* no se nace, aunque hay ciertas características o predisposiciones innatas e influencias de otros *intrapreneurs* en la infancia que pueden favorecer el surgimiento de este tipo de perfil. Se puede "hacer" *intrapreneur* por educación, entrenamiento y experiencia<sup>37</sup>, todos tenemos un cierto grado de potencial *emprendedor/intrapreneur* dentro nuestro.

### **Cultura emprendedora**

La forma más efectiva y apropiada de llevar adelante un abordaje organizacional de *corporate entrepreneurship* es a través del desarrollo de una cultura *emprendedora* única (no es realista y adecuado intentar replicar la cultura de 3M<sup>38</sup>) que se integre a través de toda la organización permitiendo a ésta convertirse en más innovadora, delgada, sana y *emprendedora* e influenciando la forma de hacer las cosas, la visión, misión y objetivos, la estrategia y estructura corporativa, las operaciones, sistemas y procesos y la cultura misma<sup>39</sup>. Ejemplo de compañías que desarrollado este grado de transformación cultural son 3M, Hewlet-Packard e IBM<sup>40</sup>.

### **Los roles cruciales en intrapreneurship**

Pinchot establece cinco roles básicos y cruciales que no deben faltar en la implementación de un programa de *intrapreneurship* que fomente el proceso de innovación efectiva en toda la organización:

- **generador de ideas o inventor:** son quienes engendran las ideas y puede ser cualquier persona, ya que todos tienen creatividad. Pero

<sup>36</sup> Luchsinger y Bagby, 1987

<sup>37</sup> Pinchot y Pellman, 1999; Block MacMillan, 1993

<sup>38</sup> 3M es probablemente la compañía que más se adapta al modelo de *intrapreneurship* en el mundo, con una cultura que promueve en todos los aspectos la innovación y la generación permanente de nuevos negocios. Ver "Condiciones corporativas que facilitan e inhiben el *intrapreneurship*", pág. 16-17.

<sup>39</sup> Block y MacMillan, 1993; Covin y Slevin, 1991

<sup>40</sup> Pinchot y Pellman, 1999

con las buenas ideas no basta, las mismas deben capturar el entusiasmo y compromiso de un *intrapreneur*.

- ***intrapreneur***: son quienes transforman una buena idea en realidad rentable dentro de una organización, los “soñadores que hacen”.
- **miembros del equipo *intrapreneurial***: lo óptimo es que sean voluntarios, de distintas especializaciones funcionales, generalmente reclutados por el mismo *intrapreneur*.
- ***sponsor***: gerente *senior* o medio con influencia propia que guía, dispone recursos y protege a un proyecto *intrapreneurial* específico y a su equipo.
- **generador del clima de innovación**: los máximos ejecutivos de las corporaciones (*CEOs*, Presidentes, *Chairman*, Directores) con una convicción firme en la creación de una cultura *intrapreneurial* y una sincera determinación en mantenerla activa (“el compromiso superficial es peor aún a no tener compromiso”<sup>41</sup>).

Según Pinchot, las corporaciones que quieran implementar programas efectivos de *intrapreneurship* deben cerciorarse en desarrollar cada uno de estos perfiles. Dejar cualquiera de ellos librado al azar hará que la innovación avance a “paso de tortuga”.

### El papel de los *seniors managers* en *intrapreneurship*

En este sentido es importante aclarar que los *seniors managers*, en su rol complejo de balancear el apoyo de las *ventures* (dándoles libertad de acción a los equipos *intrapreneuriales*) con la necesidad de controlarlas y guiarlas, se constituyen tanto en los mayores promotores de la innovación y las nuevas *ventures* como en los principales obstaculizadores de ese esfuerzo. De hecho, debido a que la actividad *intrapreneurial* está usualmente encontrada con la cultura corporativa existente (de la cual los *seniors managers* son sus máximos exponentes) sus acciones u omisiones probablemente sofoquen a las nuevas *ventures* en lugar de cultivarlas y respaldarlas. Este aspecto constituye una causa raíz del fracaso y éxito del *corporate entrepreneurship*, y explica por qué son tan pocas las compañías que han logrado desarrollar exitosos programas de *corporate venturing* en forma sustentable y perdurable<sup>42</sup>.

### Condiciones corporativas que facilitan e inhiben el *intrapreneurship*

Se pueden identificar diversas políticas, prácticas y condiciones corporativas que favorecen el *corporate entrepreneurship*:

- soporte del *top management*, que defina una visión clara y un foco estratégico para atraer la innovación de todos los *intrapreneurs* de la organización, con un compromiso real, visible y sostenido;
- asignación y disponibilidad de los recursos necesarios (tiempo, talentos, presupuesto, acceso a información, etc.);

<sup>41</sup> Block y MacMillan 1993

<sup>42</sup> Block y MacMillan, 1993

- definición de criterios claros de selección de posibles *ventures*;
- soporte de la estructura organizacional;
- asunción de riesgos y tolerancia a los errores y al fracaso;
- utilización de prácticas de administración de proyectos, en especial el planeamiento por hitos (*milestones planning*);
- entender al *corporate entrepreneurship* como un proceso, cuyas prácticas (esquemas de incentivos, métodos de planificación, etc) son plausibles de diseño y mejora continua; y no la acción misteriosa de un *entrepreneur innato*<sup>43</sup>;
- utilizar un esquema de control dinámico que establezca criterios claros para evaluar la performance, maximizar el aprendizaje y reducir el costo del fracaso;
- dar poder y libertad a los equipos multifuncionales que implementan estos proyectos (*venture o intrapreneurial teams*);
- asignación de los mejores talentos a los equipos de trabajo de las *corporate ventures*;
- establecer políticas específicas para fomentar la actividad *intrapreneurial*<sup>44</sup> como las siguientes:
  - regla del 25% de nuevos productos (*25% new product rule*): el 25% de los ingresos deben provenir de líneas de productos que hace 5 años no existían (por ejemplo en 3M);
  - 15% de tiempo discrecional (*15% bootleg time*): permitir que los empleados hagan uso discrecional del 15% de su tiempo laboral para trabajar en sus propias ideas (por ejemplo en 3M);
  - fondos de capital semilla (*seed money funds*): establecer fondos de capital para financiar el inicio de los *corporate ventures*, que pueden ser administrados por un comité (como en los casos de 3M y DuPont) o por gerentes de proyectos (por ejemplo en Texas Instruments);
  - Ferias de Innovación: son eventos periódicos en los cuales *intrapreneurs* potenciales exponen sus ideas a posibles *sponsors* y miembros del equipo *intrapreneurial*;
  - la utilización apropiada de premios: entregas de distinciones a los *intrapreneurs* y miembros de equipo que hayan implementado con éxito sus *corporate ventures*, como por ejemplo los “*3M Golden Steps Awards*”;
  - *Scrounging*: en compañías grandes (como el caso de 3M), gran parte de los equipos y materiales necesarios para la etapa inicial de prueba de mercado pueden “tomarse prestados” por el *intrapreneur*, lo que permite ahorros significativos de capital y posibilita realizar una gran cantidad de pruebas en forma económica y con bajo riesgo. En el caso de tener éxito, los equipos necesarios pueden ser adquiridos para soportar el nuevo negocio;
  - Política de escala dual (*dual ladder policy*): en el caso de 3M, los profesionales técnicos expertos no son obligados a convertirse en gerentes y administrar personas y presupuestos para

---

<sup>43</sup> Block y MacMillan, 1993

<sup>44</sup> Fry, 1987

aumentar sus ingresos y ascender en la escala corporativa. Esto facilita el trabajo en equipo y enfoca la atención en lo realmente necesario.

A su vez, podemos denotar ciertos obstáculos que inhiben el desarrollo del *intrapreneurship*:

- “*turfism*”, o el individualismo y el proteccionismo territorial de los puestos, áreas funcionales y divisiones (silos estancos)
- “*red tape*”, o los procedimientos burocráticos corporativos que promueven la inacción
- falta de recompensas
- castigos ante el fracaso
- procedimientos burocráticos y reglas rigurosas
- falta de fondos y recursos para experimentar
- falta de conocimiento y capacitación sobre *intrapreneurship*
- falta de soporte real del *top management*
- falta de tiempo extra<sup>45</sup>

### **Impacto del *intrapreneurship* en el desempeño organizacional**

No es sencillo mensurar el impacto que ha tenido el *corporate entrepreneurship* en la performance de las compañías, dado que se pueden definir distintos criterios para medir el grado de éxito de las *corporate ventures* (objetivos financieros, supervivencia del proyecto en régimen luego de determinado tiempo, etc.). Algunos estudios, aún reconociendo la gran variabilidad de resultados, le otorgan un rango de probado éxito al *corporate venturing* en un amplio espectro de sectores industriales (desde comercio minorista hasta productos de alta tecnología y compañías de servicios), afirmando que es menos riesgosa que las fusiones y adquisiciones como forma de diversificación, con un período de repago menor a seis años para casi el 50% de las compañías norteamericanas<sup>46</sup>. Mas allá de cualquier forma concreta de medición de la performance, las organizaciones se pueden beneficiar considerablemente de muchas maneras a través del *corporate entrepreneurship*, sobre todo aquellas que tienden a desarrollar una orientación *entrepreneurial* integrada en toda la compañía. Probablemente lo que se deba juzgar es el impacto global del *corporate entrepreneurship* como elemento fundamental de la estrategia de crecimiento de una compañía, que constituye su fin último y sobre el cual nos detendremos más adelante. Además no hay que desdeñar el impacto positivo en el clima laboral, con empleados más seguros, productivos, divertidos y con un fuerte sentido de comunidad e identificación.

### ***Intrapreneurship* como estrategia particular de desarrollo y crecimiento organizacional**

---

<sup>45</sup> Kuratko y Montagno, 1989

<sup>46</sup> Block y MacMillan, 1993

Como dijimos previamente, las compañías implementan programas de *corporate entrepreneurship* principalmente para favorecer el crecimiento y la supervivencia en un entorno altamente competitivo.

De acuerdo a Ansoff (1965), los patrones de crecimiento organizacional pueden ser cuatro (ver Tabla 2):

1. **Mayor Penetración:** con productos existentes y en los mercados actuales,
2. **Desarrollo de Productos Nuevos:** introduciendo nuevos productos en mercados actuales,
3. **Desarrollo de Mercados Nuevos:** entrando en mercados nuevos con los productos actuales, y
4. **Diversificación:** introduciendo productos nuevos en mercados desconocidos

TABLA 2  
PATRONES DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Productos / Mercados	<i>Mercados actuales</i>	<i>Mercados nuevos</i>
<i>Productos actuales</i>	<b>Mayor Penetración</b>	<b>Desarrollo de Mercados Nuevos</b>
<i>Productos nuevos</i>	<b>Desarrollo de Productos Nuevos</b>	<b>Diversificación</b>

Fuente: Block y MacMillan, 1993

El *intrapreneurship* abarca tres de estos cuatro abordajes, siendo la única excepción la estrategia de mayor penetración (productos actuales en los mercados conocidos); por lo que es parte integral de la estrategia de crecimiento de toda organización que pretenda sobrevivir en un entorno globalizado e hipercompetitivo.

*Intrapreneurship*, a diferencia de la estrategia de fusiones y adquisiciones, apunta al **crecimiento orgánico** mediante la innovación (en productos, mercados y tecnología) y el desarrollo propio de nuevos negocios, relacionados o no al núcleo de negocios principal de la compañía (en términos de oferta de productos, mercados, *core competencies* y recursos requeridos). El *intrapreneurship* es una de las estrategias o abordajes posibles tendientes al crecimiento organizacional.

Existen importantes diferencias entre *corporate venturing* (interno o externo) o crecimiento por desarrollo orgánico y la estrategia de crecimiento por fusiones y adquisiciones de otras compañías en búsqueda de “masa crítica” y de sinergias operativas, estratégicas o financieras (economías de escala o de alcance). La focalización excesiva en esta última estrategia revela por qué muy pocas grandes compañías son efectivas innovadoras, como lo son por ejemplo 3M o HP. Desde ya que, para ciertas industrias en donde la velocidad de cambio y dinámica intrínseca es muy importante, sólo la estrategia de fusiones y

adquisiciones otorga un instrumento para adquirir rápidamente nuevos mercados, productos o tecnologías y obtener una ventaja competitiva decisiva; como por ejemplo en la industria de semiconductores, telecomunicaciones, computadoras y software. Existen notables diferencias en los estilos de management, perfiles de los ejecutivos, prácticas y procesos de negocios entre ambos abordajes al crecimiento organizacional, cuyo detalle excede los límites de este trabajo. En muchos casos (y es probable que sea una tendencia en aumento en las compañías grandes), la complejidad actual del mundo de negocios obliga a las empresas a desarrollar ambas estrategias de crecimiento en forma simultánea y equilibrada, con *intrapreneurs* y *venture teams* con la iniciativa y habilidades necesarias para el desarrollo interno y orgánico de nuevos negocios (*corporate entrepreneurship*), y con ejecutivos y equipos interdisciplinarios con las destrezas necesarias (búsqueda de compañías, valuación, negociación de contratos, *due diligence*, etc.) para el crecimiento por adquisiciones.

### ***Intrapreneurship* y Estrategia**

Finalmente, es importante recalcar la importancia del *corporate entrepreneurship* en su vinculación con la estrategia corporativa. La administración estratégica de la organización y el *corporate entrepreneurship* son procesos dialécticos y complementarios. El primero busca establecer y explotar ventajas competitivas dentro de un contexto competitivo particular, mientras que el segundo promueve la búsqueda de ventajas competitivas a través de la innovación de productos, procesos, mercados y tecnologías. Ambos tienden a crear competencias para aplicarlos a nuevos espacios competitivos y crear valor. Probablemente la función estratégica más importante de una empresa consista en desarrollar sus competencias centrales de la forma más rápida y efectiva posible, y una de las herramientas más útiles para esto sea el *intrapreneurship*, mediante el aprendizaje organizacional a través de equipos multidisciplinarios. Investigaciones empíricas demuestran que emplear *corporate venturing* como una fuente de crecimiento y renovación es clara y preferentemente una decisión estratégica<sup>47</sup>.

Como parte del proceso de administración estratégica, y en forma previa a la implementación de un programa de *corporate entrepreneurship*, la compañía debió haber definido anteriormente su *strategic intent* o visión (que excede a los objetivos financieros) y sus competencias centrales a desarrollar. Con un *strategic intent* claro, las competencias centrales de la compañía pueden efectivamente apalancar la creación de nuevos negocios. Buenos ejemplos de estos son Honda y Sharp, las cuales ingresaron a un rango importante de nuevas industrias basado en sus competencias en motores de alta performance y en pantallas de cristal líquido, respectivamente.

Para promover fielmente al *corporate entrepreneurship*, el *top management* de la organización debe establecer claramente la dirección (*strategic intent* y *core competencies* que permitan lograr y mantener la ventaja competitiva de la

---

<sup>47</sup> Block y MacMillan, 1993

compañía), pero a su vez otorgar libertad y recursos a los *intrapreneurs* para que exploten su potencial innovador y lo traduzcan en nuevos negocios rentables.

De aquí se desprende que el *intrapreneurship* está en consonancia con los nuevos conceptos en estrategia competitiva: competencias centrales, estrategia como “*stretch*”, foco estratégico, aprovechamiento de sinergias mediante la combinación creativa de habilidades centrales, acumulación y apalancamiento de recursos, creación de nuevos “espacios competitivos”, estrategia como un abordaje a la acción envolviendo a toda la organización<sup>48</sup>. De hecho, una *core competence* no es otra cosa que la capacidad organizacional de crear nuevos negocios (*corporate venturing*) y de mejorar los existentes mediante la combinación creativa de sus *core skills*.

Finalmente, el enfoque basado en las competencias<sup>49</sup> coloca al aprendizaje organizacional en el centro de las responsabilidades gerenciales de una compañía. Esto resalta la importancia estratégica del aprendizaje organizacional producto de *corporate entrepreneurship*, motivo central del presente trabajo.

---

<sup>48</sup> Hamel-Prahalad, 1989, 1990, 1993

<sup>49</sup> Hamel y Prahalad, 1990

## APRENDIZAJE E INTRAPRENEURSHIP

### Importancia del aprendizaje en *intrapreneurship*. Revisión de la literatura

La literatura sobre *corporate entrepreneurship* le ha otorgado un papel muy importante al aprendizaje organizacional, aunque no se han realizado suficientes estudios para determinar el vínculo entre aprendizaje e *intrapreneurship* y queda un espacio importante como oportunidad de investigación para estudios en este sentido.

A continuación se realiza una revisión de la literatura acerca del vínculo entre *intrapreneurship* y aprendizaje, aludiendo a las posiciones de los siguientes autores: Hamel y Prahalad; Block y MacMillan; Pinchot; Zahra, Nielsen y Bogner y Pankaj.

Como hemos dicho, el enfoque basado en las competencias (**Hamel y Prahalad, 1990**) coloca al aprendizaje organizacional en el centro de las responsabilidades gerenciales de una compañía, lo cual destaca la importancia estratégica del aprendizaje organizacional derivado de las actividades de *corporate entrepreneurship*.

Para **Block y MacMillan** (1993), quienes le dedican un capítulo entero de su libro "*Corporate Venturing: creating new businesses within the firm*" (capítulo 12: "Aprendiendo de la experiencia"), el aprendizaje (y los desafíos de aprendizaje que implican las nuevas *corporate ventures*) es el elemento esencial del *corporate venturing* y se evidencia en numerosos aspectos de esta disciplina. La maximización del aprendizaje es uno de los criterios de evaluación de la performance de las nuevas *ventures*, es decir, que un nuevo proyecto puede no haber cumplido sus objetivos comerciales y financieros (lo que en un principio definiríamos como un fracaso) pero sí haber dejado un aprendizaje (conocimiento específico técnico, de mercado, organizacional, etc.) útil para la generación de nuevas *ventures* o para la implementación de mejoras en los negocios existentes. De hecho, el fracaso es la fuente más rica de aprendizaje, aunque requiere un estómago fuerte, gran determinación, esfuerzo significativo y una objetividad extraordinaria. La capacidad de elaboración de las frustraciones es una habilidad fundamental que una compañía debe desarrollar para aprovechar al máximo sus esfuerzos de *corporate entrepreneurship*. La focalización en el aprendizaje, en especial la determinación de aprender de los fracasos y capitalizarlos, es otra característica clave exhibida por *senior managers* en compañías con programas exitosos de *corporate venturing* (Maidique y Zirger 1985, Block y MacMillan 1985). Se ha observado que nuevos productos con un éxito espectacular usualmente emergían como producto del aprendizaje organizacional de grandes fracasos.

Otro elemento importante que resaltan estos autores es que la maximización del aprendizaje organizacional es el principio primordial y prioritario para la

organización de las nuevas *ventures*. Según estos autores este principio prevalece sobre:

- la maximización de la captura del know-how de la compañía madre,
- la minimización del peligro de intromisiones activas de los equipos *intrapreneuriales* en las actividades de la organización madre y
- la utilización de las herramientas de coordinación más simples posibles para vincular las actividades de la nueva *venture* con las de los negocios estables de la firma.

En particular, este concepto define la elección de la actividad focal de la *venture*. La actividad focal de la *venture* es aquella área o sector de la firma (Operaciones, Marketing o Investigación y Desarrollo) más afectada por la implementación del proyecto, y con responsabilidad de liderazgo sobre el mismo. Para estos autores, la misma debe ser aquella donde sea necesario que ocurra la mayor cantidad de aprendizaje. Si el aprendizaje es requerido en grados similares en múltiples áreas, el aprendizaje acerca de mercados precede al aprendizaje acerca de tecnologías y productos. Consecuentemente, la actividad focal de la *venture* en estos casos deben ser las áreas comerciales (Marketing o Ventas).

De acuerdo a estos autores, el desafío de aprendizaje (y el área en el que debe ocurrir en su mayor medida), es también uno de los criterios utilizados en la selección del tipo o categoría de *venture* analizadas anteriormente ([ver "Clasificación de corporate ventures"](#)): extensión de productos, desarrollo de productos, innovación tecnológica, extensión de mercados, integración vertical, comercialización de tecnología y *blue-sky*.

El aprendizaje también es fundamental en el proceso inicial de identificación de oportunidades de negocio, siendo el vehículo para identificar oportunidades de nuevas *ventures* en fuentes internas de la compañía, en las industrias y mercados que atiende, y en fuentes externas<sup>50</sup>: cambios demográficos, nuevo conocimiento, incongruencias (distancia entre la realidad y las expectativas), estructura de la industria o del mercado, éxitos y fracasos inesperados, necesidades de procesos y cambios en las percepciones.

Para Block y MacMillan, finalmente, es tan importante optimizar el aprendizaje en *corporate entrepreneurship* que influye en los métodos de control utilizados por las organizaciones sobre sus *corporate ventures*. Estos procedimientos no deberían prevenir ni obstaculizar el aprendizaje organizacional y el cambio. No se deberían utilizar los mecanismos de control tradicionales, como la comparación de la performance con los planes, los presupuestos de control por rubros, los límites de dotación de personal y las políticas y procedimientos estrictos, por ser inapropiados y disfuncionales al *corporate entrepreneurship*.

A su vez, **Gifford Pinchot** también le otorga una rol importante al aprendizaje, aunque lo hace en mayor medida desde el punto de vista personal del *intrapreneur* (más vinculado a nuestro objetivo de investigación) y del equipo *intrapreneurial*.

---

<sup>50</sup> Drucker, 1985

En *intrapreneurship*, el aprendizaje rápido prevalece por sobre la mejor planificación (“*Faster Learning Beats Better Planning*”), es decir, que dado el entorno de incertidumbre constante característico de este tipo de proyectos carece de sentido intentar desarrollar y asignar demasiado tiempo y recursos hacia una planificación precisa. La clave está en acelerar el proceso de aprendizaje mediante el *testing* por ensayo y error (“*try it, fix it*” approach) de las hipótesis críticas lo antes posible, para lo cual se deben utilizar prototipos iniciales e involucrar rápidamente a los usuarios finales y correr muchos pequeños experimentos. Esto permite mantener abiertas las opciones y no conservar una dirección sin comprobar las hipótesis implícitas hasta que sea demasiado tarde para cambiar de curso y la única opción sea abandonar la *corporate venture*, en consonancia con lo expresado por Block y MacMillan. En *intrapreneurship* es central equivocarse lo antes posible y de la forma más económica, es decir, aprender el máximo al menor costo posible para que los errores (ineludibles) sean “rápidos y baratos”. Los *intrapreneurs* deben exponerse al riesgo de los errores de las etapas iniciales, y superarlos mediante el aprendizaje, la adaptación y las respuestas rápidas. No aprender ni tolerar los errores en las etapas iniciales es una de las mayores faltas que se pueden realizar, y se pagan en muchos casos con el fin del proyecto.

Dado el entorno de incertidumbre general y las características propias del *intrapreneur* y del equipo *intrapreneurial*, el entrenamiento en *intrapreneurship* funciona mejor como aprendizaje basado en la acción y experiencia de equipo, por sobre el aprendizaje con formato académico. Esta hipótesis se intentará testear en la investigación empírica.

Según Pinchot, no es importante desarrollar un entendimiento sofisticado de todos los aspectos involucrados en concebir, lanzar y gestionar un negocio: “Si un *intrapreneur* hace el 80 % de las cosas necesarias para tener éxito en forma 100% perfecta, seguramente fallará. Si hace el 100% de las cosas necesarias para tener éxito en forma 80% correcta, probablemente tendrá éxito”. Los *intrapreneurs* deben tener el coraje de hacer las cosas necesarias que no hacen bien; ya que son los auto-designados gerentes generales del proyecto, y por lo tanto responsables de velar porque todo lo necesario sea realizado. En consecuencia, es preferible entrenar a los *intrapreneurs* y a los equipos *intrapreneuriales* sobre técnicas generales que desarrollen un buen juicio de negocios (*business judgment*) por sobre la focalización en determinadas herramientas técnicas. De aquí se desprende que en *intrapreneurship*, al igual como se lo hace en la industria de *venture capital*, se debe confiar en las personas por sobre los planes y las ideas. De acuerdo a este autor: “Es preferible un *entrepreneur* (*intrapreneur*) clase A con una idea clase B que una idea clase A con un *entrepreneur* (*intrapreneur*) clase B”. Es decir, dado el contexto de incertidumbre permanente y la dificultad de predecir el futuro, es preferente la acción de los *intrapreneurs* y de los miembros del equipo por sobre los planes, para obtener un rápido feedback de la realidad y adaptar los cursos de acción rápidamente a las necesidades del proyecto.

Finalmente, teniendo en cuenta que el *intrapreneurship* implica muchos falsos comienzos y lecciones muy duras, el *intrapreneur* debe **aprender de todo lo**

**posible**, debe internalizar y explotar todas las lecciones (éxitos o fracasos); para lo cual debe escuchar en forma crítica a todo feedback y realizar cuidadosas evaluaciones junto a su equipo.

Por su parte, **Zahra, Nielsen y Bogner (1999)**, en su *paper* específico “*Corporate Entrepreneurship, Conocimiento y Desarrollo de Competencias*” se focalizan en examinar los procesos de creación y explotación de conocimiento en las actividades formales e informales de *corporate entrepreneurship*.

El conocimiento tiene múltiples facetas y se encuentra distribuido en forma difusa a través de toda la organización, en tres dimensiones diferentes: técnico, organizacional y social. Este conocimiento puede generar nuevas habilidades organizacionales para reconfigurar las fuentes de las ventajas competitivas de la compañía, es decir, para crear nuevas competencias organizacionales o revitalizar las existentes. El conocimiento creado a partir de las actividades de *corporate entrepreneurship* constituye la reserva de las competencias de la firma, las cuales pueden verse como un subproducto de las primeras. Además, estas actividades generan recursos y habilidades únicas asociadas a la idiosincrasia propia de la compañía, y su desarrollo puede expandir las opciones estratégicas de la organización y redefinir sus espacios competitivos permitiendo perseguir nuevos mercados donde sean valuadas sus competencias. Las actividades de *corporate entrepreneurship* frecuentemente producen conocimiento valioso, nuevo, único y específico para la compañía que puede ser usado para desarrollar nuevas competencias o extender las existentes. Este conocimiento específico es considerablemente más trascendente, provechoso y oportuno para una compañía que el que se puede obtener a través de cursos o programas académicos externos. Teniendo en cuenta que cada organización es particular y única (aun operando en el mismo sector industrial y territorio geográfico que otras) esto es fundamental para mensurar la real importancia del *intrapreneurship* en el desempeño organizacional, ya que le permite a la compañía desarrollar en forma orgánica, natural y genuina una combinación única de competencias que constituyen la fuente dinámica y sostenible de ventaja competitiva en el largo plazo. Sostener las competencias organizacionales requiere aprendizaje continuo, un factor que exalta la necesidad de iniciativas efectivas de *corporate entrepreneurship*.

Desarrollar y explotar este conocimiento único a través de las actividades de *corporate entrepreneurship* puede ser desafiante para el máximo nivel ejecutivo de la firma, requiere considerar factores complejos e interrelacionados de tipo estratégico, organizacional, político y cultural; y demanda el reconocimiento, transferencia, integración y explotación de múltiples procesos de aprendizaje.

El desarrollo e integración exitosa de estos conocimientos (y habilidades) únicos requiere diversas habilidades de gestión que las compañías deben desarrollar si desean implementar programas efectivos de *corporate entrepreneurship* que incluyen:

- Reconocimiento e Identificación
- Articulación
- Focalización y “dar sentido”

- Comunicación y Transferencia del nuevo conocimiento a otras partes de la organización

El rol de los *intrapreneurs* es fundamental en el despliegue e integración de estas etapas, para lo cual cuentan con su capital social<sup>51</sup>, que debe ser creado y utilizado para el desarrollo de las competencias organizacionales dinámicas. Este concepto se ampliará en la próxima sección.

Finalmente, estos autores reconocen que una de las más profundas contribuciones de *corporate entrepreneurship* puede residir en sus vínculos con los procesos generales de aprendizaje organizacional.

Por último, **Patel Pankaj (2005)** argumenta que el aprendizaje *entrepreneurial* es un proceso por el cual *entrepreneurs* activos se adaptan en forma dinámica a construcciones de conocimiento viables, a través de un ciclo de teoría-predicción-test-fracaso-acomodación-nueva\_teoría. Este concepto está en consonancia con la idea de Pinchot de que los *intrapreneurs* se orientan al aprendizaje basado en la acción y la experiencia en equipo (*team and experience-based active learning*), y con la Teoría de Aprendizaje basado en la Experiencia de Kolb, la cual utilizaremos como marco teórico de la investigación empírica. Los *entrepreneurs* (incluidos los *corporate entrepreneurs*) utilizan combinaciones variadas de estilos de aprendizaje diversos para desarrollar construcciones de conocimiento viables, concepto relacionado a los Estilos de Aprendizaje de Kolb que intentaremos evidenciar en una muestra de *intrapreneurs* en la investigación.

### **¿Cómo aprenden los *intrapreneurs*? ¿Cuál es su rol en el aprendizaje organizacional?**

Los *intrapreneurs* son quienes determinan el destino y la suerte del aprendizaje y conocimiento emergente de las actividades de *corporate entrepreneurship* en la firma. En particular, sus preconcepciones y experiencia personal pueden afectar el conocimiento que adquieren y qué hacen con él. Los *intrapreneurs* exitosos (además de otros individuos y grupos involucrados o no con las actividades de *corporate entrepreneurship*) son quienes “hacen sentido” al conocimiento esparcido en la organización a partir de la innovación formal e informal y de las actividades de *corporate venturing*, y luego usan estas lecciones aprendidas en cualquier ámbito.

---

<sup>51</sup> Capital social es el entendimiento por parte del *intrapreneur* de las causas y consecuencias de los comportamientos y necesidades de otros miembros de la organización, y de la habilidad de desarrollar y mantener un sentido de grupo. Depende en gran medida de la confianza. Del capital social resulta el conocimiento social, que concibe al aprendizaje como una transacción entre la persona y el entorno social.

El rol de los *intrapreneurs* y los *corporate entrepreneurship champions*<sup>52</sup> es fundamental en la creación y uso del capital social y en el desarrollo de las competencias organizacionales dinámicas. Los *intrapreneurs* son parte integral del ciclo de conversión de conocimiento en el proceso *intrapreneurial* porque hacen que el conocimiento generado en las actividades de *corporate entrepreneurship* sea políticamente visible y corporativamente relevante. Es decir, son los *intrapreneurs* como individuos quienes en la práctica desempeñan el rol clave en el aprendizaje organizacional de las actividades de *corporate entrepreneurship*, careciendo de relevancia las prácticas y procedimientos corporativos tendientes a identificar, registrar, comunicar y aplicar este conocimiento *intrapreneurial*. Una idea o descubrimiento debe ser accesible a múltiples grupos y unidades que puedan hacer uso de este nuevo conocimiento. De todas formas, la efectiva transferencia de conocimiento y su subsecuente utilización en el desarrollo y mejora de competencias depende del conocimiento social de los *intrapreneurs*. El conocimiento social del *intrapreneur* consiste en su entendimiento de las causas y consecuencias de los comportamientos y necesidades de los otros miembros de la organización, y en cómo desarrolla y mantiene un sentido de grupo.

Los *intrapreneurs* exitosos hacen uso del Capital Social (que a su vez se basa en la confianza) para ganar acceso a recursos, para superar prácticas organizacionales que inhiben la innovación, para conseguir apoyo (*sponsorship*) para sus proyectos y así ganar legitimidad dentro de la organización. Por lo tanto, un alto grado de capital social por parte del *intrapreneur* es importante para el éxito de las actividades de *corporate entrepreneurship*. La confianza facilita compartir información, promueve las discusiones sobre las implicaciones técnicas, organizacionales y políticas, e induce a la firma a conectar el conocimiento creado dentro de las actividades de *corporate entrepreneurship* con otras competencias y con su cultura y agenda estratégica.

### **Estilos de Aprendizaje de los *intrapreneurs***

Como se mencionó anteriormente, para analizar los estilos de aprendizaje que se manifiestan en los *intrapreneurs* se utilizará la metodología de David A. Kolb (1981, 2005a) sobre Inventario de Estilos de Aprendizaje (“*Learning Style Inventory*”), que es un desarrollo de la Teoría de Aprendizaje basado en la Experiencia (*Experiential Learning Theory*).

Esta técnica de Inventario de Estilos de Aprendizaje describe la manera en que las personas aprenden y cómo afrontan las situaciones cotidianas en el trabajo. Todas las personas tienen diferentes formas de aprender. Mediante esta técnica se intentará indagar acerca de los estilos de aprendizaje de los

---

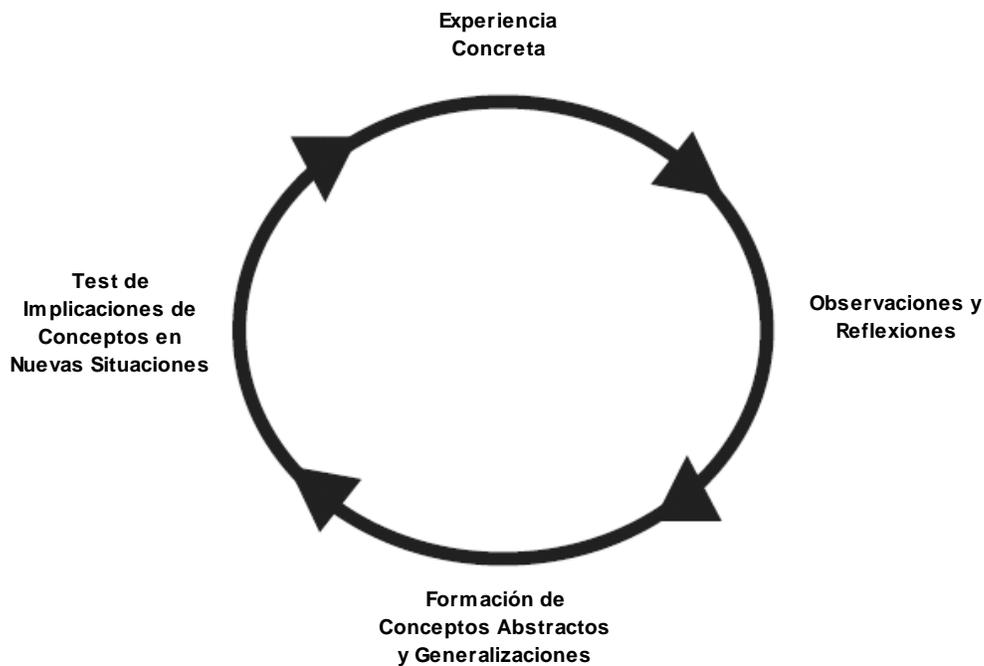
<sup>52</sup> *Corporate entrepreneurship champions* son quienes soportan política y técnicamente al equipo *intrapreneurial*, y pueden estar esparcidos por toda la organización. Se diferencian de los *sponsors (top managers)* porque tienen menor jerarquía (*middle managers*), están más involucrados en las operaciones del día a día, tienen conocimiento técnico-específico y contactos útiles para el proyecto y habitualmente son quienes estimulan a los empleados/*intrapreneurs* a innovar y tomar riesgos.

*intrapreneurs* y a interpretar los resultados en relación a los interrogantes que serán desarrollados en la investigación empírica. Estos estilos de aprendizaje son patrones o formas características con los que los seres humanos resuelven el conflicto entre ser concreto o abstracto y entre ser activo o reflexivo; y están influenciados por la herencia, por experiencias de vida particulares y por las demandas del entorno actual.

La Teoría de Aprendizaje basado en la Experiencia define al **aprendizaje** como “el proceso mediante el cual se crea conocimiento por medio de la transformación de la experiencia. El conocimiento resulta de la combinación de la conceptualización y transformación de la experiencia”. Esta técnica enumera inicialmente cuatro estadios del ciclo de aprendizaje, dos modos relacionados en forma dialéctica de conceptualización de la experiencia – Experiencia Concreta (EC) y Conceptualización Abstracta (CA) – y dos modos relacionados en forma dialéctica de transformación de la experiencia – Observación Reflexiva (OR) y Experimentación Activa (EA).

El aprendizaje basado en la experiencia es un proceso de construcción de conocimiento que involucra una tensión creativa entre los cuatro modos de aprendizaje en adaptación a las demandas del contexto. Este proceso se puede representar como un ciclo o espiral imaginario en el cual el aprendiz “toca todas las bases” – experiencia, reflexión, pensamiento y acción – en un proceso recursivo que se adapta a la situación de aprendizaje (ver Figura 2).

FIGURA 2  
CÍRCULO DEL APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA

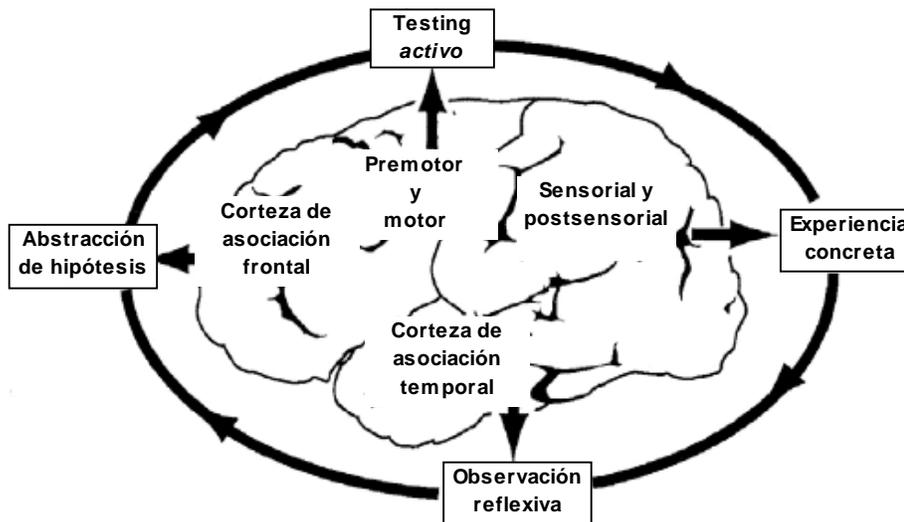


Adaptado de Kolb y Kolb, 2005b, Figura 1, pág. 3

Las experiencias concretas o inmediatas son la base para las observaciones y las reflexiones. Estas reflexiones son asimiladas y condensadas en conceptos

abstractos que pueden inspirar nuevas ideas para la acción. Estas ideas pueden ser testeadas activamente y servir como guía en la creación de nuevas experiencias. James Zull, un biólogo y fundador-director del CWRU's Centro Universitario para la Innovación en Enseñanza y Educación (*UCITE*), identificó un vínculo entre la Teoría del Aprendizaje basado en la Experiencia y la investigación en neurociencia, sugiriendo que estos procesos de aprendizaje están relacionados con el proceso de funcionamiento del cerebro de cada una de las regiones de la corteza cerebral (ver Figura 3).

FIGURA 3  
EL CICLO DE APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA Y LAS REGIONES DE LA CORTEZA CEREBRAL.



Adaptado de Kolb y Kolb, 2005a, Figura 1:pág. 195

El ciclo de aprendizaje proviene de la estructura del cerebro<sup>53</sup>. La Figura 3 ilustra que las experiencias concretas provienen de la corteza sensorial, las observaciones reflexivas involucran a la corteza de asociación temporal, la creación de nuevos conceptos abstractos ocurre en la corteza de asociación frontal, y finalmente la experimentación activa involucra al motor del cerebro.

Los cuatro estadios del ciclo de aprendizaje basado en la experiencia, relacionados a las regiones de la corteza cerebral, tienen las siguientes características:

- **Experiencia Concreta (EC) – INTUICIÓN:** se enfatizan las relaciones con las personas en las situaciones de cada día. Se tiende a confiar más en las intuiciones que en un enfoque sistemático ante los problemas y las situaciones. En una situación de aprendizaje, la persona en este estadio confiaría más en su habilidad para ser receptivo y abierto y para adaptarse al cambio. Tiene orientación a:
  - **Aprender de los sentimientos**
  - Aprender de experiencias específicas

<sup>53</sup> Zull 2002

- Relación con la gente
  - Sensibilidad hacia los sentimientos y las personas
- **Observación Reflexiva (OR) – REFLEXIÓN:** en este estadio las personas asimilan ideas y comprenden las situaciones teniendo en cuenta diferentes puntos de vista. En una situación de aprendizaje la persona confiaría en la paciencia, la objetividad y en realizar un juicio cuidadoso pero no emprendería necesariamente ninguna acción. Confiaría en sus propios pensamientos y sentimientos para formarse una opinión. Se orienta a:
  - **Aprender observando y escuchando**
  - Observación cuidadosa antes de realizar juicios
  - Ver las cosas desde diferentes perspectivas
  - Buscar el significado de las cosas
- **Conceptualización Abstracta (CA) – RACIONALIZACIÓN:** el aprendizaje implica utilizar la lógica y las ideas, en lugar de los sentimientos, para entender los problemas o las situaciones. Normalmente confiaría en la planificación sistemática y en el desarrollo de teorías e ideas para solucionar problemas. Tiene disposición para:
  - **Aprender pensando**
  - Análisis lógico de ideas
  - Planificación sistemática
  - Actuar en relación al entendimiento intelectual de una situación
- **Experimentación Activa (EA) – ACCIÓN:** Aprender, en este estadio del ciclo, se materializa de forma activa. Una persona en este estado del ciclo experimenta con situaciones cambiantes, utilizando un enfoque práctico y preocupándose por saber lo que realmente funciona, como opuesto a observar la situación. Valora conseguir que se hagan las cosas y ver los resultados de su influencia. Tiene orientación a:
  - **Aprender haciendo**
  - Capacidad de conseguir tener las cosas hechas
  - Asumir riesgos
  - Influir sobre las personas y las situaciones a través de la acción

Cabe aclarar que los ciclos de aprendizaje no son puros. Una persona probablemente evidencie una mezcla de los cuatro ciclos, cada uno con distinto nivel de intensidad. A partir de ellos se definen inicialmente cuatro Estilos de Aprendizaje, que surgen como combinación de las cuatro modalidades o estadios básicos y que están asociados a distintos abordajes al aprendizaje (ver Figura 4):

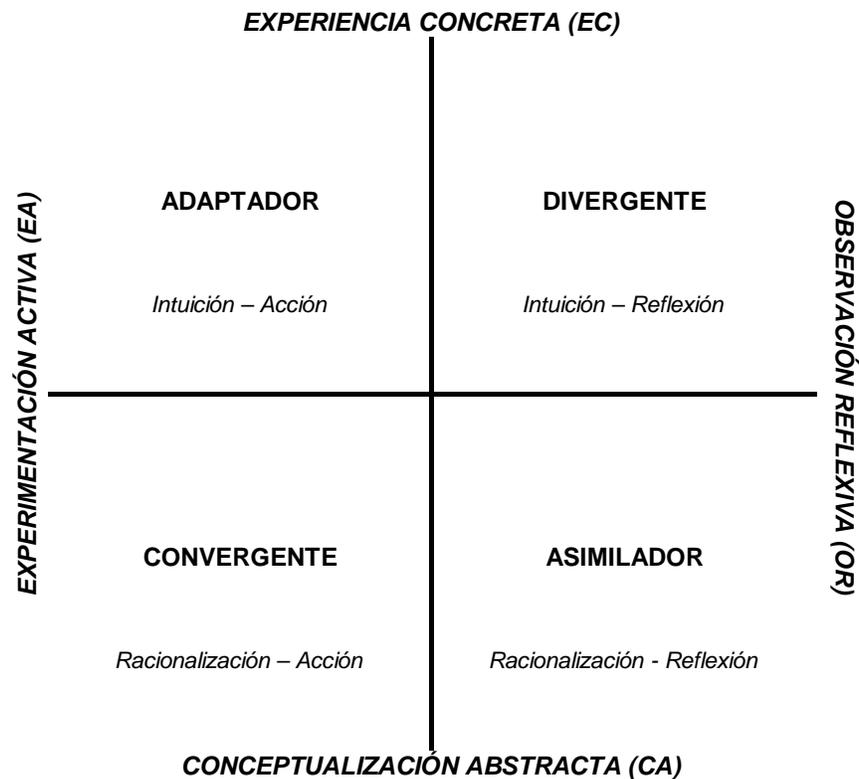
- **Adaptador (*Accommodating*):** combina la Experiencia Concreta (EC) y la Experimentación Activa (EA). Las personas con este estilo aprenden principalmente de la experiencia, tomando parte activa en las situaciones. Es más probable que disfruten llevando a cabo planes y participando en situaciones nuevas y desafiantes. Pueden que tiendan a confiar más en sus intuiciones que en un análisis lógico. A la hora de solucionar problemas, confiarán más en buscar información de las personas que en su propio análisis técnico. Este estilo es importante

para ser efectivo en profesiones orientadas a la acción como marketing o ventas.

- **Divergente (*Diverging*)**: combina la Experiencia Concreta (EC) y la Observación Reflexiva (OR). Las personas con este estilo son mejores percibiendo situaciones concretas desde distintas perspectivas. Su posicionamiento ante las situaciones consiste en observar más que en actuar. Puede que disfruten en aquellas situaciones que requieren generar una amplia gama de ideas, como en una sesión de “*brainstorming*”. Probablemente tienen intereses culturales amplios y les gusta tener información. Esta capacidad imaginativa y esta sensibilidad hacia los sentimientos es necesaria en campos como las artes y en profesiones de servicio.
- **Convergente (*Converging*)**: combina la Conceptualización Abstracta (CA) y la Experimentación Activa (EA). Las personas con este estilo de aprendizaje son mejores encontrando una utilización práctica a las ideas y teorías. Tienen la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones basándose en las soluciones encontradas a preguntas o problemas. Preferirán involucrarse en actividades y problemas técnicos más que en actividades de carácter interpersonal. Estas habilidades de aprendizaje son importantes en carreras especializadas y técnicas.
- **Asimilador (*Assimilating*)**: combina la Conceptualización Abstracta (CA) y la Observación Reflexiva (OR). Las personas con este estilo de aprendizaje son mejores entendiendo una amplia gama de información y organizándola de forma concisa y lógica. Están menos enfocadas a la gente y más interesadas en ideas abstractas y conceptos. Generalmente, las personas con este estilo valoran más el que una teoría parezca lógica que el que tenga un valor práctico. Este estilo es importante en carreras de tipo científico.

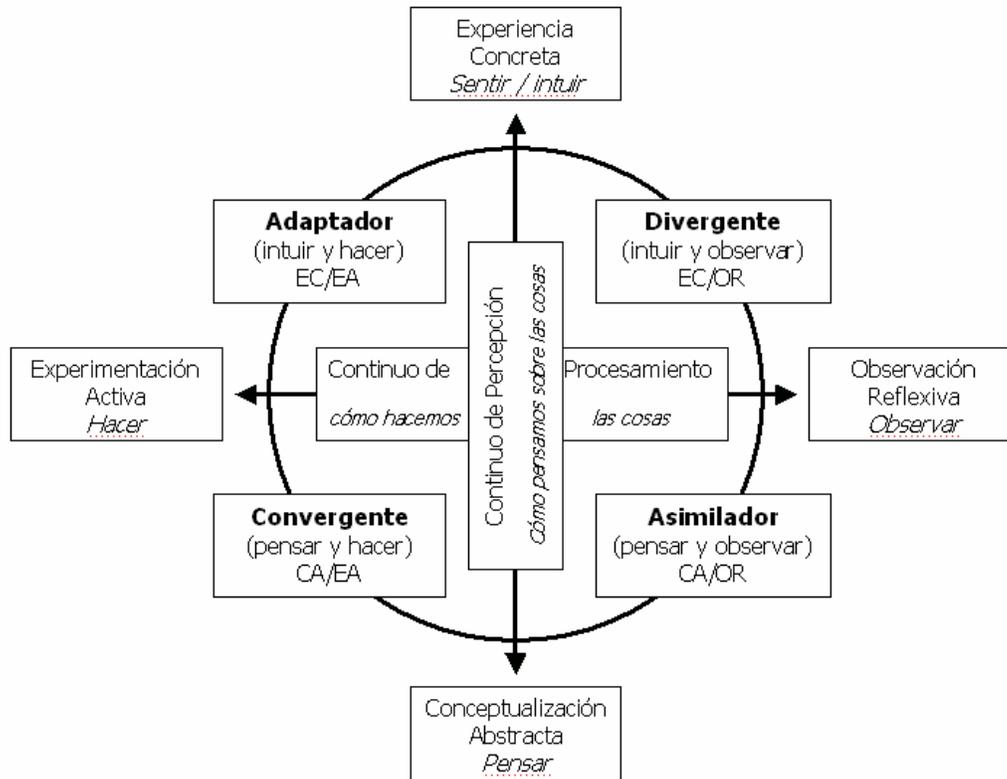
FIGURA 4

LOS 4 ESTILOS BÁSICOS DE APRENDIZAJE



El eje relacionado a la conceptualización de la experiencia (EC – CA) corresponde al **continuo de percepción**, es decir, a cómo pensamos sobre las cosas. El eje de transformación de la experiencia (OR – EA) corresponde al **continuo de procesamiento**, a cómo hacemos las cosas. El siguiente gráfico integra estos conceptos junto a los 4 estilos básicos de aprendizaje (ver Figura 5).

**FIGURA 5**  
**LOS EJES DE CONCEPTUALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE**



Basado en Kolb's learning styles ([www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)), adapt. y diseño Chapman 2005

Trabajos teóricos y empíricos recientes que los cuatro estilos de aprendizaje originales – asimilador, convergente, adaptador y divergente – pueden ser expandidos a nueve estilos distintos. David Hunt y sus asociados<sup>54</sup> identificaron cuatro estilos adicionales:

- **Septentrional (Northerner):** enfatiza los sentimientos y la intuición (EC – Experiencia Concreta) mientras balancea la acción (EA – Experimentación Activa) y la reflexión (OR – Observación Reflexiva). Las fortalezas de este estilo son una capacidad para un profundo involucramiento o compromiso mientras se siente comfortable con el mundo exterior de la acción y el mundo interior de la reflexión. “Esta persona tiene dificultad en conceptualizar o hacer sentido de la experiencia; consecuentemente, el ciclo fluye desde los sentimientos/intuición a la reflexión (que queda desconsolidada) y a la acción. Las consecuencias de este patrón es que el flujo es discontinuo y las acciones están pobremente organizadas ya que no están sustentadas en las bases de los significados de la Conceptualización Abstracta – CA.
- **Oriental (Easterner):** enfatiza la reflexión (OR) mientras equilibra la intuición/sentimientos (EC) y el pensamiento o racionalización (CA – Conceptualización Abstracta). Las fortalezas de aprendizaje de este estilo radican en una capacidad para la reflexión profunda sostenida en la habilidad de tener tanto orientación emocional como conceptual. “Las personas con este patrón tienen problemas en poner los planes en

<sup>54</sup> Abbey, Hunt y Weiser, 1985; Hunt 1987

acción. Consecuentemente, consumen mucho tiempo ocultos en su pensamiento. Debido a que la acción es tan limitada e indecisa, sus pensamientos se basan en sus sentimientos y emociones más que en sus acciones directas; este ciclo desbalanceado carece del rejuvenecimiento provisto por las acciones”.

- **Meridional (Southerner)**: enfatiza la racionalización y el pensamiento (CA) mientras balancea la acción (EA) y la reflexión (OR). Las fortalezas de aprendizaje de este estilo son capacidades conceptuales y analíticas altamente desarrolladas que son sustentadas tanto por la reflexión como por la acción. “Las personas con este patrón meridional no están en contacto con sus sentimientos. Reflexionan en la mecánica de sus acciones sin el beneficio de un feedback emocional. La reflexión puede conducir a una reformulación de conceptos pero la revisión es mecánica y estéril”.
- **Occidental (Westerner)**: enfatiza la acción (EA) mientras equilibra la intuición (EC) y la racionalización (CA). Sus fortalezas de aprendizaje radican en sus habilidades agudamente desarrolladas de acción sostenidas tanto en el análisis conceptual como en la experiencia intuitiva. “En este patrón la persona se dirige directamente desde los sentimientos a la conceptualización sin ordenar ni categorizar la experiencia concreta. Consecuentemente, el marco conceptual inicial es probable que sea poco claro, con escasa posibilidad de corregirlo a través de la reflexión”.

Un último estilo de aprendizaje – **Balanceado (Balancing)** – fue identificado por Mainemelis, Boyatzis y Kolb (2002) que integra los cuatro estadios de aprendizaje: CA, EC, EA y OR.

Los nueve Estilos de Aprendizaje se grafican en la Figura 6:

FIGURA 6

**LOS 9 ESTILOS DE APRENDIZAJE**

<b>EXPERIENCIA CONCRETA (EC)</b>			
<b>EXPERIMENTACIÓN ACTIVA (EA)</b>	<b>ADAPTADOR</b> <i>Intuición – Acción</i>	<b>SEPTENTRIONAL</b> <i>Intuición – Acción – Reflexión</i>	<b>DIVERGENTE</b> <i>Intuición – Reflexión</i>
	<b>OCCIDENTAL</b> <i>Acción - Intuición - Racionalización</i>	<b>BALANCEADO</b> <i>Intuición + Acción + Reflexión + Racionalización</i>	<b>ORIENTAL</b> <i>Reflexión – Intuición - Racionalización</i>
	<b>CONVERGENTE</b> <i>Racionalización – Acción</i>	<b>MERIDIONAL</b> <i>Racionalización – Acción - Reflexión</i>	<b>ASIMILADOR</b> <i>Racionalización - Reflexión</i>
<b>CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA (CA)</b>			

**OBSERVACIÓN REFLEXIVA (OR)**

Adaptado de Kolb y Kolb, 2005a, Figura 1:pág. 198

## **INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

De acuerdo a lo visto, existe una firme convicción en la bibliografía de la importancia del aprendizaje organizacional, y en especial del aprendizaje de los *intrapreneurs*, en los procesos de *corporate entrepreneurship*.

Ahora bien, ¿existe un estilo de aprendizaje predominante en los *intrapreneurs*?

¿Si se evidenciasen ciertos estilos predominantes, se podría inferir sobre qué técnicas o métodos de entrenamiento son más adecuadas para ellos?

De acuerdo a estos estilos, ¿se podría inferir sobre la forma en que los *intrapreneurs* realizan elecciones acerca de su carrera profesional, resuelven problemas, establecen objetivos, dirigen a otros, afrontan nuevas situaciones o experiencias o trabajan como miembros de un equipo?

¿Es el aprendizaje un fin en sí mismo en *intrapreneurship* (que directa o indirectamente en todos los casos favorece a la organización) o siempre debe ser tomado como un medio para el logro directo de los objetivos organizacionales? Ante los fracasos de las *corporate ventures*, ¿se podría considerar exitoso y sostenible un programa de *corporate entrepreneurship* exclusivamente por el aprendizaje organizacional y el conocimiento generado? ¿En qué casos?

El objetivo central de la presente investigación es intentar establecer si existe un estilo de aprendizaje predominante entre los *intrapreneurs* o *corporate entrepreneurs* y examinar sus implicancias. A partir de ello se intentará dar respuesta al resto de los interrogantes realizados anteriormente.

## **METODOLOGÍA**

Como ya adelantamos, para indagar acerca de los estilos de aprendizaje de los *intrapreneurs* y establecer conclusiones de la relación entre *intrapreneurship* y aprendizaje se utilizará la metodología de David Kolb sobre Inventario de Estilos de Aprendizaje (*Learning Style Inventory*). Concretamente, el método utilizado es un cuestionario distribuido en formato digital con frases y opciones de terminación de las mismas. Dichas frases deben ser ordenadas desde la que más se ajusta a la manera de aprender algo nuevo del interlocutor a la que peor se ajuste. Como ya fue explicado, esta técnica se basa en cuatro estadios de aprendizaje (Experiencia Concreta –EC–, Conceptualización Abstracta –CA–, Observación Reflexiva –OR– y Experimentación Activa –EA–), a partir de cuya combinación surgen nueve estilos de aprendizaje: Adaptador, Divergente, Convergente, Asimilador, Septentrional, Oriental, Meridional, Occidental y Balanceado. Los primeros cuatro estilos son los originales, los restantes fueron identificados en investigaciones posteriores y son una combinación de los primeros. Cada estilo tiene características particulares sobre la forma de aprender, con puntos fuertes y débiles y oportunidades para desarrollar. A

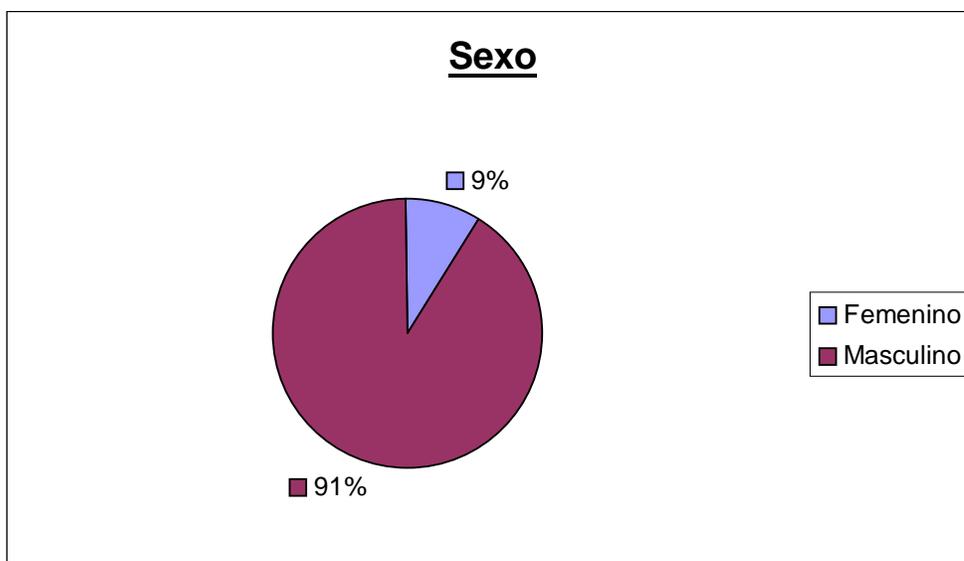
partir del estilo predominante identificado en los intrapreneurs se realizarán inferencias que respondan los interrogantes anteriormente planteados.

## MUESTRA

El universo en que se tomó la muestra de *intrapreneurs* está constituido por participantes de los programas de *MBA* y *Executive MBA* de la Universidad Torcuato Di Tella, por ejecutivos de compañías argentinas (tanto de capitales nacionales como subsidiarias de multinacionales) y por la red de contactos de cada uno de ellos, siendo muy estrictos en el filtro del perfil de ejecutivo (*intrapreneur*) objeto de este estudio. En todos los casos se tomaron individuos que trabajaban en el país como en el exterior, ya que el carácter impersonal de la metodología así lo permite.

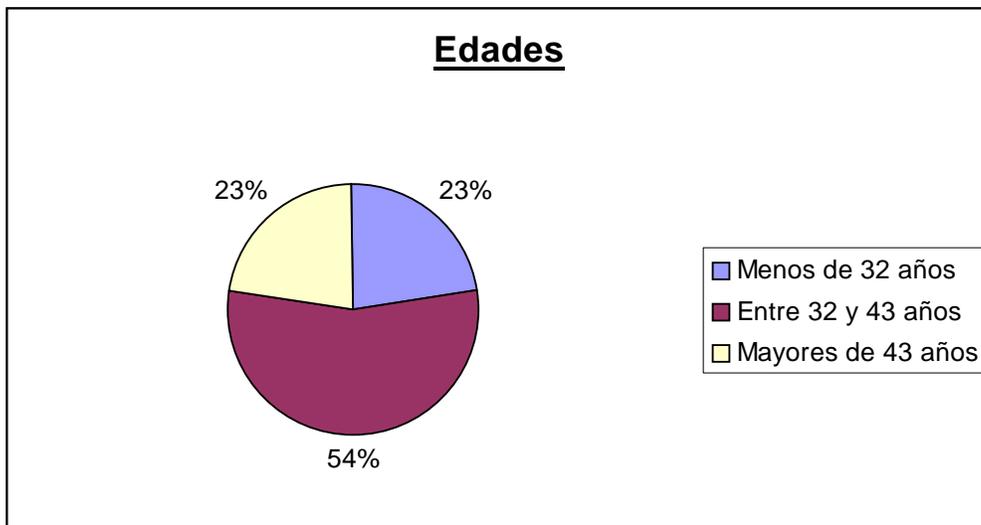
El cuestionario fue respondido correctamente por 22 intrapreneurs. De la muestra el porcentaje de mujeres fue del 9% y el de hombres 91% (ver Figura 7).

FIGURA 7



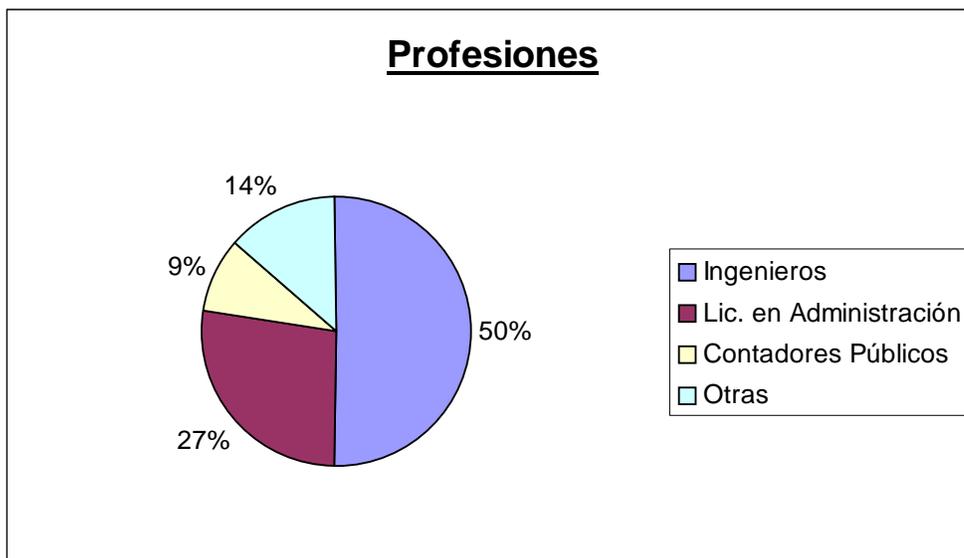
Las edades de los intrapreneurs consultados están en el rango de los 28 y 62 años: 23% menores de 32 años, 55% entre 32 y 43 años y 23% mayores de 43 años; con un promedio de 39 años (ver Figura 8).

FIGURA 8



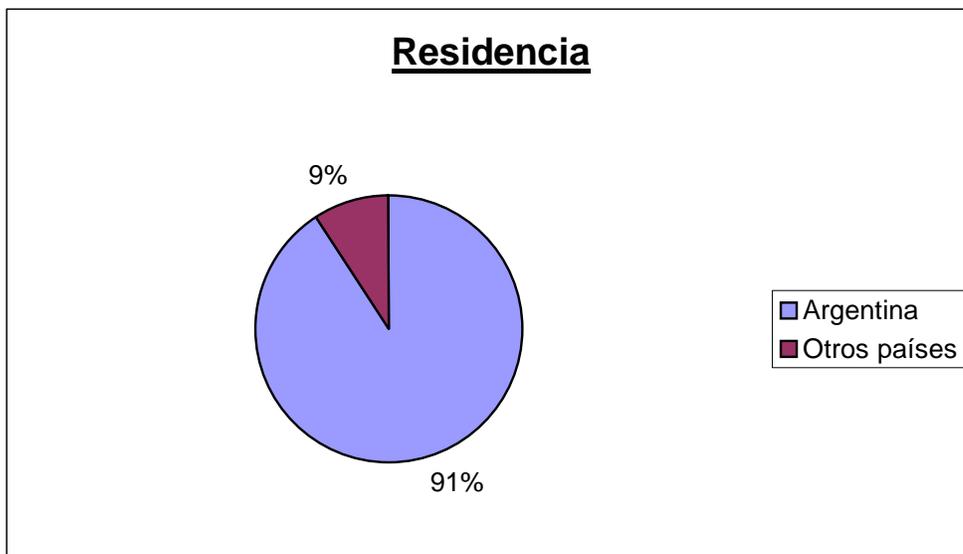
El nivel educacional es profesional en todos los casos: 50% Ingenieros (Industriales 23%, Químicos 23% y Electrónicos 5%), 27% Licenciados en Administración, 9% Contadores Públicos y un 14% entre Bioquímico, Lic. en Sistemas y Lic. en Química (ver Figura 9).

FIGURA 9



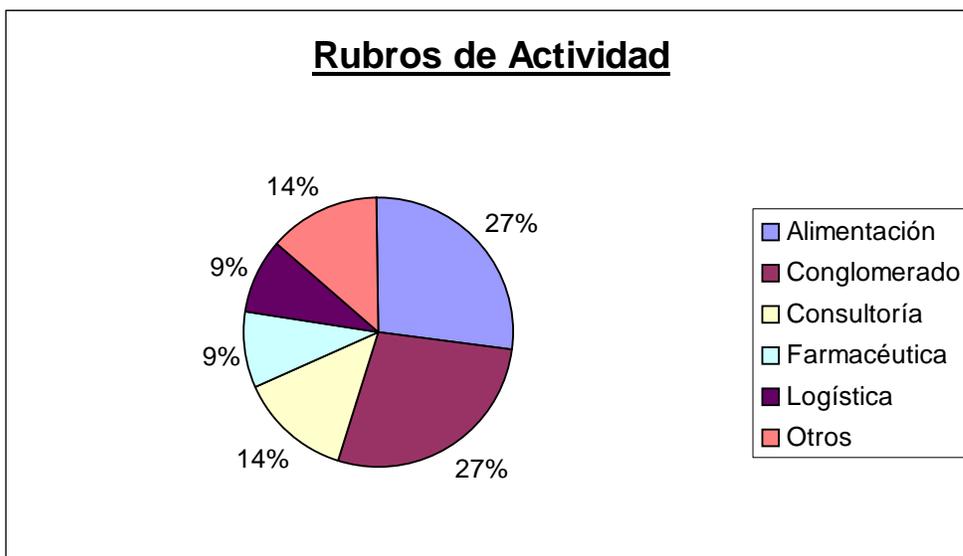
El 91% de los encuestados reside en Argentina y el 9% en otros países (ver Figura 10).

FIGURA 10



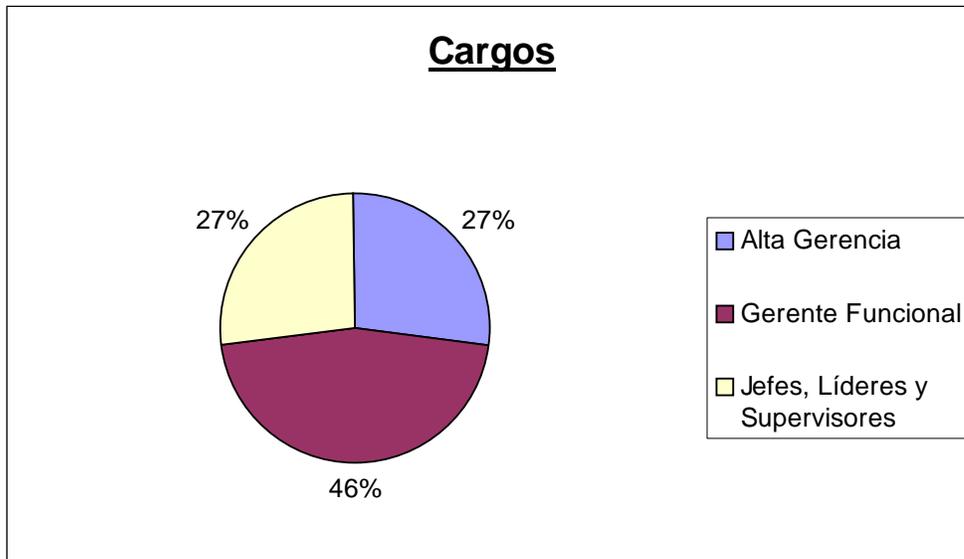
Los rubros de actividad de las compañías en las que trabajan estos *intrapreneurs* son: 27% Alimentación, 27% Conglomerado, 14% Consultoría, 9% Farmacéutica, 9% Logística y un 14% entre Informática, Seguridad de Riesgos del Trabajo y Manufactura Básica (ver Figura 11).

FIGURA 11



Los cargos de los *corporate entrepreneurs* estudiados son de un 45% Gerentes Funcionales, 27% Alta Gerencia y 27% entre Jefes, Líderes y Supervisores (ver Figura 12).

FIGURA 12



La experiencia laboral de los *intrapreneurs* que participaron de la investigación va desde 8 a 40 años, con un promedio de 18 años; la antigüedad en la empresa actual va desde 7 meses a 38 años, con una media de 9 años; y la antigüedad en el cargo presente está entre los 3 meses a los 9 años con un promedio de 2 años y medio. Finalmente, la cantidad de proyectos implementados como *intrapreneurs* va desde 1 hasta 28: un 68% con 5 o más proyectos implementados y un 32% con menos de 5.

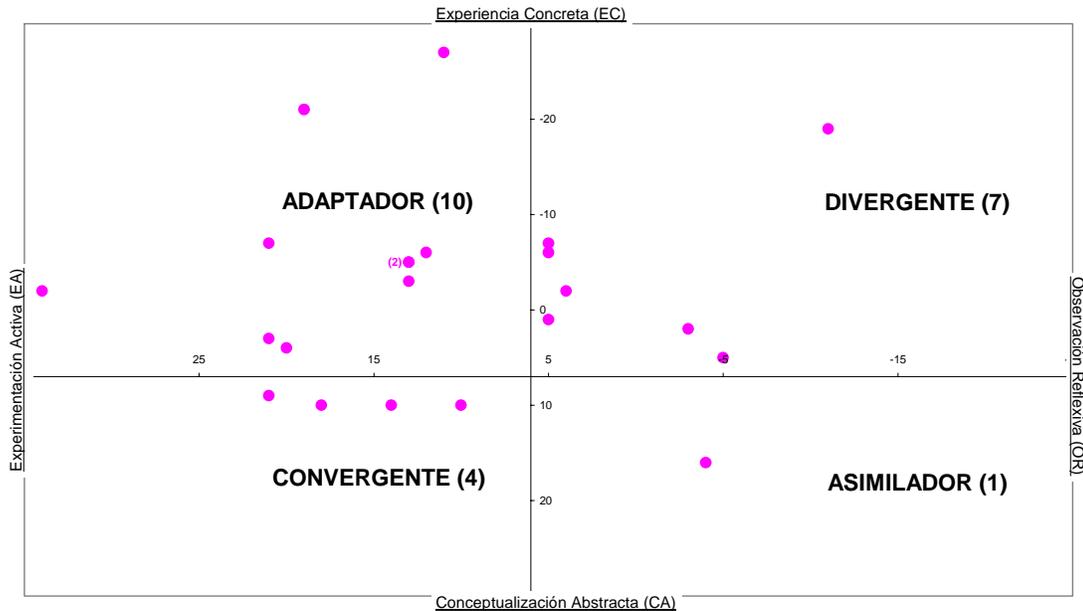
Claramente el tamaño de la muestra y el entorno económico y cultural específico seleccionado limitan la generalización de las conclusiones derivadas de este estudio, por lo cual solo podemos inferir apreciaciones indicativas y no concluyentes. Además, es importante aclarar que al ser un cuestionario respondido en forma autónoma por el individuo los resultados reflejan cómo cada persona se percibe cuando aprende, sin la observación objetiva de un tercero. Este elemento le otorga un grado de subjetividad a los resultados a tener en cuenta al momento de su interpretación.

Cada respuesta del cuestionario por parte de un *intrapreneur* resulta en cuatro puntajes, uno para cada uno de los estadios de aprendizaje. Luego se agrupan y se restan los puntajes en dos: los relacionados a la conceptualización de la experiencia (CA–EC) y los relacionados a la transformación de la experiencia (EA–OR). Estos dos números constituyen las coordenadas que serán ubicadas en el gráfico y determinarán el estilo de aprendizaje de la persona.

## RESULTADOS

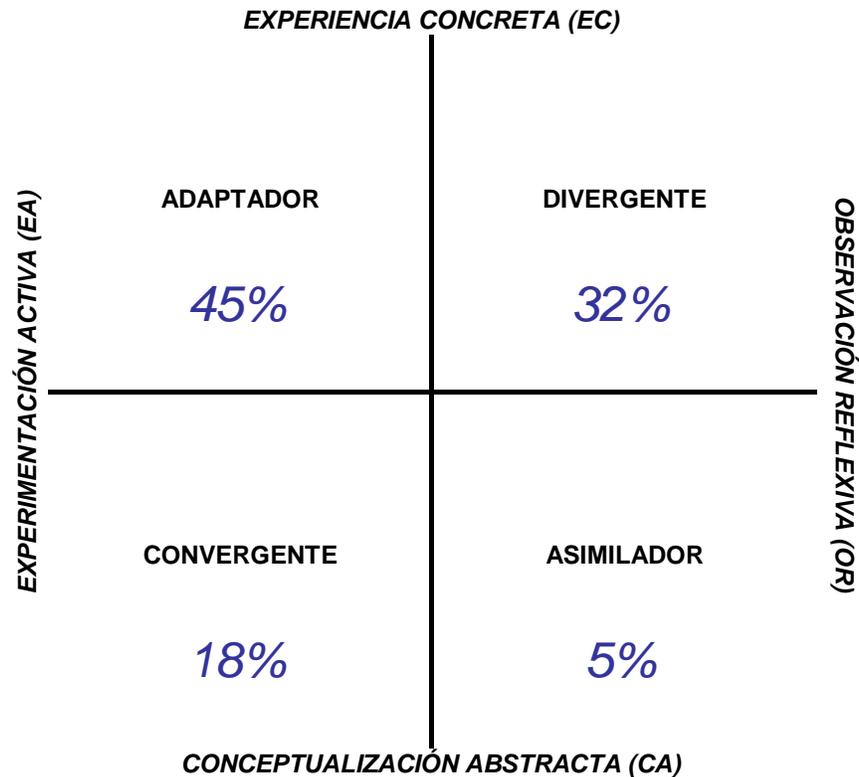
A continuación se muestra el gráfico (ver Figura 13) con los resultados de los estilos de aprendizaje de la muestra. Cada punto representa qué modalidad de aprendizaje utiliza en mayor o menor medida cada *intrapreneur*, y refleja su estilo de aprendizaje.

FIGURA 13  
RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 4 ESTILOS DE APRENDIZAJE (GRÁFICO)



Casi la mitad de los *intrapreneurs* analizados (45%) se ubicó en el estilo de aprendizaje Adaptador, lo cual permite inferir que en general los *corporate entrepreneurs* aprenden de la experiencia tomando parte activa en las situaciones. Otro importante porcentaje es para el estilo Divergente (32%), de lo que se deriva que también sobresalen percibiendo situaciones concretas desde distintas perspectivas, situaciones que requieren generar una amplia gama de ideas (ver Figura 14).

FIGURA 14  
RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 4 ESTILOS DE APRENDIZAJE (EN PORCENTAJES)



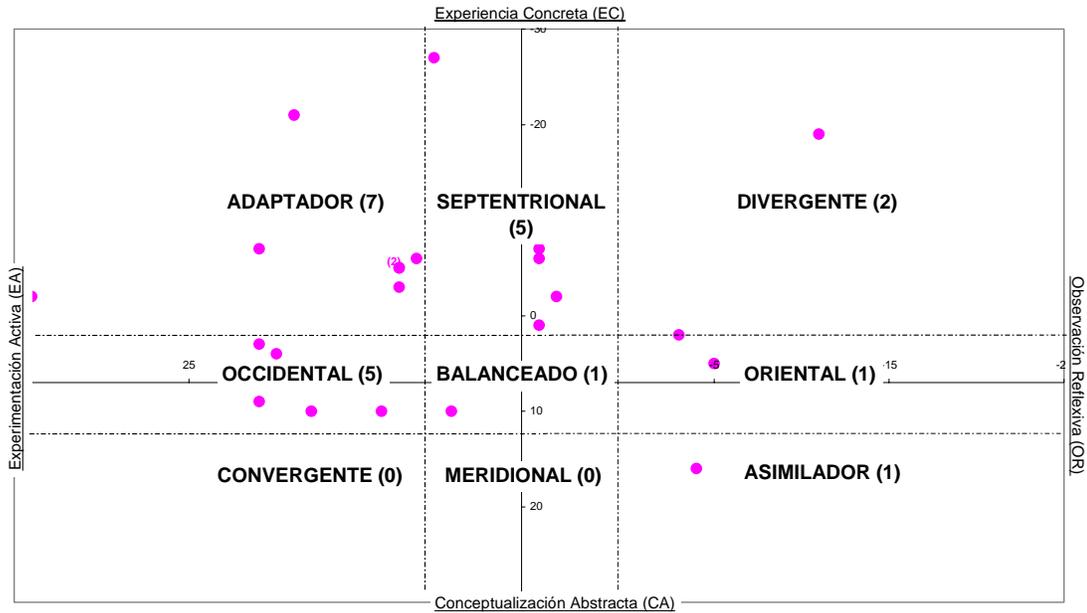
Es importante tener en cuenta que hay cuatro de los siete individuos en la muestra con estilo Divergente y todos los individuos con estilo Convergente (cuatro) que están muy cercanos al límite con el estilo Adaptador, lo cual refuerza la tendencia a la acción, a aprender experimentando las cosas y a la interacción con otros. Esto refuerza la hipótesis de Pinchot que los *intrapreneurs* (y los miembros del equipo *intrapreneurial*) están orientados al aprendizaje basado en la acción y la experiencia en equipo (*team and experience-based action learning*), y que el entrenamiento en *intrapreneurship* funciona mejor a través de metodologías basadas en la acción grupal (por ejemplo elaboración de Plan de Negocios de un proyecto en base a un caso negocios) por sobre el aprendizaje con formato académico (por ejemplo programas de MBAs).

Estos resultados evidencian que los *corporate entrepreneurs* aprenden primordialmente desde la acción, luego utilizan su intuición, después la reflexión y finalmente racionalizan lo aprendido. Este ciclo patrón no significa que se presenten secuencialmente de esta forma; como cada estilo es una combinación de las cuatro modalidades básicas de aprender refleja el orden de las modalidades de aprendizaje más utilizadas por los *intrapreneurs*:

1. Acción
2. Intuición
3. Reflexión
4. Racionalización

Si ampliamos el análisis teniendo en cuenta los nueve estilos de aprendizaje el gráfico resultante es el siguiente (ver Figura 15):

**FIGURA 15**  
**RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 9 ESTILOS DE APRENDIZAJE (GRÁFICO)**



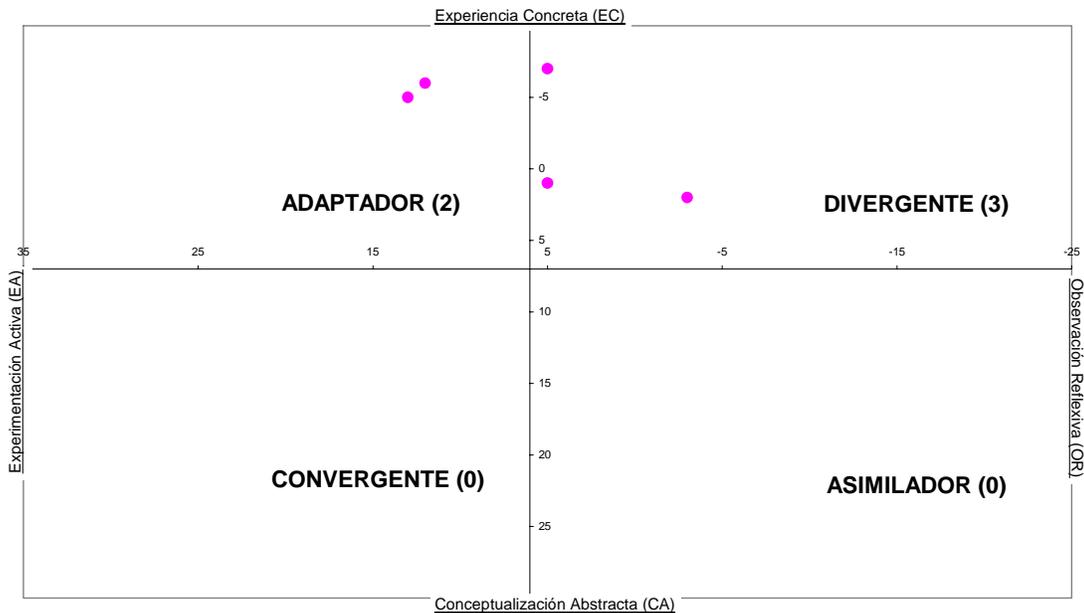
**FIGURA 16**  
**RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 9 ESTILOS DE APRENDIZAJE (EN PORCENTAJES)**

		<b>EXPERIENCIA CONCRETA (EC)</b>				
		<b>ADAPTADOR</b>	<b>SEPTENTRIONAL</b>	<b>DIVERGENTE</b>		
<b>EXPERIMENTACIÓN ACTIVA (EA)</b>		<b>32%</b>	<b>23%</b>	<b>9%</b>	<b>OBSERVACIÓN REFLEXIVA (OR)</b>	
	<b>OCCIDENTAL</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>		
	<b>CONVERGENTE</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>		
		<b>CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA (CA)</b>				
		<b>BALANCEADO</b>	<b>MERIDIONAL</b>	<b>ASIMILADOR</b>		

Es importante observar que casi el 80% de los *intrapreneurs* se encuentran representados por tres de los nueve estilos: Adaptador, Occidental y Septentrional (ver Figura 16). Esto refuerza lo sostenido anteriormente sobre la preponderancia de la Acción y la Intuición como modalidad de aprendizaje más evidenciada y los métodos de aprendizaje basados en la acción y experiencia en equipo.

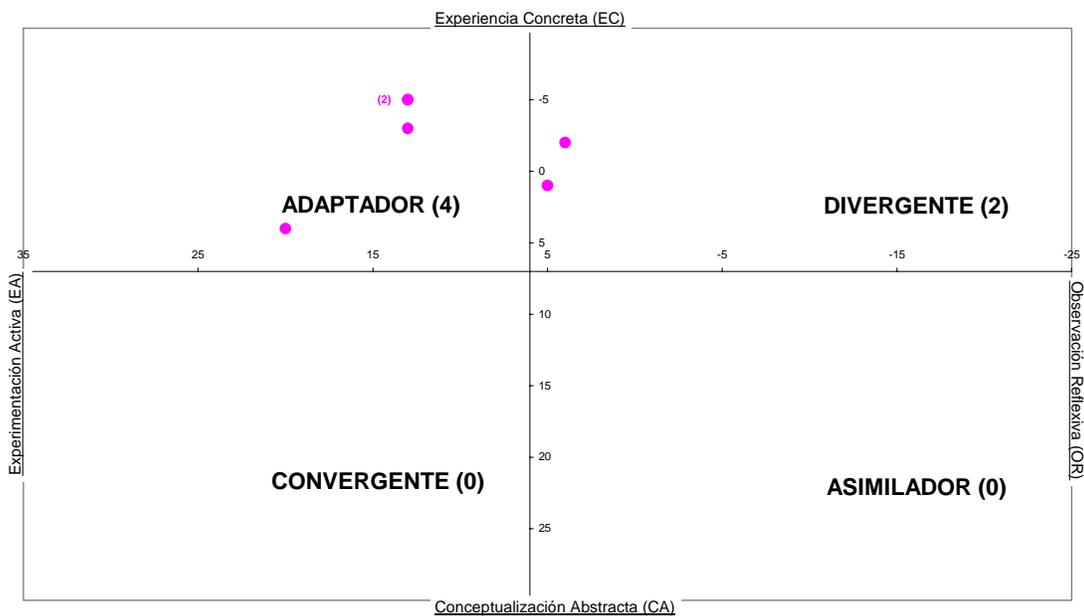
También se puede inferir, de acuerdo a los resultados obtenidos relacionados con las características personales, que a mayor edad del *intrapreneur* es mayor la tendencia a descansar en su experiencia concreta por sobre el resto de las modalidades de aprendizaje. Esto se infiere a partir de que los cinco individuos de la muestra con más de 43 años se ubican en el cuadrante que se inclina a la experiencia concreta (2 estilo Adaptador y 3 estilo Divergentes), como se grafica en la Figura 17.

**FIGURA 17**  
**RESULTADOS DE INTRAPRENEURS MAYORES A 43 AÑOS**



Otra afirmación que podemos extraer es que los *intrapreneurs* que se desempeñan en compañías diversificadas (Conglomerados o *holdings*), al igual que los *intrapreneurs* mayores, tienden a aprender por su experiencia concreta, como se muestra en la Figura 18. Este punto es importante debido a que es en este tipo de compañías diversificadas donde proliferan los *intrapreneurs* y el *intrapreneurship*, dado que está implícito en su modelo de negocios basado en una amplia diversidad y en una constante búsqueda y generación de ingresos en nuevas industrias.

FIGURA 18  
RESULTADOS DE INTRAPRENEURS DE COMPAÑÍAS DIVERSIFICADAS



Las combinaciones posibles de los resultados con las restantes características de la muestra (Sexo, Profesiones, Cargos, Años de experiencia laboral, en la empresa actual y en el cargo y cantidad de proyectos implementados como intrapreneur) no arrojan resultados representativos que permitan realizar relaciones e inferencias.

## CONCLUSIONES

Como ya fue aclarado, el tamaño de la muestra y el entorno económico y cultural específico seleccionado sólo permite realizar inferencias indicativas y no conclusiones irrefutables. Además, de acuerdo al método elegido los resultados tienen un grado de subjetividad importante, ya que surgen de la auto-percepción del individuo.

Los resultados permiten realizar las siguientes proposiciones:

1. Los *intrapreneurs* aprenden preponderantemente de la experiencia tomando parte activa de las situaciones.
2. Los *intrapreneurs* están orientados al aprendizaje basado en la acción y la experiencia en equipo (*team and experience-based action learning*).
3. El entrenamiento en *intrapreneurship* funciona mejor a través de metodologías basadas en la acción grupal por sobre el aprendizaje con formato académico. En el caso programas de MBAs, podemos inferir que es preferible las metodologías de enseñanzas aplicadas como ser discusiones y solución grupal de casos, actividades *outdoor*, etc. por sobre las clases magistrales. Dado que en los *intrapreneurs* aparecen en distintos grados todas las modalidades de aprendizaje (EA, EC, OR y CA), la metodología ideal debería ser un mix de técnicas con preponderancia de las más aplicadas con participación activa de los alumnos hasta las más impersonales como las clases magistrales, con fuerte énfasis en trabajos en equipo.
4. Los *intrapreneurs* aprenden actuando e intuyendo en primer lugar, y luego reflexionando y conceptualizando.
5. De lo anterior se desprende que el **ciclo de aprendizaje** de los *intrapreneurs* se inicia en la prueba activa de nuevos desafíos autoimpuestos mediante la acción en equipo, como ser desarrollar nuevos negocios, implementar planes extraordinarios e involucrarse en nuevas experiencias desafiantes. Estas acciones generan nuevas experiencias que nutren el juicio y la intuición con la que los *intrapreneurs* se basan para su aprendizaje. A su vez, éstas sirven de sustento para la observación y reflexión, siendo asimiladas y destiladas en conceptos abstractos y que generan nuevas implicaciones para la acción.
6. Por lo tanto, el orden de las modalidades de aprendizaje más utilizadas por los *intrapreneurs* es:
  - Acción
  - Intuición
  - Reflexión
  - Racionalización
7. Los *intrapreneurs* tienen la mente abierta para percibir situaciones concretas desde distintas perspectivas, situaciones que requieren generar una amplia gama de ideas. Esto los hace útiles en las situaciones de incertidumbre y permanente cambio en que se desenvuelven los nuevos negocios.
8. Los *intrapreneurs* de mayor edad basan su aprendizaje en mayor medida en su experiencia concreta, por sobre la experimentación activa, la observación reflexiva y la conceptualización abstracta. Es importante

notar en este punto la contraposición con los resultados de las investigaciones con el *Learning Style Inventory 1* (Kolb y Kolb 2005b), en donde se evidenciaba que la preferencia del aprendizaje por abstracción crece con la edad. Consecuentemente, se puede inferir que es una característica propia de los *intrapreneurs* que la preferencia del aprendizaje por experiencia concreta crezca con la edad, por sobre el aprendizaje por abstracción.

9. Los *intrapreneurs* que actúan en compañías diversificadas también basan su aprendizaje en mayor medida en su experiencia concreta, debido a la riqueza del entorno en cuando a la búsqueda y generación constante de nuevos negocios y a los recursos asignados sistemáticamente por estas compañías para las actividades de *corporate entrepreneurship*.

De acuerdo a los resultados obtenidos y basándonos en la Teoría de Aprendizaje basado en la Experiencia, podemos relacionar los estilos de aprendizaje que más se evidencian en los *intrapreneurs* con distintos aspectos del comportamiento de estos perfiles:

- Desde el punto de vista del tipo de personalidad podemos inferir que los *intrapreneurs* son extrovertidos y sensibles.
- Desde la óptica de la especialización profesional los *intrapreneurs* están más orientados a la Educación, Comunicación, con intereses en las Artes, Historia y Psicología.
- En cuanto a la elección de la carrera profesional los *intrapreneurs* tienden a desarrollarse en campos como ventas, servicios sociales y educación.
- Con respecto al rol de trabajo actual los *intrapreneurs* se adaptan a roles ejecutivos que requieren una fuerte orientación al cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones en entornos de incertidumbre; combinado con una predisposición a trabajos personales que requieren el establecimiento de relaciones personales y comunicaciones efectivas interpersonales.
- Finalmente, desde las competencias adaptativas personales los *intrapreneurs* requieren habilidades de acción, como ser Liderazgo, Iniciativa y Proactividad. También precisan de habilidades de ayuda a otros, hacer sentido (*sense making*) y habilidades interpersonales.

Finalmente, podemos manifestar que el *intrapreneurship* puede ser visto como un fin en sí mismo, independientemente de los éxitos y fracasos de las *corporate ventures*, siempre y cuando las actividades de *corporate entrepreneurship* generen sistemáticamente recursos y habilidades únicas asociadas a la idiosincrasia propia de la compañía, y su desarrollo puede expandir las opciones estratégicas de la organización y redefinir sus espacios competitivos permitiendo perseguir nuevos mercados donde sean valudadas sus competencias. Este conocimiento y habilidades específicas son considerablemente más trascendentes, provechosos y oportunos para una compañía que el que se puede obtener a través de cursos o programas académicos externos.

Teniendo en cuenta que cada organización es particular y única aún operando en el mismo sector industrial y territorio geográfico que otras, esto es fundamental para mensurar la real importancia del *intrapreneurship* en el desempeño organizacional, ya que le permite a la compañía desarrollar en forma orgánica, natural y genuina una combinación de competencias única que constituyen la fuente dinámica y sostenible de ventaja competitiva en el largo plazo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abbey, D. S., Hunt, D. E. y Weiser, J. C., 1985; "Variations on a theme by Kolb: A new perspective for understanding counseling and supervision", *The Counseling Psychologist*
- Ansoff, H. I., "Corporate Strategy", NY: McGraw Hill, 1965
- Baumbeck, C. M. y Mancuso, J., 1987, "Entrepreneurship and Venture Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Baden-Fuller, C., 1995, "Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research", *Br. J. Management* 6, S3-S16 (special issue)
- Birkinshaw, J., 1997, "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal* 18, 207-229
- Block, Z. y MacMillan, I. C., 1985, "Milestones for Successful Venture Planning", *Harvard business Review* (September-October), 184-196
- Block, Z. y MacMillan, I. C., 1993, "Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm", Boston: Harvard Business School Press
- Cardozo, A. P. y Chisari, O. O. (Editores), 2004, "Entrepreneurship", Temas Grupo Editorial SRL
- Covin, J. G. y Slevin, D. P., 1991, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, N°1 (Fall), 7-26
- Drucker, Peter, 1985, "Innovation and Entrepreneurship", New York: Harper & Row
- Fry, Art, 1987, "The Post-It Note: An Intrapreneurial Success", *SAM Advanced Management Journal* 52, 4-9 (Summer)
- Gartner, W. B., 1990, "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing* 5, 15-28
- Global Entrepreneurship Monitor 2000, Reporte Ejecutivo Argentina 2000, Centro de Entrepreneurship, IAE, Escuela de Dirección y Negocios, Universidad Austral
- Global Entrepreneurship Monitor 2004, Reporte Ejecutivo Argentina 2004, Centro de Entrepreneurship, IAE, Escuela de Dirección y Negocios, Universidad Austral
- Grant, R. M., 1996, "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal* 17, 109-122
- Grant, R. M., 1997, "The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice", *Long Range Planning*, 30 (3), 450-454
- Guth, W. D. y Ginsberg, A., 1990, "Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal* 11, 5-15 (special issue)
- Hamel, G. y Prahalad, C. K., 1989, "Strategic intent", *Harvard Business Review*, 67 (3), 63-76
- Hamel, G. y Prahalad, C. K., 1990, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, 11-24
- Hamel, G. y Prahalad, C. K., 1993, "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, 71 (2), 75-84
- Hamel, G. y Prahalad, C. K., 1994, "Competing for the future", Boston: Harvard School Press

- Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F. y Zahra, Shaker A., 2002, "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing* 17, 253-273
- Hoy, F., 1995, "Researching the entrepreneurial venture", *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 2, 145-174, Greenwich, CT:JAI Press
- Hunt, D. E., 1987, "Beginning with ourselves in practice, theory and human affairs", Cambridge MA: Brookline Books
- Kolb, David A., 1981, "Experiential Learning Theory and the Learning Style Inventory: A reply to Freedman and Stumpf", *Academy of Management Review*.
- Kolb, Alice Y. y Kolb, David A., 2005a, "Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 2, 193-212
- Kolb, Alice Y. y Kolb, David A., 2005b, "The Kolb Learning Style Inventory – Version 3.1 2005 Technical Specifications", HayGroup
- Kuratko, D. F. y Montagno, R. V., 1989, "The Intrapreneurial Spirit", *Training & Development Journal* 43 (10), 83-87 (Octubre)
- Luchsinger y Bagby, 1987, "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts", *SAM Advanced Management Journal*
- McKelvey, B., 1982, "Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification", Berkeley: University of California Press
- Maidique, M. A. y Zirger, B. J., 1985, "The New Product Learning Cycle", *Research Policy* 14, 299-313
- Mainemelis, C., Boyatzis, R. y Kolb, D. A., 2002, "Learning styles and adaptive flexibility: Testing experiential learning theory", *Management Learning*, 33(1), 5-33
- McGrath, R. G., Ventakaraman, S. y MacMillan, I. C., 1994, "The advantage Cain: antecedents to rents from internal corporate ventures", *Journal of Business Venturing* 9, 351-369
- Patel, Pankaj C., 2005, "A theory of entrepreneurial learning", U. of Louisville., pág. 28
- Pinchot, Gifford, 1985, "Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur", Harper and Row, New York
- Pinchot, G. y Pellman, R., 1999, "Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation", San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Pinchot, G., 2002, "Making Intrapreneuring Work", presentation to the International Association of Institutional Venturing and Intrapreneurship (IAIVI) – Kick-off meeting at MIT (<http://www.progenyvc.com/iaivi/default.htm>)
- Sandberg, W. R., 1992, "Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(3), 73-90
- Schendel, D., 1990, "Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(Summer), 1-3
- Sharma, P. y Chrisman, J. J., 1999, "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3), 11-27

- Schumpeter, J. A., 1934, "The theory of economic development", New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
- Stopford, J. M. y Baden-Fuller, C. W. F., 1994, "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536
- Thornhill, S. y Amit, R., 2000, "A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing", *Journal of Business Venturing* 16, 25-50
- Vesper, K. H., 1984, "Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J. A. Hornaday, F. Tarpley, Jr., J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.)", *Frontiers of entrepreneurship research*, pp 294-326, Wellesley, MA: Babson College
- Zahra, Shaker A., 1991, "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explanatory study", *Journal of Business Venturing* 6, 259-286
- Zahra, S. A., 1993, "A conceptual model of entrepreneurship al firm behavior: A critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. y Bogner, W. C., 1999, "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development", *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3), 169-190
- Zajac, E. J., Golden, B. R. y Shortell, S. M., 1991, "New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures", *Management Science*, 37(2), 170-185
- Zull, J. E., 2002, "The art of changing the brain: Enriching teaching by exploring the biology of learning", Sterling, VA: Stylus

**ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

FIGURA 1 .....	8
<b>JERARQUÍA DE TERMINOLOGÍA EN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP.....</b>	<b>8</b>
TABLA 1 .....	13
<b>SIETE TIPOS DE CORPORATE VENTURES .....</b>	<b>13</b>
TABLA 2 .....	19
<b>PATRONES DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
FIGURA 2 .....	28
<b>CÍRCULO DEL APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>28</b>
FIGURA 3 .....	29
<b>EL CICLO DE APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA Y LAS REGIONES DE LA CORTEZA CEREBRAL.....</b>	<b>29</b>
FIGURA 4 .....	31
<b>LOS 4 ESTILOS BÁSICOS DE APRENDIZAJE.....</b>	<b>31</b>
FIGURA 5 .....	32
<b>LOS EJES DE CONCEPTUALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE .....</b>	<b>32</b>
FIGURA 6 .....	34
<b>LOS 9 ESTILOS DE APRENDIZAJE .....</b>	<b>34</b>
FIGURA 7 .....	37
FIGURA 8 .....	37
FIGURA 9 .....	38
FIGURA 10.....	38
FIGURA 11 .....	39
FIGURA 12.....	39
FIGURA 13.....	41
<b>RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 4 ESTILOS DE APRENDIZAJE (GRÁFICO).....</b>	<b>41</b>
FIGURA 14.....	41
<b>RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 4 ESTILOS DE APRENDIZAJE (EN PORCENTAJES) .....</b>	<b>41</b>
FIGURA 15.....	43
<b>RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 9 ESTILOS DE APRENDIZAJE (GRÁFICO).....</b>	<b>43</b>
FIGURA 16.....	43
<b>RESULTADOS EN LA GRILLA DE LOS 9 ESTILOS DE APRENDIZAJE (EN PORCENTAJES) .....</b>	<b>43</b>
FIGURA 17 .....	44
<b>RESULTADOS DE INTRAPRENEURS MAYORES A 43 AÑOS.....</b>	<b>44</b>
FIGURA 18.....	45
<b>RESULTADOS DE INTRAPRENEURS DE COMPAÑÍAS DIVERSIFICADAS.....</b>	<b>45</b>