

CONOCER COMO PRÁCTICA EN UN INTRAEMPRESARIATO

Knowledge as practice in an entrepreneurship

ALEJANDRA BOTERO TORO

Trabajo de grado

Directora

Ana Cecilia Diez Gaviria

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2021

AGRADECIMIENTOS

Al culminar esta importante etapa de mi vida, la cual desde el primer día de clase significó un gran reto personal y hoy se encuentra plasmado en este trabajo investigativo, quiero extender mi gratitud primero a Dios, por ser mi guía y protector, a mis padres quienes me han enseñado desde el ejemplo que la responsabilidad y la disciplina son los pilares para alcanzar cada cosa que me proponga y a mi hermana Ximena quien es mi modelo de valentía. También a Eduardo, quien después de cada clase siempre estuvo dispuesto a escucharme y animarme, gracias por caminar conmigo en esta importante etapa de mi vida.

Por supuesto un agradecimiento a mi directora de trabajo de grado, Ana Cecilia, quien con su amor por la educación siempre estuvo comprometida a guiarme y a motivarme desde sus conocimientos. Gracias por cada conversación cargada de experiencia, gracias por mostrar aliento en los momentos lúgubres de esta experiencia tan humana.

Quiero agradecer de igual manera a los intraemprendimientos de Nutresa, en especial a Catalina Álvarez de Benet quien, desde nuestra primera conversación, apoyó mis ideas y encontró valor en ellas. Que sea la oportunidad igualmente para agradecer a mis compañeros de clase y profesores, quienes sin duda hicieron que esta experiencia fuera completamente memorable y grata.

CONTENIDO

CONOCER COMO PRÁCTICA EN UN INTRAEMPRESARIADO.....	1
AGRADECIMIENTOS	2
CONTENIDO.....	3
LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE IMÁGENES	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
Aproximación a la literatura	11
Aproximación al contexto situacional.....	17
Benet y Evok.....	17
PROBLEMÁTICA POR ABORDAR	18
JUSTIFICACIÓN	22
OBJETIVOS	23
GENERAL	23
ESPECÍFICOS.....	23
MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	24
Giro de la práctica:.....	24
Conocer como práctica:	25
Materialidad:	27
Identidad compartida.....	30
Elementos que configuran la identidad compartida.....	31

Intraemprendimiento.....	31
Características del intraemprendimiento.....	35
Conocimiento experto	36
Liderazgo:	38
DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
Enfoque Cualitativo.....	41
Tipo de investigación: Sistematización de experiencias.....	42
Sujetos participantes:	43
Construcción de datos e información:.....	43
Cómo se obtuvieron las historias.....	45
Análisis de datos e información	48
DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO	53
Acciones en curso de los intraemprendimientos	53
Puesta en marca de actividades DINÁMICAS	55
¿Cuáles son las características del liderazgo dentro de Benet?.....	57
¿Cómo te prepararías para ir al comité de presidencia en caso de ir solo? ..	60
¿Si el intraemprendimiento fuera una ciudad, como sería?	62
¿Para ustedes qué elementos materiales (artefactos, instrumentos, entre otros) han tomado relevancia en la consecución y éxito del intraemprendimiento?.....	64
RESULTADOS	67
Grandes líderes para pequeños equipos.....	70
Escucha activa	70
Dinamismo	71
Phronesis:	71
Motivación:.....	72

Negociar con recursos limitados:	73
Construcción de redes:	74
Guiar desde el conocimiento experto.....	74
Hacer parte de un Intraemprendimiento significa compartir identidad	75
Autoridad compartida:	76
Sobresalir en la adversidad.....	77
Consolidar victorias tempranas con recursos limitados.	77
Perfiles diversos crean sinergias.....	78
El conocimiento experto va más allá de la práctica disciplinar	79
Conocimiento holístico:	79
Agilidad	80
Resultados colectivos:	81
El intraemprendimiento se define desde el conjunto de personas y artefactos materiales.	81
Temporalidad:	82
Integralidad	82
El rol de la materialidad en el logro de objetivos.....	83
Objetos materiales como traductores de ideas	83
CONCLUSIONES.....	85
FUTURAS INVESTIGACIONES	88
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de textos abarcados en la aproximación a la literatura.....	16
Tabla 2. Términos relacionados con Intraemprendimiento.....	34
Tabla 3. Cuadro de codificación participantes de la investigación.	48

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Invitación a experiencia investigativa de manera remota.	45
Imagen 2. Clasificación de las frases de los participantes	49
Imagen 3. Referencia de categorización por colores del verbating	50
Imagen 4. Organización de los datos	51
Imagen 5. Matriz de actividades, sistematización de experiencias.	52
Imagen 6 Ejercicio de identidad compartida.....	56
Imagen 7. Avatar de líder realizado por participante B01.....	57
Imagen 8 Avatar de líder realizado por participante B02.....	58
Imagen 9. Avatar de líder realizado por participante B03.....	58
Imagen 10. Avatar de líder realizado por participante B04.....	59
Imagen 11. Avatar de líder realizado por participante E01.....	59
Imagen 12. Avatar de líder realizado por participante E02.....	60
Imagen 13. Ciudad Benet, cartografía social	63
Imagen 14. Ciudad Evok, cartografía social.....	64
Imagen 15. Collage, materialidad Benet.	65
Imagen 16. Collage, materialidad Evok.....	66
Imagen 17. Los Intraemprendimientos se asemejan a sistemas complejos.....	67

RESUMEN

La perspectiva del conocer como práctica planteada por Theodore Schatzki permite un entendimiento amplio en el estudio del conocimiento organizacional, pues abarca elementos materiales y contextos dinámicos a ser tenidos en cuenta en la gestión del conocimiento; motivo por el cual toma relevancia en el abordaje de los intraemprendimientos, como pequeñas organizaciones que nacen apalancadas financieramente por grandes compañías, pero que desde su creación forman una cultura y un ambiente de trabajo diferente, en consecuencia, un conocer diferente.

Nutresa es una organización con una trayectoria de más de 100 años en Colombia y América Latina, en donde la innovación ha sido uno de los pilares para mantenerse como líder en el mercado de alimentos, por lo que han impulsado y apoyado a sus colaboradores en la creación de intraemprendimientos a través de innovación disruptiva.

Al consolidarse estos nuevos equipos como pequeñas organizaciones, se presentan características particulares en torno a la dinámica de conocimiento organizacional, las cuales toman relevancia para ser estudiadas. Es así que esta investigación se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo se evidencia y consolida el conocer como práctica en los intraemprendimientos Benet y Evok del Grupo Nutresa?

Bajo este contexto, se analizó la dinámica del conocer como práctica, pues resalta el papel esencial del conocimiento como un acto humano que permite hacer y lograr objetivos dentro de un ambiente organizacional (Orlikowski, 2002); al igual que el rol del liderazgo y su importancia dentro de los intraemprendimientos destacados, desde el enfoque cualitativo y utilizando la sistematización de experiencias. Con lo que se logró evidenciar que los intraemprendimientos son equipos que funcionan como sistemas abiertos que poseen elementos como el conocimiento experto, materialidad e identidad compartida y el liderazgo es el eje articulador de dichos elementos.

Palabras clave: conocer como práctica, intraemprendimientos, liderazgo, conocimiento experto, materialidad, identidad compartida.

ABSTRACT

The perspective of Knowledge as practice proposed by Theodore Schatzki, allows a broad understanding in the study of organizational knowledge, since it encompasses material elements and dynamic contexts to be considerate in knowledge management; This is why it becomes relevant in the approach to intrapreneurship, as small organizations that are born financially leveraged by big companies, but that since their creation have a different culture and work environment, consequently, a different knowledge.

Nutresa is an organization with a history of more than 100 years in Colombia and Latin America, where innovation has been one of the pillars to remain a leader in the food market, for which they have promoted and supported their collaborators in the creation of intrapreneurship through disruptive innovation.

These new teams are consolidated as small organizations, particular characteristics appear around the dynamics of organizational knowledge, which become relevant to be studied. Therefore, this research posed the following question: How is knowledge evidenced and consolidated as a practice in Benet and Evok, like intrapreneurship of Group Nutresa?

In this context, the dynamics of knowledge as practice was analyzed that frame the essential role of knowledge as a human act that allows making and achieving objectives within an organizational environment (Orlikowski, 2002) was analyzed within the intrapreneurship Benet and Evok, which are part of Nutresa, and the role of leadership in these teams, from a qualitative approach and using the systematization of experiences, with which it was possible to show that intrapreneurship are teams that function as open systems that have elements such as leadership, expert knowledge, materiality and shared identity.

Keywords: Knowledge as practice, intrapreneurship, leadership, expert knowledge, materiality, shared identity.

INTRODUCCIÓN

Al revisar la literatura, se aprecia que el estudio del conocimiento organizacional es relevante en la industria de alimentos; Laura Zapata resalta que para que el conocimiento sea transmitido, no solo se requiere de comunicación verbal sino de la práctica para el aprendizaje (2004). Así, no se trata solo de un proceso de externalización, sino que influyen elementos materiales y el entorno que acompaña a las personas dentro de la compañía.

Ahora, si el conocimiento es estudiado dentro de los intraemprendimientos, que se definen como oportunidades que se crean dentro de las organizaciones, apoyados de recursos financieros y humanos, es pertinente que se abarque desde los estudios del conocer como práctica que enmarca Theodore Schatzki , pues allí se observa que la dinámica presenta unas características sobresalientes que requieren también ser abordadas, ya que el conocer como práctica destaca el papel notable del conocimiento como acto humano que permite hacer y alcanzar objetivos en la organización(Orlikowski, 2002).

Es así como esta investigación tiene el objetivo de analizar la contribución de los elementos del conocer como práctica en dos intraemprendimientos de Grupo Nutresa, resaltando la importancia del liderazgo dentro de los mismos y cuyo resultado fueron comprobados, al indicar que el líder es el articulador del resto de los elementos. Para dar cuenta de esto, el trabajo presenta la siguiente estructura, primero el planteamiento del problema, posteriormente un marco conceptual de referencia, seguido del trabajo de campo, el cual se llevó a cabo bajo los métodos cualitativos, con la sistematización de experiencias, que permitiera a la investigadora a través de herramientas virtuales la recolección de historias por parte de los participantes. Por último, están los resultados obtenidos del trabajo investigativo.

Así, se espera que los resultados de este trabajo sirvan como ruta orientadora que faciliten la gestión de futuros intraemprendimientos de distintas organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el propósito de plantear la situación en estudio sobre conocer en la práctica dentro de un intraemprendimiento colombiano se realiza como punto de partida un estado de la cuestión que considera dos elementos, en el primero se establece un contexto basado en una aproximación a la literatura y el segundo es un contexto situacional de la organización Nutresa, los cuales se desarrollan a continuación.

APROXIMACIÓN A LA LITERATURA

La aproximación a la literatura se realizó a través de la herramienta del *Scoping Review*, pues así como indica Zachary Munn (2018) es ideal para determinar el alcance o la cobertura literaria sobre un tema dado y da una indicación clara del volumen de literatura y estudios disponibles, así como una descripción general de su enfoque.

Fue así con la fórmula de búsqueda (ALL=((knowing) AND("NUTRITION* ORGANI*" OR "FOOD COMPAN*"))) AND TIPOS DE DOCUMENTOS: (Review) y (Article) en el buscador Web of Science, utilizando el filtro de periodo de tiempo de últimos 5 años y luego en el buscador Scopus la fórmula de búsqueda ALL (knowing) AND (entrepreneurship OR "INTRA-ENTREPRENEURSHIP") AND ("NUTRITION ORGANIZATION" OR "food companies") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) y KEY (knowing) AND ALL (entrepreneurship OR "INTRA-ENTREPRENEURSHIP") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) se encontraron 48 Artículos. A estos se les hizo una primera lectura rápida del resumen y conclusiones a fin de identificar su afinidad con el tema, con esto se lograron excluir 34 documentos, dado que no se aproximaron a la temática de interés, quedando así un total de 14 artículos.

Dichos artículos seleccionados fueron sometidos a una lectura más completa. Se evidenció que las problemáticas abordadas son diversas y heterogéneas. En algunas se

habla de la problematización alrededor del conocimiento tácito, en otras la relación que existe entre el conocimiento y la innovación; y otras más relacionadas con la dinámica organizacional, como se muestra a continuación.

Muchas de estas problemáticas abordadas en torno al conocimiento, toman gran relevancia en la industria de alimentos, sector al cual pertenece el Grupo Nutresa, así como indica Zapata, (2004, p. 55) “para que el conocimiento se de en estas industrias y sea transmitido, se requiere que los individuos aprendan mediante la imitación o la emulación del comportamiento, esto significa que la transferencia solo puede darse mediante la comunicación verbal y la práctica en el centro de trabajo” incluyendo, además, todos los elementos que en el espacio se encuentran y generan interacción.

En esta misma línea Polanyi (1962), citado en Zapata (2004), destaca que “el conocimiento tácito es la clave para la empresa y se centra en un nivel individual bajo la forma de habilidad técnica, esto es, el *know how*”. También, Sarah Philipson ha hecho una crítica sobre la gestión del conocimiento bajo la conceptualización de Nonaka y sus colegas (2019). En esta crítica, ella explica que en diferentes ámbitos profesionales el conocimiento externalizado no es necesariamente inmediatamente comprensible para otros, y puede requerir otra interpretación, basado en un marco de referencia más común, un conocimiento más explícito. Esta transformación es el problema básico de la transferencia de conocimiento, por tanto, se hace necesario tener en cuenta otras visiones y elementos.

Un año después la misma autora en compañía de Kjellstron, enfatizan en los fenómenos y acontecimientos en los procesos en los cuales, el conocimiento tácito se vuelve conocimiento explícito, aquí son importantes incluir los elementos o como ellos lo mencionan, los “datos”, siendo estos los microfundamentos que acompañan el ámbito empresarial como la cultura, la estructura organizacional y la flexibilidad dentro de la misma; que no se han evidenciado con frecuencia y son estos los que habilitan una correcta comprensión en el proceso de externalización del conocimiento y permiten la correcta interpretación o entendimiento por parte de los miembros de un equipo de trabajo (2020).

Complementando este tema, el artículo de Harvard Asvoll, destaca que los términos de reflexión e intuición han sido utilizados en la investigación gerencial, pero de manera separada y más aún, en la gestión de la innovación y el conocimiento tácito, parece imposible que fuesen integrados o nada verbalizables en las decisiones de los expertos en estas áreas. Esta integración de términos permite que los líderes expertos desplieguen la intuición reflexiva mediante su comprensión intuitiva y reflexión simultánea, durante el curso de la situación que guía la acción adicional, o vuelven a plantear el problema y modifican la práctica continua de tal manera que el conocimiento gerencial permite buenas decisiones a tomar (2017).

Por último, el artículo de Nicole Gross y Mikko Laamanen, sobre la gestión del conocimiento en la práctica del mercadeo, dan a conocer que el trabajo principal de un profesional en mercadeo es la construcción y difusión del conocimiento y se puede lograr ese intercambio de conocimiento tácito entre quienes interactúan (2018).

Otros autores resaltan la interacción de la gestión del conocimiento en la consecución de la innovación, probando que el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible (Nafal, 2007). Empezando con el aporte de Ana Isabel Linden junto a Claudia Bitencour y Fridolino Muller, quienes desde la rama médica destacan el valor del conocimiento en la práctica y el desarrollo de capacidades dinámicas. Siendo las Capacidades Dinámicas un término utilizado inicialmente por Teece, Pisano y Shuen en 1997, enfatiza las rutinas y procesos internos de las organizaciones; que afectan significativamente la renovación e integración de recursos y activos que contribuyen al desempeño organizacional y son significativos para alcanzar la innovación a través de las estrategias de los líderes (2019).

Seguido se encontraron tres artículos que destacan la importancia de la innovación en el sector de alimentos; el primero de ellos buscó identificar los determinantes de los procesos de innovación en esta industria y como se alcanza la innovación a través de comportamientos propios de los equipos de trabajo (García-Cortijo et al., 2019). También se evidenció un artículo en el cuál la implementación correcta de las prácticas de innovación, bajo el conocimiento y la adopción de tecnologías permiten el mejoramiento de procesos y ganancias para las industrias, en especial para aquellas con alimentos

perecederos como los tomates (Ferreira and Alcantara, 2016) y, por último, dentro del mismo grupo está un artículo que cuestiona sobre el tamaño de las compañías al momento de la adquisición de conocimientos y su capacidad de innovación. Aquí se explica que, las pequeñas o medianas empresas no cuentan con los mismos recursos y contactos que las grandes compañías y por ende se generan brechas en la competitividad (Ciliberti et al., 2016).

Otro grupo de artículos que se analizó está relacionado con la adquisición y uso de herramientas en los procesos de conocimiento, dentro de la dinámica organizacional. Se demuestra la relevancia de la narrativa como herramienta importante para desarrollar y redactar experiencias de investigación acción dentro del ámbito empresarial (Toledano and Anderson, 2020), luego está una investigación que para muchos parece ser un simple proceso culinario de Camerún, sin embargo, destaca la repercusión de la práctica y la correcta documentación para la conservación de conocimientos autóctonos de una región (Grimaldi et al., 2018).

En lo que respecta a asuntos metodológicos, se encontró que, la mitad de las investigaciones son de tipo descriptivo y el resto se de investigaciones cualitativas que utilizan las herramientas de entrevistas y *Focus Group* para la recolección de los datos y la información. Tres de los artículos son de carácter cuantitativo, por lo cual el uso de herramientas estadísticas permitía el análisis de los datos y así dar respuesta a las hipótesis propuestas. Se encuentra que el foco de los participantes de este tipo de investigaciones está en los directivos o líderes de las compañías, especialmente en aquellos que trabajan en áreas relacionadas con innovación y conocimiento, o también aquellos que se consideren expertos en el tema a investigar dentro del ámbito administrativo y del sector de alimentos.

Al final de esta búsqueda los principales resultados de cada investigación son variados, pero tienen en común los temas de conocimiento e innovación, algunos destacan la importancia de la externalización del conocimiento para alcanzar la innovación (Ciliberti et al., 2016) y cómo los factores externos como el intercambio de conocimiento con centros de investigación y universidades ayudan al éxito de las compañías de alimentos (García-Cortijo et al., 2019); viendo siempre la innovación como un proceso social, que

tiene en cuenta la complejidad y la naturaleza combinatoria del conocimiento dinámico (Manniche and Testa, 2018) y que produce cambios en los procesos productivos de las empresas (Ferreira and Alcantara, 2016). Mientras otros resultados a destacar indican que se puede lograr el desarrollo de capacidades dinámicas a través del conocimiento en la práctica (Linden et al., 2019) y que éste es fundamental para los emprendedores (Azizi and Mahmoudi, 2019).

A continuación, se muestra una tabla de síntesis de estos últimos autores mencionados en el párrafo anterior, para dar un poco de profundidad a los temas de acuerdo con su tema principal, de estos se extrajeron importantes apartados que llevaron a la problematización de la investigación que está enmarcada en el conocimiento organizacional y las industrias de alimentos. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Síntesis de textos abarcados en la aproximación a la literatura

Titulo	Autor	Síntesis
Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities	Linden A.I., Bitencourt C., Muller Neto H.F.,	En el mundo, las organizaciones de atención médica son cada vez más conscientes de la importancia de mejorar la calidad y la seguridad del paciente. Para lograr estos objetivos, las organizaciones de salud necesitan estrategias efectivas y creativas para aprender e innovar en sus prácticas organizacionales.
Towards a multi-levelled social process perspective on firm innovation: integrating micro, meso and macro concepts of knowledge creatio	Manniche J., Testa S.,	Esta investigación en el sector de alimentos describe la innovación como un enfoque en los procesos dinámicos y la estrecha relación entre los procesos que implican un estudio de caso y un método bibliográfico para rastrear y mapear efectivamente el conocimiento.
Innovation in rural Spain. What drives innovation in the rural-peripheral areas of southern Europe?	Garcia-Cortijo, MC; Castillo-Valero, JS; Carrasco, I	Esta investigación muestra como en Europa se ha desarrollado un modelo de centro-periferia, lo que lleva a la marginación e incluso el abandono de las granjas de la periferia debido a la baja competitividad. Pero gracias a la innovación, junto Universidades y entidades gubernamentales se ha logrado reducir las diferencias entre las regiones.
Postponement adoption in manufacturers of tomato-derived products	Ferreira, KA; Alcantara, RLC	El propósito de este documento es investigar la aplicación de estrategias de conservación en empresas que producen productos derivados del tomate para identificar los tipos de conservación adoptado por estas empresas, el proceso de implementación y los principales cambios después de su adopción, para que sean documentados y luego compartidos en la industria.
Learning outcomes of entrepreneurship education: Entrepreneurship education for knowing, doing, being, and living together.	Azizi M., Mahmoudi R.,	Esta investigación propone diferentes aspectos del aprendizaje como parte del modelo de conocimiento empresarial que incluye la autoconfianza, la autoeficacia y la motivación, el establecimiento de objetivos y logros exitosos, habilidades y conocimientos, aprendiendo a través de relaciones y sobre todo resaltando la capacidad de aprender haciendo.
External Knowledge Sources as Drivers for Cross-Industry Innovation in the Italian Food Sector: Does Company Size Matter?	Ciliberti, S; Carraresi, L; Broring, S	El documento tiene como objetivo arrojar luces sobre los posibles conductores de CII (<i>Cross-Industry Innovation</i>) en el sector alimentario de dos maneras: La primera explorando en qué medida afecta la adquisición de conocimiento externo en innovación y luego buscando entender en qué medida diferentes medios de conocimiento externo puede variar según el tamaño de la empresa.

Tabla 1. Elaboración propia, a partir *Scoping Review* como herramienta a la aproximación de la literatura.

APROXIMACIÓN AL CONTEXTO SITUACIONAL

Grupo Nutresa S.A. es la compañía líder de alimentos procesados de Colombia y uno de los jugadores más relevantes en Latinoamérica (Grupo Nutresa, 2020b). Con 100 años de historia, cuenta con 46.000 colaboradores vinculados directamente y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Helados, Pastas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti-TMLUC-, Cafés y Alimentos al Consumidor (2020b).

Dentro del marco estratégico, al cumplir los primeros 100 años, la compañía espera duplicar al año 2020, las ventas del año 2013; con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen EBITDA (Grupo Nutresa, 2020a). Para lograrlo, tiene como misión la creciente generación de valor, al lograr el retorno de las inversiones y la búsqueda de la ampliación de las marcas líderes.

Grupo Nutresa resalta la innovación como objetivo estratégico, por eso apoya desde la alta dirección los proyectos disruptivos, siendo la innovación disruptiva un concepto utilizado por primera vez por Clayton M. Christensen en 1995, para referirse al proceso donde se lanzan al mercado nuevas tecnologías o ideas de negocio innovadoras que sobrepasan en aceptación a las que ya tienen buen tiempo en el mercado.(Christensen et al., 2006). Para la organización dicho concepto tiene gran relación con el emprendimiento corporativo, el cual es el proceso de creación mediante la combinación de recursos y capacidades, que permiten explotar una oportunidad entre las ideas de los colaboradores y los recursos de la empresa (Nutresa, 2020).

Benet y Evok

Este es el caso de Benet y Evok que nacen bajo el pilar de emprendimiento corporativo. En el 2017 Compañía Nacional de Chocolates agregó la línea de alimentación experta bajo la bebida nutricional Benet a su portafolio, y actualmente ha incorporado otros productos al portafolio. Mario Niño, quien se desempeña como vicepresidente de innovación para el grupo, tras este lanzamiento daba a conocer que siempre se quiere

fomentar una innovación efectiva que impacte los resultados de la organización y genere capas de crecimiento importantes (Benavides, 2017).

Un año después nace en el mercado Evok bajo el liderazgo de Cesar Restrepo, al ser el proyecto ganador de *Out of the box* (nombre que reciben las innovaciones disruptivas dentro de Nutresa) en el año 2013. Esta iniciativa busca la participación de los colaboradores a través de propuestas de innovación radical. Fue así como se sentaron en grupo a pensar sobre lo que estaba buscando la gente y se llegó a la conclusión que aman las hierbas y que quieren alimentarse natural, saludable y de manera consciente (Benavides, 2017). Los líderes destacan que fueron tercetos en el proceso, al final creyeron en su capacidad y su instinto para desarrollar y potenciar una idea que hoy es realidad y se evidencia en 12 tiendas alrededor de Colombia y tiene presencia en 11 almacenes Carulla. (Nutresa, 2020).

PROBLEMÁTICA POR ABORDAR

De acuerdo al contexto situacional, expuesto anteriormente y en relación con esta primera aproximación a la literatura, se encuentra que, el conocer como práctica dentro de un intraemprendimiento parte en cierta medida desde los líderes, ellos configuran tres elementos importantes que fueron destacados por Feldman y Orlikowski: Primero todos alinean esfuerzos, segundo se aprende haciendo y por último se apoyan de la participación de su equipo para el desarrollo de los proyectos (2011). También dicho liderazgo es reconocido tanto por los otros miembros del equipo, como por el resto de la organización, y esto es gracias al conocimiento experto de estas personas. Aunque el papel del líder es fundamental en Nutresa, todavía no son claras las diferencias entre los elementos que configura el líder en cualquiera de sus compañías en comparación con los del líder de un intraemprendimiento.

Podría inferirse que los líderes de Benet y Evok han tejido una identidad conjunta, basada en un conocimiento altamente tácito y en consecuencia difícil de plasmar o parametrizar. Por ejemplo, cuando uno de los líderes de Evok, en entrevista para Imagix destaca: “Unos tenían conocimientos de unas herramientas y otros sobre otras. Entonces eran conversaciones realmente filosóficas que terminaban en una servilleta, con un dibujo de

la idea. Cuando no lográbamos que las palabras fueran quienes nos unieran, nos unía un dibujo” (Nutresa, 2020). No obstante, esta experiencia, y aunque la literatura se refiere a esto como un conocimiento experto, al ser este el conocimiento que habita en una persona luego de haber experimentado mucho en determinado campo y se caracteriza por ser altamente tácito y apoyado en la materialidad, en la práctica del intraemprendimiento, estas acciones no alcanzan a ser valoradas, como una forma de crear conocimiento organizacional, lo cual lleva a que, en ocasiones, no se gestione, no se valore y de hecho no se capitalice como una buena práctica que pudiera ser transferida a otros intraemprendimientos.

Aquí, toman relevancia los estudios realizados por Philipson, los cuales evidencian lo difícil que resulta volver un conocimiento tácito en explícito (2019) sí solo se considera las teorías de Nonaka y sus colegas; y luego en compañía de Kjellstron, destacan la importancia de los microfundamentos que acompañan el ámbito empresarial como la cultura, la estructura organizacional y la flexibilidad dentro de la misma (2020). Se podría decir que el conocimiento tácito no se vuelve explícito al plasmarlo o solo explicarlo, se requieren esfuerzos y elementos adicionales, que logran dar a conocer una pequeña parte de todo lo que envuelve y acompaña al líder, y que campos como el mercadeo se basan en la transferencia del conocimiento aun cuando quienes lo aplican no comprenden la importancia de este (Gross and Laamanen, 2018).

Como puede observarse, tanto desde lo que refiere la literatura, como la experiencia vivida en Benet y Evok, al conocer en la práctica le acompaña el uso y adquisición de herramientas que han logrado llevar ese conocimiento experto de los líderes a la materialidad, lo cual significa que se plasma y visible para otras personas, en otras palabras, lo hace tangible, colectivo y compartido. Orlikowski destaca que, sin las cosas materiales de nuestra vida cotidiana, la acción humana no sería posible. La práctica necesariamente implica materialidad y bajo la metáfora de los andamios se explica que dicha materialidad puede ser cultural o artefactual (2006), siguiendo este hilo argumentativo, cabe señalar que pocas veces son evidentes y valorados al interior de los procesos organizacionales, se da por sentado que se llega a la meta sin considerar esos “andamios” que apoyan la creación de conocimiento organizacional. De hecho,

cuando se les cuestiona a los líderes de estos intraemprendimientos por puntos relevantes no se valora dicha materialidad.

Los líderes, para llevar a cabo los proyectos han dibujado, prototipado, modificado y adaptado cientos de elementos materiales que les permita plasmar las ideas. Aquí estos elementos toman la particularidad de ser emergentes, pues se erigen con el tiempo, y luego cambian de forma y función. Luego, entablar una reunión de un nuevo proyecto, equivale a ver plasmado varios bocetos en presentaciones de *Power Point*, y todo acompañado de conversaciones de seguimiento que generan que el conocimiento se extienda a los nuevos miembros. Sarah Kaplan, destaca que la herramienta de *Power Point* no es una pieza estática de tecnología, sino que sirve como elemento dinámico que logra comunicar gran parte de las estrategias organizacionales (2011).

Cuando los miembros del equipo se acogen a los ritmos del nuevo proyecto van construyendo una identidad compartida. La cual desde la literatura es vista como herramienta en los procesos de conocimiento, propuesta por Toledano y Anderson (2020) ha servido para que los proyectos se puedan ejecutar. Pues los líderes destacan que no es fácil convencer a un comité de presidencia en la compañía más grande de alimentos (Imagix, 2019) en donde para estos tener las cifras y proyecciones no es lo único relevante, sino que toma más peso que cualquier miembro del equipo sepa comunicar todo el proceso de investigación de una manera sencilla, demostrando que ha tejido unos conocimientos y características únicas al contar y rebelar con detalle cualquier tema del proyecto durante el comité.

Esa identidad compartida, la ha logrado intuir la investigadora al trabajar en algunos proyectos con estos equipos, pero los miembros del intraemprendimiento no son conscientes de esa construcción lograda, lo cual, en concordancia con la literatura antes mencionada, es fundamental evidenciarla, para que cuando otro negocio se quiera apoyar de ellos para empezar un proyecto corporativo exitoso de este tipo, pueda contar con la experiencia documentada.

Aunque los proyectos dentro de Nutresa son apalancados por la vicepresidencia de innovación, que entrega los recursos, espacios y herramientas. Como lo indica Cesar Restrepo, líder de Evok, cada etapa en los procesos de innovación está acompañada

por un alto grado de incertidumbre (Imagix, 2019). Son los líderes en medio de la incertidumbre quienes hacen uso de la intuición reflexiva para superar las situaciones adversas que se presentan y sobrellevar hasta el final las ideas (Asvoll, 2017). De allí la importancia de poder entender ese conocer en la práctica sobre el cual se soportan dichos proyectos exitosos.

Finalmente, al ser los intraemprendimientos actividades relacionadas con el desarrollo o mejoramiento de lo existente y de nuevos productos y servicios (Dávila and Vásquez, 2008), en los cuales se crea nuevo conocimiento que, en la literatura se fundamenta en elementos claves como el liderazgo, el conocimiento experto, la materialidad y la identidad compartida. En una compañía como Nutresa estos elementos no están del todo claros y en consecuencia se dificulta tanto su gestión como su apropiación en otros proyectos. De allí que esta propuesta de investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo se evidencia y consolida el conocer como práctica en los intraemprendimientos Benet y Evok del Grupo Nutresa?

JUSTIFICACIÓN

A finales de 2019 la investigadora fue invitada a trabajar en proyectos directos de Benet como Negociadora de materias primas y comanufacturas. Durante este tiempo pudo observar cómo el conocimiento organizacional dentro de un intraemprendimiento toma un significado diferente o especial de otros modelos de negocio; en este escenario la toma de decisiones, los nuevos procesos y las diferentes acciones orientadas a madurar el intraemprendimiento obedecen a una práctica ágil, orientada al logro e incluso en oportunidades toman un tono informal.

La investigadora evidenció que este agilísimo, los logros e informalidad obedecen en parte a la experiencia, intuición y liderazgo, en pocas palabras al conocimiento tácito de los líderes, adicional a la interacción con elementos externos y la articulación con el resto de los miembros de sus equipos.

Este trabajo investigativo toma relevancia, porque desde los líderes de Benet y Evok se ha evidenciado el interés y apoyo a la investigadora para que desde las teorías del conocer como práctica se pueda lograr una posible ruta orientadora que facilite la gestión de futuros intraemprendimientos dentro de Grupo Nutresa e incluso pueda replicarse a otras compañías colombianas en donde se muestre el rol de los elementos identificados.

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar la contribución de los elementos del conocer como práctica en dos intraemprendimientos de Grupo Nutresa.

ESPECÍFICOS

- Caracterizar los elementos que constituyen el conocer como práctica.
- Describir la experiencia de los equipos de Benet y Evok como intraemprendimientos exitosos de grupo Nutresa.
- Documentar el conocer como práctica propio de Benet y Evok como posible ruta orientadora de facilitación en la gestión de futuros intraemprendimientos.

MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Esta investigación se fundamenta sobre dos líneas, teóricamente desde el Giro de la Práctica y conceptualmente desde el intraemprendimiento, como se muestra a continuación.

GIRO DE LA PRÁCTICA:

Para Theodore Schatzki la práctica es siempre una especie de caja cuya constitución depende de qué elementos están operando dentro de él y de qué manera (2000) . Él describe la práctica (*turn of practice*) como un movimiento de teorías sociales que reconoce el conocimiento, el significado, la actividad humana, la ciencia, el poder, el lenguaje, las transformaciones y los acontecimientos históricos como elementos del campo de la práctica que se suman a componentes post-humanos como artefactos y objetos no humanos. En este sentido, este movimiento favorece una metodología social distinta que abarca la corporeidad, la materialidad y sus intersecciones con prácticas organizadas en torno al conocimiento compartido (2000).

Aunque no existe un consenso teórico sobre dicho movimiento, para el mismo autor se trata de un enfoque en desarrollo conformado por experiencias heterogéneas que convergen en pensar la práctica como un elemento de estudio alternativo para pensar lo social. Esto se desarrolla en el supuesto de que fenómenos tales como la subjetividad, actividad humana, y sociabilidad son aspectos y efectos de las prácticas interconectadas (Knorr Cetina, K., Schatzki, T.R., and von Savigny, E. (Eds.). (2000) Adicional, el estudio de la práctica no se trata de las descripciones de lo que se hace, sino un vuelco hacia la comprensión de flujos de prácticas, en tanto instancias de creación de significado y conocimiento (Chia and Holt, 2006).

Un núcleo central en la teoría de la práctica es que concibe la práctica como matriz encarnada de la actividad humana y materialmente organizada en torno a la comprensión compartida de dicha práctica (Schatzki et al., 2000). Por tanto, la práctica es el contexto en el que se forman de manera preponderante las propiedades que son cruciales en la

vida humana, no solo habilidades y actividades, sino experiencias corporales, en donde también emergen presentaciones e incluso estructuras físicas.

Este enfoque resalta la materialidad, al ser esta la infraestructura y escenario de diferentes prácticas, incidiendo en ellos al permitir, y facilitar producciones de conocimiento. Así mismo, los arreglos materiales aparecen posibilitados y plenos de sentido, gracias al tejido simbólico que le otorga el Giro. Entonces lo material tiene fuerza de participante, y es necesario para el despliegue de redes y nexos socio-materiales en permanente diálogo entre el soporte material y la producción de símbolos y discursos (Reckwitz, 2004). Por tanto, el giro de la práctica permite la participación no solo de los seres humanos, sino entre lo humano, lo simbólico y lo material (Latour, 2010).

Este enfoque no tiene contenido mental, discursos o interacciones como punto de partida para explicar la práctica, sino más bien las prácticas mismas, es decir, el lugar de lo social como pequeñas unidades de análisis social. En este sentido, la investigación social dada bajo la guía de este enfoque es rastreada desde comportamientos rutinarios que constan de varios elementos interconectados entre sí: formas de actividades corporales, "objetos" y sus aplicaciones de conocimiento construido en forma de comprensión, saber hacer, estados de las emoción y conocimiento motivacional (Reckwitz, 2004).

Conocer como práctica:

Como lo destaca Wanda Orlikowski, el conocer como práctica es aquello que destaca el papel esencial del conocimiento como acto humano que permite hacer y lograr objetivos dentro de un ambiente organizacional (Orlikowski, 2002). Dicha perspectiva sugiere que el conocimiento no es una capacidad o disposición estable de los autores, sino más bien una realización social, la cual se constituye y reconstituye al involucrarse diferentes actores.

Para Orlikowski su definición de conocer como práctica, tiene sustanciales diferencias frente al conocimiento organizacional expuesto por varios autores, pero ella fundamenta dicha definición del trabajo sociológico de Anthony Giddens (1984) y los estudios antropológicos de Jean Lave (1988) Edwin Hutchins (1991) y Lucy Schuman (1987). Para

todos ellos, las personas son individuos que actúan con conocimientos en el que hacer de su día a día y a diario su conocimiento se modifica, por tanto, difiere a otras posturas de conocimiento como la economía del conocimiento y el capital intelectual, que indican el conocimiento como un elemento estático.

Es importante destacar las diferencias entre conocer como práctica con otros conceptos de conocimiento, pues en este caso, conocer es un verbo que destaca acción, hacer algo o practicarlo, mientras que la palabra conocimiento funciona como sustantivo que connota elementos, hechos o disposiciones y de aquí parte la diferencia de la definición o concepto que Orlikowski maneja en sus estudios, ya que el conocimiento organizacional se debe desligar a un proceso estático y que no interactúa con otros elementos (2002).

Por tanto, como lo destaca Gilbert Ryle en su libro *El concepto de la mente*, el conocimiento está en las acciones humanas (1949). Aquí la acción junto con el conocimiento toma la misma relevancia para saber qué hacer en un momento particular y más en el ámbito organizacional. De la misma manera Lave destaca que el conocimiento no es un producto fáctico ni mucho menos un compendio de hechos, en cambio el conocimiento adquiere el carácter de ser un proceso de constante conocer o en traducción al castellano, un constante conociendo (1988).

Para Giddens, el conocimiento es la capacidad inherente de continuar (1984), en consecuencia, el conocimiento no puede considerarse como estable, ya que implica siempre un estado provisional del mismo, un ejemplo claro de esto es aprender una habilidad manual como coser o cocinar, en donde solo a través de la práctica logrará conocerlo completamente.

Es así, que dicho concepto toma relevancia en esta investigación, al indicar cómo a través de la experiencia y el constante hacer, las organizaciones logran que sus colaboradores adquieran un nivel de conocimiento experto, que se caracteriza por su dinamismo y facilidad de adaptación al entorno, y esto es básicamente lo que se requiere en el perfil del intraemprendimiento en donde la incertidumbre y el caos aparecen para formar algo nuevo entre personas con alta capacidad de liderazgo, para trabajar en

modelos interdisciplinarios o multivariados que perciban la complejidad de las personas, las organizaciones y su entorno (Rodriguez, 2009).

Materialidad:

La materialidad en el entorno organizacional ha sido abordada por Wanda Orlikowski, en sus estudios de conocer como práctica y allí junto a otros colegas desde el año 2002, resaltan que el conocimiento organizacional presenta una gran limitante si se dejan de lado los artefactos, espacios y las infraestructuras que acompañan el aprendizaje y las capacidades(2002).

Para Orlikowski la materialidad son todos aquellos elementos que acompañan y con los cuales se pueden generar interacción (2006). Allí se incluyen desde las mesas, las edificaciones, los vehículos, la ropa y todo ese cúmulo de objetos que desde las acciones se conocen, pero que desde el conocimiento organizacional pueden ignorarse.

Es relevante destacar que no solo la acción humana depende de tales asuntos materiales, sino que están constituidos por ellos. Sin todo lo material de la vida cotidiana, la acción humana no sería posible, es decir que la práctica implica materialidad y Orlikowski ha trabajado sobre este componente a lo largo de los años, al encontrar con varios autores diferentes matices o significados, entre ellos la sociomaterialidad, como la representación construida sobre la intersección de tecnología, trabajo y organizaciones que trata de comprender dicha relación constitutiva de lo social y lo material en la vida organizacional cotidiana.

Sociomaterialidad: este concepto fue promovido de igual manera por Orlikowski en compañía de Susan V. Scott (2008) para dar a conocer una serie de perspectivas que estudian los fenómenos tecnológicos, en donde destacan que los humanos y las cosas son dos entidades diferentes las cuales se relacionan a través de interacciones casuales, y un elemento afecta directamente al otro.

La base ontológica de la materialidad se encuentra en la idea de ensamblajes sociomateriales (2008) donde las fronteras entre lo humano y lo material, lo tecnológico y lo social; se diluyen bajo lo que se identifica como la ontología relacional. Ya no se parte de entidades separadas, sean humanos, máquinas u objetos que se afectan unas con otros, las entidades no están dadas a priori, sino que se crean en la práctica.

Características: Orlikowski desarrolla a través de la metáfora de los andamios, las características que acompañan a la materialidad. De acuerdo con el diccionario de la Real academia española, un andamio es:

“Armazón de tablonos o vigas puestos horizontalmente y sostenidos en pies derechos y puentes, o de otra manera, que sirve para colocarse encima de ella y trabajar en la construcción o reparación de edificios, pintar paredes o techos, subir o bajar estatuas u otras cosas” (RAE, 2020)

Aunque este es un término muy utilizado en la industria de la construcción para referirse a las estructuras temporales que soportan una edificación o la reparación de superficies, en este caso sirve para referirse a como el conocimiento cotidiano en la práctica se estructura materialmente, y se expresan a continuación:

1. La materialidad es temporal, al igual que los andamios, por lo general existen durante la vida de un proyecto.
2. La materialidad es flexible al igual que los andamios, se solidifican en un sitio particular y se adaptan a las condiciones particulares de un proyecto.
3. La materialidad al igual que los andamios son portátiles, cada elemento podrá ser movido y modificado con facilidad.
4. La materialidad y los andamios son diversos, existen diversos tipos de andamos que facilitan el trabajo de construcción, unos para caminar, otros para sostener, otros para que las personas puedan suspenderse en medio de una construcción. Así de diferentes son todos los elementos que aportan valor dentro del conocer como práctica, unos artefactos sirven para comunicar, otros para inspirar, otros para generar recordación o identidad, unos para explicar y en su gran mayoría todos se configuran para llevar a cabo la labor de trabajo.

5. Al igual que los andamios, la materialidad que acompaña el conocer como práctica es heterogénea, lo que refleja tanto la disponibilidad y requisitos de estos.
6. Los andamios y la materialidad son emergentes, pues estos se erigen con el tiempo y cambian de forma y función, según sea necesario.
7. Los andamios y la materialidad brindan estabilidad temporal a las personas a otros elementos e incluso a los espacios.
8. Los andamios y la materialidad pueden ser peligrosos, ya que son propensos a fallas y averías.
9. Los andamios y la materialidad son generativos, pues sirven de base para otros trabajos.
10. Los andamios y la materialidad son constitutivos tanto de la actividad humana como de los resultados.

Es así como, terminado un edificio, los andamios que fueron involucrados en la construcción ya no serán útiles ni necesarios, sin embargo, ningún edificio o proyecto en este caso podría haberse construido ni ejecutado sin los andamios, es por esto que se argumenta que los andamios y los elementos materiales estructuran críticamente la producción de cualquier proyecto.

En este sentido, la dimensión material esta indiscutiblemente entrelazada con el conocer como práctica, y debe ser comprendida y adaptada para entender los procesos de conocimiento organizacional dentro de cualquier compañía, pues perforan sus realidades.

En este mismo hilo argumentativo, vale la pena señalar que el conocer como práctica dentro de los intraemprendimientos implica el uso y adquisición de herramientas que llevan ese conocimiento experto de los líderes a la materialidad. Es esta materialidad la que da sentido a la vida cotidiana, sin ella no será posible la acción humana. Es decir, los objetos físicos, las estructuras biológicas e incluso los contextos espaciales y culturales son los que materializan el conocer (Feldman and Orlikowski, 2011).

Identidad compartida.

Un desafío constante en los equipos de trabajo es mantener la coherencia, el compromiso y la continuidad del conocimiento que se genera entre los diferentes roles de quienes lo conforman, es así que la identidad compartida permite a las organizaciones tener una orientación que se genera a través de conformación y convivencia de equipos y en donde de acuerdo a unos lineamientos iniciales de relacionamiento, como ruta orientadora a lo largo del trabajo (Orlikowski, 2002).

A diferencia del aprendizaje tradicional llevado a cabo en contextos laborales, caracterizado por ser individual y adaptativo, este enfoque persigue la liberación de los individuos de manera que se potencie su capacidad para crear, a través de modelos orgánicos (West, 1996). En este nuevo enfoque se lleva a los colaboradores a promover la comunicación de manera horizontal, bajo estructuras flexibles.

Esta identidad compartida puede ser definida de diferentes modos. Argote, Gruenfeld y Naquin (2001) lo definen como un proceso a través del cual los integrantes de un equipo adquieren, comparten y combinan conocimiento, cuyo resultado es un producto colectivo, por medio de la experiencia de trabajar juntos. Edmonson y Moingeon (1996) consideran que es un proceso mediante el cual el equipo lleva a cabo una acción, lograda y reflejada por medio de retroalimentación y realiza ciertos cambios o adaptaciones en camino a mejorar. Para Jeris, May y Redding (1996), se trata de un proceso en el que se aprende a compartir información, trabajar de forma colaborativa y producir nuevo conocimiento, en donde intervienen múltiples sistemas, en los que se incluye el entorno organizacional, el propio equipo y los individuos como tal.

Por su parte, Horvath, Callahan, Crosweell y Mukri (1996) definen la identidad compartida como el aprendizaje de equipo, al ser este un esfuerzo colectivo para dotar de sentido a las acciones y a las experiencias.

Por tanto para Wanda y Orlikowski (2006), en consideración de estos autores, la identidad compartida se logra cuando se adquiere en principio por parte de unos lineamientos corporativos, se distribuye entre los colaboradores, luego es entendida de manera divergente y convergente y por último se almacena en cada persona y guarda y comparte similitudes con el resto del equipo.

Elementos que configuran la identidad compartida.

En el ambiente organizacional, Orlikowski destaca tres elementos de la identidad compartida.

La primera es la creación de una orientación común a través de la participación y creación de espacios de trabajo. Esto provee las bases para continuar un sentido de verdad, respeto y lealtad que se evidencia a través de la organización y facilita la conducta de un equipo, que en diversas ocasiones puede estar distribuido.

La segunda característica es apropiarse y utilizar una orientación común para conseguir crecimiento en colectivo; esto constituye un proceso continuo de aprendizaje, ya que se refuerza y alimenta los procesos organizacionales.

Por último, está el reforzar la conexión con los principios de la organización, esto es relevante, ya que, al crearse equipos, estos pueden empezar a tener sus propios valores y características, los cuales no deben desligarse con los principios organizaciones globales. Esto es muy importante dentro de los intraemprendimientos corporativos, ya que mantienen el ADN de las compañías que apostaron por ellos.

En consecuencia, la identidad compartida toma envergadura en el conocer como práctica, pues los individuos adquieren ese compromiso de articular un colectivo que se nutre día a día y permite que las jerarquías organizacionales migren hacia un modelo orgánico, en donde el líder experto es quien articula, pero el resto de su equipo comparte mucho o gran parte del conocimiento que él posee sobre el objetivo por el cual trabajan.

INTRAEMPREDIMIENTO

Son diversos los estudios sobre todos los temas que abarca el empresariado y algunos autores han presentado interés a dicho concepto, al resaltar la importancia e impacto que tiene dentro de las compañías.

El intraemprendimiento se concibe como la actividad emprendedora que es llevada a cabo dentro de organizaciones ya existentes (Dávila and Vásquez, 2008). Por su parte

Antoncic y Hisrich (2001) mencionan que el intraemprendimiento puede ser definido como el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan y hacen cosas nuevas.

El término intraemprendimiento fue conocido por primera vez en el año 1970, cuando Drucker escribió “*Entrepreneurship in the Business Enterprise*” en una edición introductoria del *Journal of Business Policy* (Katz and Shepherd, 2004). Diez años después, cuando América fue sacudida por la competencia extranjera, tal vez buscando soluciones a la entrada de la industria japonesa, varios investigadores descubrieron la importancia del intraemprendimiento y su papel en la renovación organizacional y en el desempeño de las empresas (Veenker et al., 2008).

Sin embargo, algunos estudiosos aún creían que era difícil, que la actividad emprendedora tuviera lugar en grandes organizaciones y con un alto grado de burocracia (Morse, 1986, citado, (Burns, 2013). Incluso, otros investigadores argumentaron que el emprendimiento corporativo podría ser osado y nocivo para el rendimiento financiero a corto plazo de una empresa (Burgelman and Scales, 1986; Fast, 1981, citados por (Shepherd and Katz, 2004).

Las posturas expuestas se pueden argumentar con base en la teoría de los paradigmas, propuesta por Kuhn (1975), en la cual “un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica” (p. 14). Es así, que se explica que para aquella época existían ciertos paradigmas, es decir, reglas aceptadas, sobre las grandes compañías y la idea del intraemprendimiento, tal vez, estaba en desacuerdo con la investigación, teorías y aplicaciones conceptuales determinadas por la comunidad académica de ese entonces (Kuhn, 1975).

Como consecuencia de los diversos estudios de varias disciplinas, en la actualidad coexiste un conjunto amplio de literatura sobre el intraemprendimiento, cuyos referentes, como se ha destacado, se remontan a más de cuatro décadas y tienen marcados orígenes en Estados Unidos y Canadá. Como resultado, se han acuñado diferentes palabras para describir al mismo fenómeno, entre ellos se encuentran: Intraemprendimiento (*Intraprenurship*), empresa corporativa de riesgo (*Corporate*

Venture), emprendimiento estratégico (*Strategic Entrepreneurship*) y organización emprendedora (*Entrepreneurial Organization*) (Parker, 2011) (Ver tabla 2).

Tabla 2. Términos relacionados con Intraemprendimiento

Término	Traducción al español	Autores	Significado
<i>Intrapreneurship</i>	Intraemprendimiento	Susbauer, 1973 Pinchot, 1985	Proceso a través del cual un colectivo de personas o en solitario dentro de una organización persiguen nuevas oportunidades.
<i>Corporate entrepreneurship</i>	Emprendimiento corporativo	Schollhammer, 1981 Burgelman, 1983 Vesper, 1984 Jennings y Lumpkin, 1989 Guth and Ginsberg, 1990 Jones and Butler, 1992	Actividad desarrollada al interior de las organizaciones que fortalece la iniciativa emprendedora y la generación de nuevos proyectos de alto valor estratégico.
<i>Entrepreneurial organisation</i>	Organización emprendedora	Morris, 2001	Compañía u organización que practica el emprendimiento corporativo.
<i>Corporate Venture</i>	Empresa corporativa de riesgo	Burgelman, 1983 MacMillan, 1986 Ellis and Taylor, 1987 Vesper, 1990 Srivastava and Agrawal, 2010	Nuevo modelo de innovación híbrido, que combina las acciones de investigación de las empresas con lo mejor del ecosistema actual de emprendedores y startups.
<i>Strategic entrepreneurship</i>	Emprendimiento estratégico	Ireland y Webb, 2007 Kuratko, 2007	Es una filosofía de funcionamiento de las compañías, lo cual, al implementarse, permea la cultura organizacional orientándola hacia la innovación y la búsqueda continua de necesidades insatisfechas y la manera de suplirlas.

Tabla 2. Elaboración propia, a partir de Velázquez (2019)

En la exploración de las definiciones de los términos, se hallan aspectos en común, como la transformación desde la estratégica, la continuidad en el tiempo de los negocios, la innovación, el conocimiento de flujos futuros y el éxito internacional (Kuratko et al., 2014). Para efectos de esta investigación, de acuerdo con la revisión bibliográfica se tomarán como sinónimos los conceptos de *Intraprenurship* y *Entrepreneurship*.

El intraemprendimiento se concentra en “mejorar la capacidad de la compañía de adquirir y poner en práctica las habilidades y capacidades innovadoras” (Kuratko et al., 2014) y percibe otros propósitos, entre los que se encuentran “la rentabilidad, la renovación estratégica, la capacidad de innovación, la obtención de conocimiento para desarrollar flujos de ingresos futuros, el éxito internacional y la configuración efectiva de los recursos como vía para desarrollar ventajas competitivas” (Katz and Shepherd, 2004, p. 8).

Así, los puntos fuertes que ofrece el intraemprendimiento es que pueden consolidarse de muchas maneras, por consiguiente, varios académicos se han esforzado en clasificar este concepto. Por ejemplo, Veenker et al. (2008) encontró junto a otros colegas cuatro alcances de emprendimiento corporativo que están relacionados con las escuelas básicas de corriente emprendedora expuestas por Birlinshaw. Bajo esta correspondencia se plantean cuatro enfoques del intraemprendimiento: creación de nuevas empresas, comportamiento intraemprendedor, transformación organizacional y ventaja competitiva (2003).

Características del intraemprendimiento

Al tener en cuenta las orientaciones y trascendencias que pueden presentar los intraemprendimientos, se muestran varias características. Según Block and MacMillan (1993) el intraemprendimiento se caracteriza y se diferencia de otros proyectos de la organización, porque:

- Integra actividades nuevas para la organización.
- Se promueve y se desarrolla dentro de la organización.
- Es más arriesgado e implica mayor incertidumbre que la actividad regular de la organización.
- Su objetivo es aumentar las ventas, los beneficios, la productividad o la calidad.

Otra dimensión relevante de los intraemprendimiento es que “coloca a las personas de una organización en el centro y les ayuda a crear, desarrollar y escalar sus ideas existentes” (Bosma et al., 2010, p. 8). En el intraemprendimiento, los colaboradores se apropian de las ideas e iniciativas, por tanto se dice que este proceso “describe un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*) centrado en las personas” (Deloitte Digital, 2015, p. 3).

El intraemprendimiento en sí, es un proceso dinamizador, caracterizado por un conocimiento experto y arriesgado, por medio del cual los colaboradores buscan nuevas oportunidades y toman decisiones para hacer cosas diferentes, en otras palabras, inician otras labores dentro de las compañías, las cuales pueden llevar a la creación de organizaciones independientes.

Es así que esas personas con experiencia, un conocimiento experto y con una alta capacidad para liderar le apuestan a procesos disruptivos dentro de las organizaciones para las cuales trabajan y así con el tiempo se integran varios elementos junto con las personas para construir un proceso de conocimiento constante, el cual siempre es dinámico y cambiante, en donde la práctica es fundamental para que se configure.

Conocimiento experto

En las organizaciones toma cada vez más relevancia la Gestión del conocimiento como activo de gran valor que posibilita su explotación racional, convirtiendo dicho conocimiento en resultados capitalizables; y en donde esta gestión requiere de expertos.

Javier Martínez Aldadonado expresa de manera clara la relación entre el conocimiento organizacional y la calidad de los expertos como portadores de este.

El conocimiento no es un objeto ni un contenido. Podemos hablar de gigas de información, de miles de páginas de información, de cientos de webs con información, pero no podemos hablar en los mismos términos del conocimiento. En general el conocimiento lo acumulan los expertos y por tanto las organizaciones lo tienen en su interior, aunque no sepan identificarlo y menos aún explotarlo (Aldanondo, 2011).

El conocimiento no se transmite de la misma manera como un líquido que pasa de un recipiente a otro, por tanto, la figura de un experto en las organizaciones opera como catalizador. El experto, a través del espacio en el que interactúa puede aportar valiosos conocimientos susceptibles a transmitir, documentar y hasta materializar, para el servicio de la organización (Philipson and Kjellström, 2020).

Por tanto, para retomar la definición de experto y el conocimiento que se le atribuye, Niels Bohr, desde su campo científico y al ser reconocido por ser el creador del modelo atómico, describe al experto como aquella persona que ha cometido todos los posibles errores que se pueden cometer en un determinado campo de conocimiento (Bohr, 1950). Ante su postura de carácter reduccionista deja en evidencia los componentes de práctica y experiencia que se quieren en el experto.

Por tanto, el conocimiento experto es aquel que habita en una persona luego de haber experimentado mucho en determinado campo.

Una característica distintiva del conocimiento experto es que quien lo posee tiene la facilidad de comunicar de manera clara y comprensible todo lo que sabe (Philipson, 2019). Aquí toma gran relevancia esta característica, ya que es fundamental para los líderes darse a conocer y mostrar seguridad ante su equipo.

Otra característica del conocimiento experto es la práctica y el tiempo, en la mayoría de los textos se habla de que se requiere una década para adquirir conocimiento experto (Philip E. Ross, 2006) y esta postura se sustenta en la idea que con la práctica los diversos conocimientos se interiorizan y se adhieren a la persona.

Otro elemento para resaltar es la calidad en los saberes, que le permite al experto una interpretación directa de cualquier situación, a partir de que posee una estructura bien organizada de conocimientos específicos que son utilizados en los diferentes momentos que la organización lo requiera.

Por otra parte, para Susan Goldman el conocimiento de los expertos se nutre de representaciones mentales ricas y, modelos mentales coherentes y consistentes sobre las relaciones entre los eventos o partes de un fenómeno (1999).

Es así que el éxito de los equipos intraemprendedores, requiere de la figura de un experto, que con su conocimiento aporta valor a la organización, pues a través de la experiencia y el constante hacer, genere que trascienda del plano individual y se expanda por toda la organización, con lo que es mayor su aprovechamiento y se trasciende hacia unos equipos más inteligentes, en donde se comparte información y conocimiento y así se incrementa de manera exponencial las capacidades para resolver los nuevos desafíos que se crean o surgen dentro de un intraemprendimiento.

Liderazgo:

Desde el punto de vista teórico, existen muchos conceptos y miradas sobre el liderazgo, pero para esta investigación se tomará como referente el concepto que a lo largo de los años ha desarrollado Ikujiro Nonaka, quien es reconocido alrededor de mundo por sus estudios en la gestión de creación de conocimiento como aporte a las teorías organizacionales.

A partir de 1979 se empezaron a conocer sus primeras publicaciones sobre teorías de creación de conocimiento organizacional y en ellos algunos referentes del liderazgo, pero solo fue hasta 1999 que el mismo autor en el documento *The ART of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge* desarrolla dicho concepto, resaltando el papel dentro de las organizaciones.

En colaboración con Reinmoeller y Senoo, Nonaka destaca que los líderes son aquellos quienes tienen gran relevancia en la generación de conocimiento, pues estos asumen la tarea de construir Ba, crear condiciones propicias y establecer el ritmo para el dinamismo del conocimiento (1999).

Por el "Ba" Nonaka lo define como un espacio compartido en movimiento en el cual se desarrolla la teoría de creación del conocimiento y textualmente en su documento destaca que "El liderazgo que es consciente de Ba ejemplifica el concepto de amistad política donde las relaciones emergentes se utilizan para lograr objetivos" (Nonaka, Reinmoeller, and Senoo 1998, 677). Aquí el autor quiere resaltar la importancia del líder para desarrollar relaciones de confianza y carisma, pero ante todo seguridad y apertura para que su equipo pueda sentir el apoyo en las labores que realiza.

Es así como, el concepto de liderazgo se entiende como el elemento que permite obtener orden, con la capacidad de determinar la velocidad y la intensidad a la cual el conocimiento es convertido en cada espacio o “Ba”. Dicha condición está relacionada a la relevancia que el líder le dé a cada condición o elemento, y requiere tomar conciencia para identificar los caos creativos que se presenten para sacarles ventaja que se convierta en conocimiento.

Posteriormente, en el año 2000 Nonaka junto a y otros colegas hacen un valioso aporte sobre lo que un líder debe proveer en los procesos de creación del conocimiento; son cuatro elementos, el primero es la visión del conocimiento, el segundo es el desarrollar y promocionar el intercambio de activos de conocimiento, el tercero es crear, conectar y energizar “Ba” y por último habilitar y promover la espiral continua de creación de conocimiento (Nonaka and Konno, 2000).

Pero fue hasta el 2011 que el mismo autor habló del líder sabio; y son las características de este tipo de liderazgo las que se quieren enmarcar en este trabajo de investigación para destacar a las personas que guían a su equipo dentro de un intraemprendimiento.

Para Nonaka y Takeuchi el líder sabio es quien tiene la capacidad de juzgar con bondad, es un ser idealista que considera lo bueno para la compañía en la que trabaja, es un maestro artesano que entiende los temas clave, tiene la capacidad de captar la esencia de situaciones o cosas particulares, es un político que puede estimular a las personas a la acción, tiene la capacidad de fomentar la Phronesis en otros para construir una organización resiliente y es un maestro de buenos valores y fuertes principios de quien su equipo puede aprender (Nonaka and Takeuchi, 2011).

Una tercera generación del líder sabio

Por otro lado, está la postura de David Snowden, quien abarca una tercera era del líder sabio, aquí el liderazgo requiere apertura al cambio a nivel individual, y sus comportamientos y decisiones no solo están basadas en su experiencia y conocimiento, sino que deben tener en cuenta el entorno, para que sus actos coincidan con el contexto. (Snowden, 2002).

Para el mismo autor, los líderes eficaces aprenden a cambiar sus estilos en la toma de decisiones para adaptarse a los cambiantes entornos empresariales, y este caso se adapta muy bien a los intraemprendimientos, en donde un contexto simple como empezar algo nuevo, puede tornarse también complicado, complejo y caótico desde las teóricas de sistemas, en donde cada escenario requiere diferentes respuestas y manejos diferentes gerenciales (Snowden, 2002).

Por tanto, bajo un contexto interempresarial, donde puede reinar la incertidumbre o la complejidad, los líderes están llamados a actuar más allá de sus instintos, ellos requieren saber cuándo compartir su poder y cuando no, cuando llamar a la sabiduría de un grupo y cuando acatar el propio consejo de su conocimiento experto (Snowden, 2002).

Así, este concepto junto con el de Nonaka, dan a conocer la importancia del líder, en donde su conocimiento trasciende lo estático y pasa a una dimensión dinámica e influenciada por su entorno. También dicho concepto pasa a ser algo más que un título y se convierte en una capacidad de las personas, quienes entienden que movilizar en pro de unos objetivos que requiere habilidades técnicas, humanas y sociales.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tomando como punto de partida que, este trabajo está fundamentado sobre la base teórica del giro de la práctica; ha sido desarrollado bajo el enfoque cualitativo, específicamente con un tipo de investigación de sistematización de experiencias y para ello la técnica de recolección de los datos primarios se hizo a través del *Storytelling*, por ser esta una técnica cercana a la innovación y la gestión del conocimiento; también se consultaron fuentes secundarias como documentos o bocetos que desempeñaron un rol relevante en el proceso de creación de los intraemprendimientos y que acompañan las historias de los líderes y equipos de Benet y Evok del Grupo Nutresa.

Para dicho fin, se requirió un periodo aproximado de nueve meses, en los cuales se recopilaron las bases teóricas que fundamentaron el trabajo y luego la puesta en marcha del trabajo de campo con los líderes y equipos de Benet y Evok. Para esto se contó con la ayuda de una docente experta en conocimiento organizacional, quien apoyó y fundamentó las bases teóricas de la investigación. Este acompañamiento se realizó con reuniones periódicas semanales, en los cuales se discutía y aclaraban dudas a la investigadora.

Para el trabajo de campo se contó con la aprobación de los directivos de Grupo Nutresa, para realizar actividades con los dos intraemprendimientos mencionados anteriormente, y se coordinaron actividades virtuales a través de las plataformas de *Microsoft Teams*.

ENFOQUE CUALITATIVO

La investigación de enfoque cualitativo es aquella que se utiliza para describir y refinar preguntas de investigación, cuyo propósito es reconstruir la realidad tal y como la observan los autores de un sistema social previamente definido (Hernández, Baptista and Hernandez, 2004). Es así, que este trabajo se enmarcó en este tipo de investigación para ir en línea con el enfoque del conocer como práctica, el cual establece que el conocimiento no es algo que mora en un lugar, ni algo que las personas tienen, sino que, por el contrario es algo que las personas hacen y constantemente se van logrando

(Orlikowski, 2002). Por tanto, las evidencias destacadas en los intraemprendimientos de Benet y Evok siempre se encuadran bajo las percepciones y acciones de sus equipos y líderes.

También, como lo indica Oswaldo Mesías, la investigación de tipo cualitativo da importancia al contexto, a la función y al significado de los actos humanos, valora la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores (2010). De esta manera, en este ejercicio investigativo se abordaron las experiencias de los líderes y sus colaboradores, relacionadas a las acciones que los llevaron a constituirse como equipos, toma relevancia para apreciar los fenómenos asociados al conocer que suceden de un intraemprendimiento. En concordancia con la teoría propuesta, y para la consecución del segundo objetivo específico en esta investigación, que es mostrar el dinamismo de las realidades humanas y organizacionales, resaltando los detalles y características de las vivencias cotidianas que, en colectivo generan conocimiento.

TIPO DE INVESTIGACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.

La sistematización de experiencias es entendida como una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo Angeloni 2019; Ghiso 2006; Jara Holliday 2011. En este sentido, este tipo de investigación adquiere relevancia para este trabajo de grado, en tanto quedaran registradas las experiencias y narrativas de los intraemprendimientos Benet y Evok a partir de las vivencias de sus líderes y equipos estratégicos, con el propósito de descubrir cómo ha sido ese proceso de conocer como una práctica social que ha contribuido al éxito.

Algunos de los precursores de este tipo de investigación, destacan que el objetivo de la sistematización de experiencias es la propia práctica, y si bien puede llegar a un primer nivel de teorización y alimentar un diálogo crítico con el conocimiento teórico, no tiene pretensiones de generalización ni de universalización (Angeloni, 2019) de allí que, el principal énfasis está en el ordenamiento y la reconstrucción de la experiencia.

La reconstrucción de la experiencia, generalmente se sirve de formatos, representaciones gráficas y mapas que permiten tener una síntesis visual de lo realizado en la práctica, ordenada cronológicamente, para identificar los momentos significativos de los equipos, por etapas y sus continuidades, pero sobre todo para facilitar en la investigación, que los aspectos puedan ser analizados por separado y posteriormente de manera integrada, en otras palabras, se buscan identificar los árboles para luego poder ver el bosque completo. Aquí, se podrá evidenciar al detalle los momentos y actividades claves que han hecho que hoy Benet y Evok sean resaltados como intraemprendimientos que han logrado el éxito, considerando a sus equipos, pero sobre todo destacando los momentos o actuares de los sujetos.

SUJETOS PARTICIPANTES:

Se trabajó con los gerentes de los negocios de Benet y Evok y sus respectivos equipos, lo cual representa un total de seis personas. Este ejercicio contó con la aprobación de sus líderes para trabajar por separado y en conjunto cada una de las actividades que se proponen.

CONSTRUCCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN:

Como lo destaca María Eumelia Galeano, la construcción de los datos es aquello que permite al investigador construir una base empírica que soporta los hallazgos y posibilita a los lectores u otros investigadores evaluar los resultados (Galeano, 2011).

Esta construcción de datos posee la característica de ser un proceso en espiral, pues se constituye como eje transversal al proceso investigativo. También se caracteriza por ser holística pues incluye todos los aspectos internos y externos que hacen parte de la investigación.

En la construcción de datos también es fundamental que el investigador haga explícitos el contexto en el cual los datos se producen y se analizan, y dicho proceso constituye al mismo tiempo un punto de llegada y partida de la investigación en donde hay valiosos hallazgos, pero apenas se procede al análisis y conclusiones de estos. En otras palabras,

la construcción de los datos son la esencia, el resultado depurado, visible y palpable del proceso investigativo (Galeano, 2011), con las actividades que se mencionan a continuación.

Esta construcción de datos se hizo mediante tres técnicas específicas, la primera fue una revisión de literatura para dar cumplimiento al primer objetivo específicos propuesto, primero para encontrar las bases conceptuales que permitieron caracterizar los elementos que constituyen el conocer como práctica y luego para develar en que consistieron las buenas prácticas en el contexto del intraemprendimiento.

La segunda de ellas estuvo orientada a la recolección de datos en fuentes secundarias, es decir, bases de datos, documentos o registros donde se encuentra evidenciado el liderazgo y creación de los intraemprendimientos de Benet y Evok. Con esta técnica se pudo complementar la narrativa, para lograr plasmar al detalle todos los elementos que acompañan el conocer como práctica, dando relevancia a la materialidad de los procesos de creación y el trabajo colaborativo en donde el conocimiento es el fundamento. Dicha recopilación se dejó plasmada en una ficha de recopilación de datos de la cual se da evidencia en el anexo 1(Ver anexo 1).

La tercera actividad estuvo orientada a reconstruir la práctica con las fuentes primarias, es decir, con los gerentes y sus equipos quienes son los sujetos que han vivido el conocer como práctica. Con estos sujetos se usó la técnica de *Storytelling*, la cual se entendió como una técnica de contar historias usando lenguaje sensorial, presentado de tal forma que transmite a los oyentes la capacidad de interiorizar, comprender y crear significado personal de ello (Denning, 2005).

Aquí se buscó que las vivencias y aprendizajes de los líderes y los equipos de los intraemprendimientos de Benet y Evok fueran contadas de manera clara y simple, con la espontaneidad que se requería para captar la atención de los oyentes, con ello se logró generar una conexión que permitió plasmar con alto nivel de detalle las historias del conocer como práctica, mediante actividades dinámicas.

Cómo se obtuvieron las historias.

Se tomó como punto de partida los cuatro elementos identificados en la revisión de literatura del conocer como práctica dentro de un intraemprendimiento, los cuales son el liderazgo, el conocimiento experto, la materialidad y la identidad compartida; a partir de estos cuatro elementos se realizaron cuatro ejercicios diferentes con cada uno de los equipos de Benet y Evok de Grupo Nutresa con quienes se hizo el trabajo de campo. Cada participante recibió una invitación en su correo electrónico personal y corporativo con el enlace de la reunión y dos días antes de la cita, se hizo una recordación vía WhatsApp.

Imagen 1. *Invitación a experiencia investigativa de manera remota.*



Fuente: Elaboración propia, con apoyo herramienta *Canva*.

Con estos ejercicios se logró que los participantes, desde sus narrativas describieran la dinámica de dichos elementos en el trabajo que se ha llevado en la construcción de los intraemprendimientos y posteriormente se procedió a documentarlo como prácticas de éxito. En total se recopiló la información de ocho actividades que se llevaron a cabo de manera remota, las cuales serán ampliadas más adelante.

Para que cada uno de los participantes contara sus historias se planeó una actividad dinámica en espacios diferentes, esta fue acompañada de la anécdota de los entrevistados, dichas actividades fueron grabadas para guardar con detalle cada intervención y al final ser analizados. El motivo de la selección de dichas actividades estuvo acompañado del fomento de la creatividad y la comodidad de los participantes, como se describen a continuación.

Avatar de líderes

El primer ejercicio, en el cual se esperaba identificar cómo se percibe el liderazgo dentro de los equipos se realizó mediante la elaboración de un comic o caricatura, con el apoyo de *Avachara* (2021), una herramienta online que permite crear personajes con rasgos característicos, allí cada uno de los participantes tuvo la oportunidad de dibujar a su líder y en paralelo fueron respondiendo la siguiente pregunta: ¿Para usted qué rol desempeña el líder dentro de este proyecto de intraemprendimiento del cual haces parte?

Este ejercicio se realizó por separado con cada colaborador, incluyendo a los líderes, para conocer la perspectiva del rol que desempeñan.

Seis sombreros de Bono

El segundo ejercicio fue los seis sombreros, que es una técnica de comunicación creada por Edward de Bono, el cual es un marco de referencia para la resolución de problemas desde distintos puntos de vista (2012). Para esta investigación fue pertinente puesto que no se usó para resolver problemas, sino para identificar distintos puntos de vista frente a una situación crítica, pues cada miembro de los equipos que forman el intraemprendimiento tomaron un color del sombrero, el cual destaca un rol o manera de actuar ante la siguiente pregunta: ¿Cómo se prepara usted para presentar el proyecto ante el comité de presidencia en caso de asistir solo?

De acuerdo con el color que fue otorgado al azar con ayuda de la página web *echabalasuerte*, se analizaron las respuestas por separado, resaltando el segundo elemento que es el conocimiento experto, el cual se logra al trabajar en equipo y desempeñar por varios años un rol profesional en el mercado, se identificaron desde

diferentes perspectivas los conocimientos individuales que se van adquiriendo en el día a día de trabajo en el marco de estos intraemprendimientos.

Cartografía social

Para abordar el tercer elemento y así evidenciar la dinámica de Benet y Evok, se requería plasmar por parte de cada uno de los equipos la identidad compartida. Para esto se llevó a cabo un taller de mapeo o cartografía social, en donde la construcción de un mapa constituye una manera de elaborar relatos colectivos en torno a lo común, la cual visibiliza ciertos encuentros y consensos sin aplanar las diversidades, pues las mismas también quedan plasmadas (Diez Tetamanti, 2014). Así, en esta investigación, se pudo observar cómo ha sido la construcción de identidad a través del tiempo desde lo espontáneo y no elaborado en colectivo.

Para esto se activó una pantalla de la herramienta virtual *Miro* (2021), en donde a través de imágenes, líneas y textos, en equipo se realizó un mapa que mostró la conformación del equipo, pero sobre todo las rutas de acción en el proceso de ideación del proyecto y ejecución de este bajo la pregunta ¿Si este intraemprendimiento fuera una ciudad, como la dibujarían? Allí también se les pidió que incluyeran los lugares más importantes, puestos de mando, personajes destacados, sitios turísticos, puntos altos y llanos, y sobre todo indicar las rutas en dirección hacia el logro de los objetivos.

Collage

Por último, para evidenciarla materialidad se realizó un taller en donde a través de la herramienta *Miro*, que permite adherir notas, imágenes y fotografías. Se invitó a los líderes y sus equipos que realizaran un collage en conjunto para reconocer aquellos elementos materiales que tomaron relevancia en el proceso de creación de un intraemprendimiento y se les preguntó al principio ¿Para ustedes qué elementos materiales (artefactos, instrumentos, entre otros) han tomado relevancia en la consecución y éxito del intraemprendimiento?

Hasta aquí se han nombrado las cuatro actividades asociadas a cada uno de los elementos, sin embargo, es importante señalar que, al momento de aplicarlas y analizar los datos allí construidos, se identifica que estos elementos no se desarrollan de manera

separada, es decir, aunque de manera didáctica se trabajaron así, realmente los sujetos participantes en la construcción de sus narrativas mencionan el liderazgo, el conocimiento experto, la identidad compartida y la materialidad, como elementos que se entrecruzan y conviven de manera articulada en experiencia cotidiana, como se muestra en el siguiente análisis.

ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

Es relevante mencionar que los datos y la información recolectada, cuentan con un orden temporal, lo cual permitió a la investigadora el posterior análisis. Esto se evidencia a continuación.

Momento uno: Transcripción de las grabaciones en un documento Word, con un archivo por elemento y por participante, además se asignó un código para cada uno de los participantes a fin de poder tener la trazabilidad de sus voces en la reconstrucción de la experiencia, así:

Tabla 3. Cuadro de codificación participantes de la investigación.

Participante	Rol	Código
Participante 1	Analista de Investigación y desarrollo	B01
Participante 2	Colíder Benet	B02
Participante 3	Especialista de mercadeo Benet	B03
Participante 4	Líder Benet	B04
Participante 5	Colíder Evok	E01
Participante 6	Colíder Evok	E02

Fuente: Elaboración propia

Un libro de códigos corresponde al enunciado que se le dan a los conceptos o sujetos participantes de una investigación con el objetivo de organizarlos y posteriormente nombrarlos de manera corta Strauss y Corbin (2002) . Estos se caracterizan por ser simples, precisos y analíticos y en esta investigación se representan así:

Letra B: Indica que el participante hace parte del intraemprendimiento Benet

Letra E: Indica que el participante hace parte del intraemprendimiento Evok

Número: indica la secuencia que se le ha dado a un integrante de cada participante de manera ordenada.

Segundo momento: luego los archivos de Word fueron analizados a la luz de las cuatro categorías y se asignaron unas etiquetas iniciales de color a los elementos comunes que fueron encontrados entre los participantes. Para este punto cabe resaltar que las actividades no arrojaron conceptos exclusivos del elemento para el que fueron realizadas, sino que por el contrario se encontraban elementos embebidos de manera transversal, por ejemplo, cuando se analizó el liderazgo se encontraron categorías asociadas a conocimiento experto, y cuando se trabajó identidad compartida se encontraron categorías asociadas a liderazgo, de allí que se asignó una nueva referenciación de color a nuevas categorías o categorías de segundo orden. Estas etiquetas se hicieron por color así:

Imagen 2. Clasificación de las frases de los participantes

The image shows a Word document with several paragraphs of text. Red and yellow highlights are applied to specific phrases. On the right side, there are annotations in red text, each preceded by a red dashed line and a small icon of a person, identifying the source as 'Alejandra Estrella Toro'. The annotations include:

- Annotations pointing to the first paragraph: 'es la punta del liderazgo, de ponerse la camiseta, abrirse el espacio y eso es algo que viene dentro de ellos.' and 'Categorías que se relacionan con liderazgo, liderazgo y ser un agente de servicio, pero que es algo que se relaciona de él, así que está relacionado con el liderazgo.' and 'Cita casi es el momento del comentario diferente, así lo he hecho desdoblado, todos, el principio lo he hecho muchos trozos con Celia, porque Celia es ingeniera, cualificada, yo soy ingeniera, yo soy de otro lado, a mí me gusta a tener un contacto físico, y me doy un tiro en un pie. Ahora, a mí me gusta a tener un contacto de producto, a tener un negocio, yo quiero me hablo entonces.' and 'Bombr amorosamente respetuosos, no somos tontos, con mucho respeto nos lo decimos, somos estudiosos, juiciosos y eso también es diferente.'
- Annotations pointing to the second paragraph: 'El momento decisivo.' and 'Principios igual que hace que el caso de estudio puede considerarse como una experiencia exitosa.'
- Annotations pointing to the third paragraph: 'Cabelina, aunque si ser una persona motivada, se mostró muy dispuesta y agradecida con el servicio. En algunos de ellos y como permite que las personas tengan más elementos a sus historias y no se quede en responder solo una pregunta.'
- Annotations pointing to the fourth paragraph: 'En la respuesta de Cabelina se empieza a evidenciar relación con el contexto situacional que se está investigando.'
- Annotations pointing to the fifth paragraph: 'Categorías personales.' and 'Principios apropiados y recomendaciones sobre los aspectos en que debe ponerse énfasis y de las áreas comerciales que deben ser contempladas para alcanzar un grado de éxito que le supere un futuro emprendedor en el tema.' and 'Conocimiento de que se comparte, lider con mucha experiencia, líder cercano, comparte el conocimiento de manera fácil, un emprendimiento es abierto para los proyectos.'

Fuente: Elaboración propia, extraída de archivos Word

La imagen anterior muestra un archivo en Word de un participante de la investigación, en donde se resaltó y diferenció con colores algunas frases que la investigadora consideraba relevantes, para luego encontrar ideas en común con los otros participantes.

Así, se pudo encontrar similitudes entre los diferentes colores. En total se utilizaron nueve colores como apoyo de este proceso, como se muestra en la siguiente imagen:

y como ejemplo, se utilizó el amarillo para aquellos comentarios que indicaran visión de futuro, el color verde claro para comentarios que hablaran de redes, la materialidad fue resaltada con el color azul oscuro, la Phronesis o como se ha traducido “sabiduría práctica”, a la cual se relaciona con la capacidad de decidir con éxito y actuar de manera efectiva para lograr el propósito deseado. Es un tipo especial de conocimiento tácito que le permite a cada persona tomar decisiones prudentes y tomar medidas apropiadas para cada situación (Nonaka, Toyama and Hirata, 2008).

fue resaltada con color fucsia y el color rojo sirvió para resaltar los comentarios que indicaran temas de escucha activa.

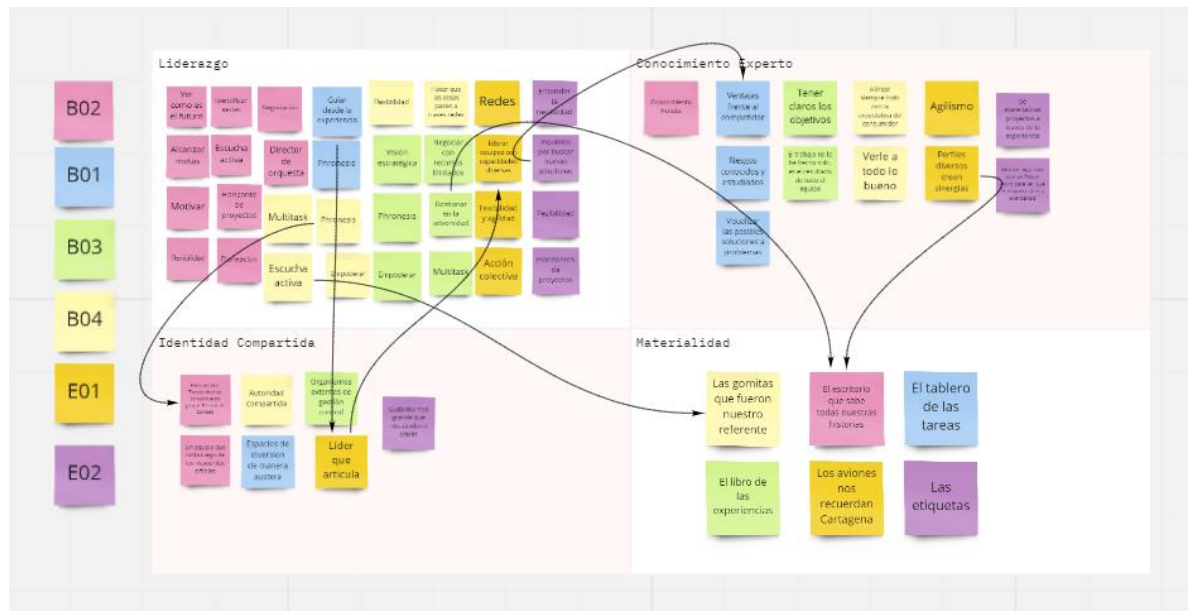
Imagen 3. Referencia de categorización por colores del verbating



Fuente: elaboración propia

Tercer momento: una vez identificadas estas categorías de primer y segundo orden, se realizó un ejercicio de focalización o agrupación entre conceptos asociados o relacionados, quedando más depurado el ejercicio como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 4. Organización de los datos



Fuente: Elaboración propia, con apoyo de plataforma Miro.

Como se evidencia en la imagen anterior, las diferentes ideas se agruparon en las cuatro categorías principales que son liderazgo, conocimiento experto, identidad compartida y materialidad, aquí los diferentes colores de los diferentes cuadros indican un participante de la investigación. En la imagen se evidencia unas líneas que conecta ideas entre categorías, esto fue de gran valor para el análisis posterior.

Cuarto momento: finalmente se procede con el ejercicio escritural para dar cuenta de los hallazgos del ejercicio investigativo, lo cual se ampliará en el capítulo de resultados.

A continuación, se muestra una tabla, que muestra el resumen de las actividades y su propósito, con dos columnas adicionales en las que la investigadora realizó el respectivo diario de campo para el posterior análisis.

Imagen 5. Matriz de actividades, sistematización de experiencias.

Intraemprendimiento	Fecha	Categoría	Actividad	Participantes	Objetivo	Contexto	Observaciones de la investigadora	Resultados en avatar	Resultados
Bénet	15/01/2021	Liderazgo	Has un comic del líder	B01	Conocer la percepción del Liderazgo dentro del Intraemprendimiento	Dar la oportunidad a cada uno de los participantes que mientras dibujan a su jefe, de manera natural describan a sus líderes.	B01 se mostró dispuesta, llegó de manera puntual, se considera una persona introvertida, por tanto 30 minutos fueron suficientes para la realización de la actividad.		Sus respuestas conducen a la evidencia del contexto teórico que hasta el momento se ha trabajado. Diana es enfática y repite que Catalina como líder orienta desde la experiencia Destaca que el equipo es unido y se trabaja en un entorno ameno
Bénet	20/01/2021	Liderazgo	Has un comic del líder	B02	Conocer la percepción del Liderazgo dentro del Intraemprendimiento	Dar la oportunidad a cada uno de los participantes que mientras dibujan a su jefe, de manera natural describan a sus líderes.	B02 participante es una persona que le gusta mucho hablar, se empoderó y como líder quiso hablar de ella misma		Componentes del liderazgo: Vision a futuro, identificación de redes, motivación y empoderamiento con resiliencia, Familiaridad que se entrelaza con identidad compartida, escucha activa, flexibilidad, negociador, director de orquesta.
Bénet	26/01/2021	Liderazgo	Has un comic del líder	B03	Conocer la percepción del Liderazgo dentro del Intraemprendimiento	Dar la oportunidad a cada uno de los participantes que mientras dibujan a su jefe, de manera natural describan a sus líderes.	B03 es una mujer experta en meraceo, habló con naturalidad, tiene mucho afecto por Juan Camilo		Paola al describir a Camilo, describe en la visión estratégica a futuro, ese poder de negociación y administrar con recursos escasos, empodera a su equipo y lo motiva para que sea un liderazgo de doble vía, es un líder flexible, cero acartonado como luego el lo menciona en su entrevista
Bénet	29/01/2021	Liderazgo	Has un comic del líder	B04	Conocer la percepción del Liderazgo dentro del Intraemprendimiento	Dar la oportunidad a cada uno de los participantes que mientras dibujan a su jefe, de manera natural describan a sus líderes.	B04 desde el principio destacó porque es líder, pero siempre dio a saber la importancia de sus compañeras y porque las empodera.		20 años de experiencias, lo llevan a definir que el liderazgo en un intraemprendimiento contiene flexibilidad, escucha activa, hace que las cosas pasen por medio de las redes, empodera a su equipo pues todos son estrellas
Evok	01/02/2021	Liderazgo	Has un comic del líder	E01	Conocer la percepción del Liderazgo dentro del Intraemprendimiento	Dar la oportunidad a cada uno de los participantes que mientras dibujan a su jefe, de manera natural describan a sus líderes.	E01 es una mujer con mucha experiencia, ingeniera que ha trabajado con galletas y Chocolates y ahorita en Evok siente el placer de poder experimentar y que le aprueben cosas nuevas.		Liderazgo libre. Líder que orienta, líder con muchos vínculos
Evok	17/02/2021	Liderazgo	Has un comic del líder	E02	Conocer la percepción del Liderazgo dentro del Intraemprendimiento	Dar la oportunidad a cada uno de los participantes que mientras dibujan a su jefe, de manera natural describan a sus líderes.	E02 es una mujer joven que el destino la colocó en Evok como colider de logística y procesos. Allí ha aprendido que diferentes perfiles son importantes y se complementan.		Liderazgo que se complementa. liderazgo independiente, hay un hilo invisible que los une

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Oscar Jara (Jara Holliday, 2011)

Cada actividad se realizó en fechas por separado, con rangos de una o dos semanas, de acuerdo con la disponibilidad de los equipos, y cada recurso que se incluyó en las actividades, como fotos, notas y dibujo fueron recolectados como elementos secundarios que complementan las historias de los colaboradores. Así se abordaron de manera completa los elementos que se querían evidenciar en la práctica de un intraemprendimiento colombiano para luego documentar el conocer como practica propio de Benet y Evok como posible ruta orientadora de facilitación en la gestión de futuros intraemprendimientos como cuarto objetivo de este trabajo de grado.

De este modo, de manera ordenada y resaltando las experiencias que acompañaron las historias de los participantes, se estructuró el diseño metodológico, que permitió que detalles importantes no fueran olvidados en el posterior análisis, y sobre todo que al momento de obtener las narrativas se sintieran cómodos los participantes para que la información suministrada que viene a continuación fuera de gran valor.

DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez se concretó el enfoque y el tipo de investigación, y habiendo precisado que la reconstrucción de la experiencia de Benet y Evok recae sobre la práctica de estos intraemprendimientos reconocidos como exitosos. Hay dos premisas que orientaron este trabajo de campo, la primera es el reconocimiento de las personas como sujetos de conocimiento y la segunda la mirada sobre el conocimiento organizacional como una práctica basada en la identidad compartida, el liderazgo, el conocimiento experto y la materialidad. En consecuencia, a continuación, se desarrollan cada uno de los momentos empíricos que posibilitó desarrollar estos asuntos.

ACCIONES EN CURSO DE LOS INTRAEMPRENDIMIENTOS

Para estas acciones en curso se hicieron unas aproximaciones iniciales mediante fuentes secundarias como videos corporativos y documentos que permitieron plantear la situación en estudio. Una vez iniciado el trabajo de campo la investigadora procedió a corroborar si sus interpretaciones iniciales coincidían con la realidad de los intraemprendimientos Benet y Evok.

Es así como la investigadora encontró que en el 2013 Grupo Nutresa lanzó el programa de *Out of the Box*. Esta es una iniciativa de innovación dispuesta para que cualquier colaborador de la compañía proponga ideas disruptivas o lo que se conoce como innovaciones ubicadas en el horizonte tres ¹, al ser este un marco de referencia propuesto por McKinsey and Company en el 2009, para gestionar simultáneamente las oportunidades de crecimiento actuales y futuras (McKinsey Quarterly, 2009).

El actual líder de Benet, relata que, en ese entonces varias personas del negocio de chocolates tuvieron una propuesta la cual en principio se llamaba Nutremax, pero esta idea llevaba consigo un propósito ambicioso, el cual era democratizar los productos que

¹ Los principios de los horizontes de crecimiento proporcionan una lógica para la prospección y un medio para categorizar el portafolio de productos de una empresa en tres horizontes de tiempo. El Horizonte 3 es donde el futuro es imaginado, investigado y desarrollado. Esto requiere opciones de siembra “en el presente” para el futuro, en forma de investigación, proyectos piloto y, posiblemente, inversiones en nuevas empresas. Las inversiones del horizonte 3 sostienen a las empresas en el futuro.

complementaban la nutrición de las personas y al mismo tiempo, prevenir enfermedades por falta de nutrientes en varias poblaciones colombianas, fue así, que tras varias entrevistas, filtros, ensayos y cuestionamientos este proyecto fue ganador y obtuvo el capital de riesgo que se necesitaba para darle vía libre a la materialización de una nueva línea de negocio.

A partir de ese momento surgieron dos nuevos retos, pues no se trataba solamente de ganar la convocatoria y recibir los recursos económicos, sino que la viabilidad de esta nueva línea de negocio implicó consolidar nuevos equipos y montar una nueva planta de producción en la ciudad de Santa Marta.

Estos retos fueron fácilmente solventados toda vez que se contó con una red de relaciones fuerte con los otros negocios que posee el grupo empresarial, los cuales son Servicios Nutresa que es el centro de Servicios compartido para todo Grupo, Gestión Cargo² (Catherine Chacon, 2014) que funciona bajo el modelo de operador logístico y zona franca, el centro de investigación Vidarium y redes comerciales las cuales permitieron que siete años después cuente con un equipo consolidado, una marca posicionada y un modelo de negocio viable.

Al momento de realizar el presente ejercicio investigativo se identifica que este negocio ya ha empezado a generar utilidades y lograr la presencia internacional, liderado por cuatro personas que han logrado el éxito de dicho proyecto.

Para diciembre del mismo año y gracias a esta misma convocatoria, nace Evok como otro proyecto disruptivo para Nutresa, este también contó con el músculo financiero de la compañía para apalancarse y consolidarse como marca.

Fue una invitación por parte del equipo de innovación para la participación y posterior premiación en *Out of the Box* a principios del año 2013 que motivó al actual líder de Evok en querer participar de esta iniciativa, bajo la pregunta de qué pasaría si se aprovechaban todos los beneficios de las hierbas naturales junto con los nutrientes del cacao.

² Gestión Cargo es una empresa del Grupo Nutresa que opera como Zona Franca en diferentes regiones de Colombia y como operador logístico para todos los otros negocios de la compañía.

Pasaron los meses y se iban tejiendo varias ideas, las cuales eran filtradas en el transcurso del mismo año, pero fue la preparación y el querer ir un poco más allá la clave para ser los ganadores; aquí los participantes de la iniciativa destacan como se elaboraban de manera manual bolsitas de té para tener los prototipos listos para que fueran mostrados a los jurados y de esa manera ir materializando aquellos sueños que se tuvieron en principio.

Arrancar fue lo más difícil para el equipo de Evok, pues siempre los acompañó la incertidumbre de qué iba a pasar en caso de que el proyecto no fuera viable ante un mercado que ya presentaba alternativas similares, pero fue el poner las hierbas en el centro de todo el portafolio de productos lo que los ha llevado al éxito, pues han logrado consolidarse como una marca multiportafolio cuyo punto de venta lo han definido como un centro de experiencias único, pero en la actualidad han logrado expandirse en todo Colombia e incluso ofrecer sus productos a través de canales digitales.

El mismo líder de Evok destaca que han sido exitosos en la medida que le dieron importancia a la incorporación de personas distintas al ecosistema habitual de ellos, para que extrajeran nuevas ideas y metodologías; y de esa manera consolidarse como un equipo de tres personas que se articula y alimenta de nuevas opiniones diariamente.

Estos primeros datos construidos a partir de fuentes secundarias cobran aún más sentido en el ejercicio investigativo con las narrativas de sus actores, por ello a continuación se presentan las preguntas que fueron discutidas mediante las actividades dinámicas, pero antes se muestra el libro de códigos que se usó para organizar la información capturada en dichas actividades.

PUESTA EN MARCA DE ACTIVIDADES DINÁMICAS

Las técnicas que se utilizaron para la construcción de los datos, como se mencionó anteriormente se eligieron teniendo en cuenta el elemento del conocer en la práctica que se fuera a caracterizar. Por ejemplo, para el liderazgo y el conocimiento experto, se priorizaron aquellas actividades de tipo individual para favorecer la reflexión y la narrativa de la experiencia por parte de los actores del intraemprendimiento, toda vez que al

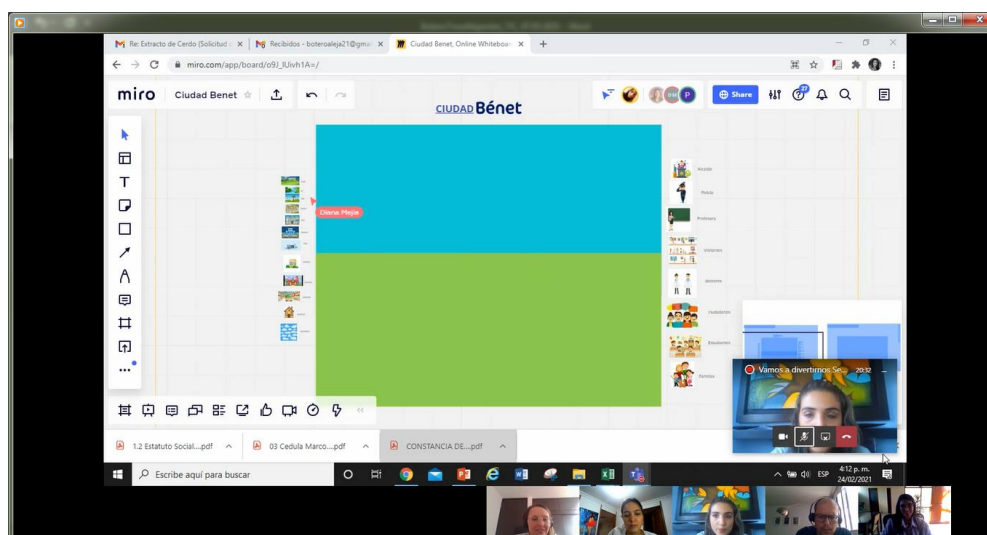
tratarse estos temas álgidos era importante que ellos se sintieran en confianza y con la capacidad de hablar libremente.

Dichas actividades individuales se realizaron de manera remota utilizando la plataforma *Teams*: allí la investigadora interactuó durante una hora con cada actor. Como elementos de apoyo se usó el portal *Avachara* para que pudieran dibujar a los líderes y favoreciera la experiencia de *Storytelling* y el portal web *echaloalasuerte* facilitó la realización de ejercicios participativos de selección aleatoria para cada uno de los participantes.

A su vez, los elementos del giro de la práctica como la materialidad y la identidad compartida se construyeron de manera grupal pues al ser la materialidad un andamio, tal como lo indica Orlikowski, que permite construir ese conocer en la práctica. Entonces era importante hacerlo de manera colectiva para poder evidenciar cómo se conectaban los elementos materiales dentro del equipo y cómo se usaban, al igual que el ejercicio de cartografía social permitió ver esa construcción de identidad compartida para cada intraemprendimiento.

La siguiente fotografía, muestra el ejercicio de identidad compartida con el equipo de Benet, todos estaban interactuando en la plataforma de *Miro*, mientras la interacción se dio a través de la herramienta de reuniones *Teams*.

Imagen 6 Ejercicio de identidad compartida.



Fuente: Elaboración propia. Tomado de los talleres remotos.

A continuación, se profundiza en cada uno de los cuatro elementos iniciales, en donde por medio de una pregunta y acompañadas de las actividades dinámicas, se dio paso a sistematizar las experiencias por parte de la investigadora.

¿Cuáles son las características del liderazgo dentro de Benet?

Para B01, un líder es aquel que guía desde la experiencia, la agilidad es una característica importante pues se trabajan a ritmos diferentes a los del corporativo de Nutresa y un líder de un intraemprendimiento se caracteriza por tener mucha experiencia, y vuelve los casos de fracaso en nuevas oportunidades.

Imagen 7. Avatar de líder realizado por participante B01



Fuente: Elaboración participante B1, avachara.com

Para el participante B02, el liderazgo es quien visualiza un futuro, y trabaja por alcanzar metas, pero como los recursos son un poco más limitados necesita identificar las redes necesarias para cumplir objetivos y motivar mucho a su equipo.

El líder de un intraemprendimiento es capaz de estrechar relaciones de amistad fuerte con su equipo y también entiende que su equipo no sabe de todo, pero que lo que buscan existen entonces lo pueden buscar o alcanzar.

Un líder posee la habilidad de escuchar activamente y planea proyectos que van por caminos rápidos, también tiene habilidades de negociación para lograr un gana-gana entre las partes y por último es flexible.

Imagen 8 Avatar de líder realizado por participante B02



Fuente: Elaboración participante B02, avachara.com

Para el participante B03, un líder es quien posee esa visión estratégica, es como ver el futuro del intraemprendimiento, es quien puede ver más allá de los obstáculos y gestiona en medio de la adversidad y los recursos limitados.

Otro de los aspectos relevantes del liderazgo es empoderar al equipo a través de la confianza, y se convierte en un liderazgo bidireccional en donde todos saben que su equipo, lo apoya y lo motiva. También el líder se relaciona y crea redes externas, pero al tiempo está desarrollando nuevas capacidades dentro del equipo.

Imagen 9. Avatar de líder realizado por participante B03



Fuente: Elaboración participante B03, avachara.com

Para el participante B04, el liderazgo dentro de un intraemprendimiento es espontaneo, no es acartonado. Es un ejercicio de escuchar constantemente y de hacer cualquier tarea, cosa que no estaba acostumbrado cuando trabajaba en otros cargos como líder. También este líder logra que las cosas pasen a través de las redes que crea y empodera a todo su equipo para que logren brillar todos.

Imagen 10. Avatar de líder realizado por participante B04



Fuente: Elaboración participante B04, avachara.com

Para E01, el liderazgo de un intraemprendimiento es aquel que funciona por procesos y en donde cada miembro del equipo posee fortalezas diversas, hace muchas veces que los líderes trabajen de manera flexible pero que a la par aceleren muchos procesos y de cierta manera hay una línea invisible que hace que trabajen sincronizados.

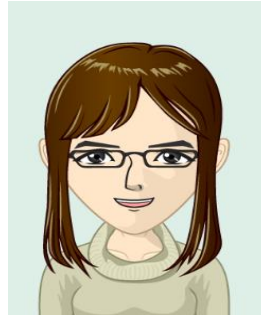
Imagen 11. Avatar de líder realizado por participante E01



Fuente: Elaboración participante E01, avachara.com

Para la participante E02 el liderazgo es quien da las orientaciones para llegar de manera ágil al punto de llegada y por ende busca esas herramientas de orientación, dentro de un intraemprendimiento el líder puede experimentar nuevos procesos y hacer cosas poco comunes. El líder es una persona ansiosa por buscar nuevas soluciones y este líder ha desarrollado una habilidad especial que es entender bien las necesidades.

Imagen 12. Avatar de líder realizado por participante E02



Fuente: Elaboración participante E02, avachara.com

De esta manera se dio respuesta a la primera pregunta que quería evidenciar el liderazgo experto dentro de estos equipos de Nutresa, estas actividades se organizaron en dos semanas de acuerdo con la agenda y disponibilidad de cada actor, con la ventaja que luego de terminar este ejercicio, se podía hacer la siguiente pregunta que daba paso para evidenciar el segundo elemento que es el conocimiento experto.

¿Cómo te prepararías para ir al comité de presidencia en caso de ir solo?

Bajo esta pregunta, se quiso evidenciar el liderazgo experto de los participantes con la actividad de los seis sombreros de Bone, aquí cada color de sombrero te indica un rol o personalidad para responder y así se quiso evidenciar las respuestas naturales que dieran cada uno de los actores, para conocer su nivel de conocimiento.

Aquí B01 desde la perspectiva del sombrero negro indicó que, a sus 28 años, lleva más de 15 años trabajando en el sector de alimentos. Indicó que como sombrero negro todos los peligros los llevarían estudiados, pero con una posible solución a los mismos, que genere que el comité de presidencia logre aprobarles el proyecto y mostrar esa superioridad frente a la competencia.

El sombrero negro generó en esa participante resistencia o tener que pensar más la respuesta desde la vivencia de la experiencia, pero sirvió para que me contara que desde su adolescencia está trabajando en el sector de alimentos, tiempo que la convierte en experta.

B02 indica que a través de los años ha podido potencializar su rol como líder y aunque a través del sombrero rojo, que es el papel de los sentimientos y la intuición, siente temor que el comité de presidencia no le apruebe un proyecto, si solo se apoya de las campañas publicitarias las cuales siempre se trabajan para cautivar las emociones del público. Ella con sus 15 años de experiencia destaca que es importante ir con todos los sombreros evaluados ante el comité, para que sea viable.

B03 para hablar del conocimiento experto indicó que lleva nueve años trabajando en el área de mercadeo en diferentes compañías y desde el sombrero negro destaca que Benet siempre busca verle lo bueno a todo, un riesgo importante a considerar es el riesgo de reputación que acompaña a las grandes marcas y que debería llevar estudiado a la hora de presentarse ante el comité. Otro aspecto es asegurarse que sí se esté comunicando lo que el consumidor espera.

El conocimiento experto visto desde el sombrero azul, quien toma el rol de facilitador, para el participante B04 quien tiene más de 20 años de experiencia es tener claros los objetivos, ante cualquier nuevo desafío y ante cualquier comité destaca que el trabajo ha sido logrado en equipo y que el mercadeo y la innovación le permiten lograr muchas nuevas ideas a la hora de encontrarse con un equipo desafiante.

Para E01 a través del sombrero rojo, expresó que lleva 8 años trabajando en el área de procesos y conoce mucho de chocolates, ella indica que el éxito de estos equipos radica en que los perfiles en el intraemprendimiento son tan diferentes que al integrarse generan sinergias, por tanto, reconoce que el actor E02 es quien le coloca mucho sentimiento a cada cosa que hace, pero que a la hora de ir a un comité es bueno ponerse todos los sombreros.

Desde el color rojo, el actor E02 destaca la importancia de mostrar los proyectos desde la experiencia, también al momento de ir a presentar un proyecto al comité de presidencia

con más de 20 años de experiencia es importante venderlo con un prototipo, pues allí se muestra que el proyecto está avanzando y ella está convencida que los seis sombreros es un buen ejercicio para ver qué le hace falta o qué le sobra a cualquier proyecto dentro de un intraemprendimiento.

De esta manera se dan por finalizadas las actividades de carácter individual, y se procede con los ejercicios grupales que pretendían testimoniar los otros dos elementos evidenciados al inicio de la investigación los cuales son la identidad compartida y la materialidad, para esto se citó a los equipos completos y a través del portal web Miro que funciona como tablero se hicieron y respondieron las siguientes preguntas.

La primera pregunta se planteó, para evidenciar la identidad compartida, allí a través de cartografía social los participantes harían una ciudad simulando el equipo del cual hacen parte.

¿Si el intraemprendimiento fuera una ciudad, como sería?

Para los participantes B01, B02, B03, B04 dibujar la ciudad Benet fue un ejercicio en donde los cuatro actores se organizaron fácilmente para plasmar lo que es una ciudad. Primero empezaron dibujando las nubes, pues destacan que el cielo de un intraemprendimiento nunca es despejado, pero hay un arcoíris pues hay momentos felices y un sol que significa los momentos cuando brillan.

Dentro de esta ciudad el alcalde se apoya de su consejo y toman decisiones en conjunto.

Hay un barrio bien constituido en donde hay familias que son los consumidores, Benet hace todo por ellos, también viven científicos, pues Benet cada producto tiene evidencia científica, otros habitantes del barrio son los aliados con los que se puede co-crear y otros habitantes del barrio son las unidades productivas que monetizan este negocio.

Dentro del barrio hay una piscina, que significa que dentro de Benet hay diversión, es una piscina grande, pero inflable, porque el presupuesto es limitado, como ellos bien lo indicaron, diversión con austeridad.

Hay montañas las cuales significan que se visualiza un horizonte hacia donde enfocarse, también hay un banco que presta dinero, pues muchas veces se trabaja con el presupuesto de otros.

También hay motos y carros pues el equipo debe ir a un ritmo rápido. Hay un ente policial, quien representa los equipos de gestión control y los agentes reguladores como el INVIMA.

Los visitantes son los proveedores y aliados. Por último, su líder colocó un corazón que muestra la pasión y armonía con la que trabaja el equipo.

Imagen 13. *Ciudad Benet, cartografía social*



Fuente: elaborado por el equipo de Benet, plataforma Miro.

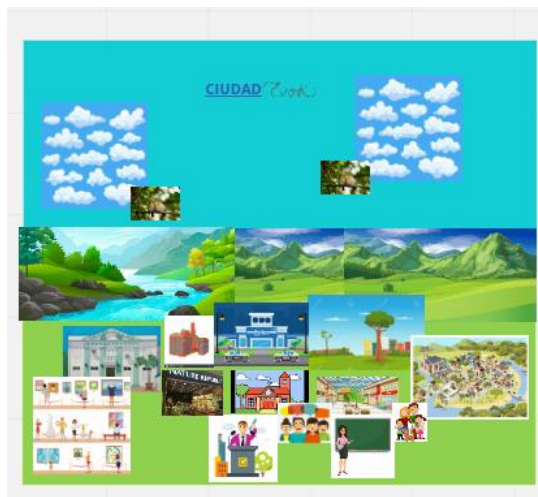
Esta experiencia evidenció desde el principio un equipo completamente articulado, todos se encargaban de buscar los elementos que conformarían la ciudad y entre todos opinaban la ubicación de estos, hubo risas y recuerdos, que hizo que el espacio se sintiera como una integración para todos, dicho por uno de los líderes.

Por otro lado, la ciudad Evok está llena de naturaleza, este es el factor que inspira a los participantes E01 y E02, árboles, flores y ríos es lo que más destaca en esta ciudad.

Cielos con nubes, pero con pajaritos que cantan y evocan paz, ríos tranquilos, una ciudad que se rodea de un río y hay muchos árboles.

En esta ciudad hay policía que regula que todo marche en orden, hay fábricas que ayudan a elaborar buenos chocolates, hay un centro comercial que es el lugar favorito donde se ubica Evok, hay una tienda naturista que significa los beneficios que tienen los productos de Evok, hay una escuela pues el equipo siempre está aprendiendo de cara de expertos, hay visitantes que son la razón de ser del negocio y por último hay un alcalde que es la cara visible a todo lo que como equipo hacen, pero entre todos logran que el equipo salga adelante.

Imagen 14. *Ciudad Evok, cartografía social*



Fuente: elaborado por el equipo de Evok, plataforma Miro.

Esta experiencia, estuvo enfocada desde el principio a lo natural, el equipo se articuló referente a este tema y hablaban de experiencias, aquí si se evidencia una figura de liderazgo articulador.

Cuando los equipos terminaban, se pasaba a otro espacio del tablero de Miro para que elaboraran un collage, destacando los elementos materiales que toman relevantes o tienen algún significado dentro del equipo.

¿Para ustedes qué elementos materiales (artefactos, instrumentos, entre otros) han tomado relevancia en la consecución y éxito del intraemprendimiento?

En este ejercicio los actores, B01, B02, B03, B04 indicaron cuáles elementos materiales hacen parte de su día a día.

Todos coincidieron en dibujar su escritorio, el cual es pequeño, y todos en conjunto han creado una unión particular, trajeron también un tablero, que les representan los comités de presidencia, unas gomitas que les recuerda que así empezó Benet, luego siguieron con un libro, el cual alimentan con nueva información científica que les comparte *Vidarium*, destacaron también que el avión es un elemento importante, pues siempre a todos les encanta ir a las ferias de nutrición y aprovechan para viajar, y por último la pantalla de un computador con indicadores pues siempre visualizan un futuro lleno de crecimiento.

Imagen 15. *Collage, materialidad Benet.*



Fuente: elaborado por el equipo de Benet.

Dentro del equipo de E01 y E02, hay un elemento material muy relevante que ellos colocaron en el centro, es el diario que hay en cada tienda, en donde los usuarios cuentan la experiencia de la marca, también hay tarritos, infusiones, ellos destacan que tener algo que mostrar en cada etapa del proceso es vital para ver que algo en Evok está marchando, para ellos las estanterías son la materialización de muchos proyectos, está un lapicero y una servilleta que al final es como la actora E02 logra expresar todas esas ideas que tiene.

En este collage se destaca mucho el color café que refleja la madera, lo natural, la tierra, pero sobre todo esa simplicidad. Es un equipo que le gusta tomar café en sus jornadas de trabajo, por eso también es un elemento que colocaron allí.

Imagen 16. *Collage, materialidad Evok.*



Fuente: Elaborado por el equipo de Evok, con apoyo herramienta Miro

RESULTADOS

Cuando una organización como Nutresa quiere apalancar intraemprendimientos, desde el punto de vista del conocer como práctica es relevante considerar los siguientes aspectos que se entrelazan y articulan en proyectos exitosos que logran permanecer en el tiempo y generan utilidades no solo desde el ámbito económico, sino incluso, otros grandes logros desde el conocimiento.

En el siguiente gráfico se plasman de manera articulada los resultados del ejercicio investigativo, en donde luego se da paso a explicar la relevancia de cada hallazgo.

Imagen 17. Los Intraemprendimientos se asemejan a sistemas complejos.



Fuente: Elaboración propia, basado en los hallazgos de la sistematización de experiencias.

En el gráfico se observa como los intraemprendimientos se asemejan a un sistema dentro de la organización y se representa con las líneas punteadas que hacen la representación de un sistema. Se habla de que es un sistema complejo pues está compuesto de “un gran número de entidades que demuestran un alto nivel de

interactividad no lineal” (Richardson and Cilliers, 2001) Aquí los autores destacan que los sistemas complejos se identifican por siete principios, 1. Los agentes y su interacción; 2. Adaptabilidad; 3. Autoorganización; 4. Inestabilidad; 5. Influencia de la historia; 6. Permeabilidad de sus límites; y, 7. Irreductibilidad (Rivas Montoya, 2017). Así los intraemprendimientos se definen como un sistema complejo, compuesto por varios elementos, en este caso denominados el liderazgo, el conocimiento experto, la identidad compartida y la materialidad, que interactúan y se permean entre sí. También influye el entorno que los rodea, con la capacidad de adaptarse con facilidad.

A diferencia de la organización formal o con estructura rígida, los intraemprendimientos funcionan como una organización cambiante y dinámica, por eso también es aplicable su característica de inestabilidad o modificación temporal.

Un hallazgo relevante en este ejercicio investigativo es que los intraemprendimientos generan redes, y estas pueden permear las barreras de la organización. Pueden crearse redes con las universidades o con proveedores; quienes los participantes de la investigación destacan que son brazos extendidos en sus procesos. Así, un intraemprendimiento no es una organización pequeña dentro de una organización grande, los intraemprendimientos trascienden las barreras de tamaño en personas y en recursos financieros para ser gigantes desde el dinamismo y las alianzas.

Otro de los hallazgos evidenciados y comprobados es que el elemento articulador es el liderazgo, el cual se apoya de los otros tres elementos que son la identidad compartida, la materialidad y el conocimiento experto, para lograr el éxito del intraemprendimiento. Dichos elementos también están punteados en la Imagen 17, pues sus límites son permeables y están en constante interacción entre sí.

Dentro del sistema plasmado se observan unas flechas con flujo en doble vía, lo cual significa que los cuatro elementos que conforman el conocer como práctica dentro de un intraemprendimiento interactúan entre sí. Para entenderlo mejor, se toma como ejemplo dos elementos; el liderazgo y el conocimiento experto, los cuales al ser investigados por separado y con el apoyo de diferentes herramientas, se logró comprobar que hay un alto grado de interacción bajo dos características importantes: la empatía y la motivación;

esto significa que el conocimiento experto que acompaña al liderazgo se soporta en estas otras dos características en los equipos de intraemprendimientos.

Por tanto, respecto a esta interacción la investigadora destaca que los cuatro elementos analizados en el conocer como practica no tendrían gran relevancia en estos entornos si no se lograra esa articulación entre ellos, pues cada interfaz se convierte en una colaboración que logra resultados diversos y esos nuevos componentes hacen cada proyecto diferente, razón por la cual hace a los intraemprendimientos sostenibles en tiempos dinámicos.

También se muestran flechas constantes en una sola dirección las cuales indican que cada elemento investigado generó por separado nuevos hallazgos; aquí tomamos la identidad compartida para ejemplificar este caso, en donde al realizar el ejercicio investigativo, se observó que dentro de los equipos los perfiles diversos crean sinergias, esto es de gran relevancia para las compañías, al momento de entender los intraemprendimientos como generadores no solo de resultados sino de nuevos conocimientos desde el perfil profesional de cada integrante y su interacción con el equipo.

Una vez introducido este gráfico, se procede a explicar cada uno de los hallazgos y su relevancia para las organizaciones, en este caso Nutresa como escenario de la investigación en su estrategia de innovación disruptiva con los intraemprendimientos, pero se espera que no sean generalizados solo para dicha organización, sino que puedan servir de base para la reflexión de otros intraemprendimientos dentro y fuera del país, a partir de los siguientes elementos orientadores.

Este capítulo es una narrativa, donde se resaltan los cuatro elementos investigados y sus respectivos hallazgos, así el lector podrá comprender la relevancia de los elementos, al tiempo de las características que lo acompañan.

GRANDES LÍDERES PARA PEQUEÑOS EQUIPOS

Los líderes son los directores de orquesta dentro los intraemprendimientos. De ellos depende el ritmo con el que trabaja su equipo, ellos son quienes articulan los proyectos. Así el liderazgo se constituye en el eje central de los otros tres elementos investigados. Por lo que el conocimiento del líder trasciende de lo estático a lo dinámico para influenciar el entorno dentro del conocer como práctica.

Por tanto, en el contexto organizacional, es relevante reconocer al líder tanto como experto, pero ante todo como una persona que dinamiza, articula y tiene capacidades *Phronéticas*, las cuales usa para convertir necesidades en soluciones efectivas, y presenta las siguientes características evidenciadas en la investigación:

Escucha activa

Esta es la capacidad que poseen los líderes para trascender en los mensajes que escuchan, sentir lo que están escuchando, procesarlo, interpretarlo y tomar decisiones a partir de ello, en consonancia con sus equipos. Esta capacidad se adquiere con los años de experiencia y se sustenta en la empatía del líder con el conocer de sus equipos.

De acuerdo con la tercera generación del líder sabio, expuesta por Snowden (2002) y en el marco del del conocer como práctica y lo evidenciado en este ejercicio investigativo, dentro de los intraemprendimiento el líder eficaz es quien no toma decisiones solo con base en su experiencia y conocimiento, sino que escucha y comprende el entorno para que sus actos coincidan con el contexto, de allí que, al unir contexto, equipos y conocimiento, el proceso de toma de decisiones es más dinámico y enriquecido.

Es así como, en muchas oportunidades los intraemprendimientos nacen de saber entender las nuevas necesidades del entorno, y esas necesidades solo son bien entendidas cuando se escucha a los diferentes grupos de interés, se puede decir que escuchar con empatía es la base fundamental y garante del éxito en un intraemprendimiento.

Dinamismo

Dentro de los intraemprendimientos no hay ruta establecida, ni mucho menos en línea recta; es por esto por lo que se requiere conocimiento dinámico, una especie de plasticidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Nonaka y Takeuchi (2011) destacan que los líderes son aquellos quienes tienen gran relevancia en la generación de conocimiento, pues estos asumen la tarea de construir contextos compartidos en movimiento, crear condiciones propicias y establecer el ritmo para que el conocimiento sea dinámico y fluya entre diferentes niveles de la organización. Esto se evidenció al hablar con los líderes de Benet y Evok quienes desde el principio destacaron que el éxito y lo que ellos son dentro de la organización se lo deben a sus equipos, por tanto, dentro de los intraemprendimientos los líderes son por sus equipos.

Esta capacidad de dinamismo se traduce en resiliencia, como una base sobre la que los líderes de los intraemprendimientos entiendan que tanto interna o externamente los proyectos en cualquier momento pueden cambiar y su permanente conocer en la práctica implica Transformación y adaptación.

Phronesis:

Al interior de los equipos que conforman un intraemprendimiento, el liderazgo adquiere la característica de humanidad, la cual fue expuesta por Nonaka y Takeuchi (2011) como pilar de conocimiento en las organizaciones.

Más aun, dentro de los intraemprendimientos se evidencio que se requiere ese nivel de bondad de los líderes, para lograr que los equipos trabajen en confianza y logren esa capacidad de movimiento y continua adaptación a partir de un conocimiento como verbo en constante construcción.

Por su parte, Nutresa es por sus personas, las marcas y su red de distribución, pero de estos tres ejes, las personas están en el centro(Grupo Nutresa, 2020b). Por ello, con líderes bondadosos se logra que la organización se mantenga en el tiempo y se construyan equipos que responden y se adaptan a las necesidades del entorno y sus culturas estén basadas en pilares de conocimiento.

Motivación:

Dentro de las características humanas están los sentimientos, los cuales pueden ser agradables en el ambiente laboral, cuando se dicen y se reciben palabras sencillas de aliento o incluso mejor si se trabaja rodeado de entornos sanos. Pero al no salir siempre las cosas bien se requiere una dosis extra que venga de los directivos a manera de reconocimiento, confianza y empoderamiento. Por lo tanto, un líder que tiene la capacidad de motivar es un líder que tiene la capacidad de generar la mejora continua en su equipo, sustentado en la construcción de espacios sólidos de conocimiento.

Ahora, al ser los intraemprendimientos equipos pequeños comparados con el resto de la organización, estos se ven enfrentados a limitantes asociadas a recursos financieros y un talento humano reducido; sin embargo, antes estas taxativas, la motivación ayuda a consolidar el equipo y a potenciar la calidad del conocimiento tácito grupal en cuatro niveles, que fueron planteados por Erden, von Krogh y Nonaka (2008) el cual empieza cuando el equipo nace y se crea un embrionaje de conocimiento, luego se trabaja bajo la acción colectiva, como tercer nivel se logra la bondad o Phronesis por parte de todos los miembros del equipo y por último y más importante se logra la improvisación colectiva (Nonaka and Toyama, 2007).

Esto se explica, bajo los resultados de la investigación, en donde los participantes de manera intrínseca mostraron en el ejercicio del liderazgo, como fue para cada uno el proceso de adaptación grupal. Este implicó empezar a trabajar en un equipo pequeño, con tareas poco definidas pero que tienen grandes alcances, lo cual modificaba los procesos organizacionales anteriores y con personas nuevas dentro de un espacio físico reducido y bajo proyectos bastante dinámicos, lo cual generó una rápida consolidación como equipo y en el ejercicio de identidad compartida se observó que, tanto el equipo de Benet como el de Evok en Nutresa actualmente poseen una articulación armónica a las respuestas y al desarrollo de la actividad planteada para dibujar su ciudad y de esa manera se relataba como así trabajan en el día a día.

Es así como el liderazgo expuesto por Snowden se lee entre líneas de las experiencias investigativas, en especial con los participantes con rol directivos, en donde la intuición ya deja de convertirse en un tema tabú y pasa a convertirse en característica relevante de

las personas, en compañía de una dosis de buen trato y entusiasmo para brindar sin mucho esfuerzo a aquellos que lo acompañan en el ámbito laboral.

Negociar con recursos limitados:

Los intraemprendimientos, si bien es cierto suelen contar con el apoyo del ápice estratégico en las organizaciones, realmente en la práctica, los recursos desde su nacimiento suelen ser limitados e incluso emergentes, pues muchos de sus aspectos administrativos y financieros no logran ser calculados desde el comienzo, esto implica que los líderes de los equipos deben desarrollar la capacidad de negociación en distintos niveles, con sus propios equipos, con otras áreas e incluso con actores externos.

Entonces, el líder sabio que propuso Nonaka (2007) dentro de las organizaciones dinámicas, es aquel que moviliza acciones en pro de los objetivos que quiere alcanzar; esto es posible al evidenciar que en los intraemprendimientos el líder logra ser empático, establece conexiones y aprende a potenciar las capacidades en tanto va disminuyendo las limitaciones, con la característica que el esta persona las va conociendo mientras paralelamente va gestionando.

Tal es el caso de Nutresa en donde el líder de los intraemprendimientos desarrolla la capacidad de relacionarse y movilizar a personas externas que le aporten recursos adicionales o que con poco se logre mucho, a la vez que estas negociaciones van generando vínculos cercanos que hacen fluir el conocimiento entre áreas y fortaleciendo redes.

Para entenderlo mejor, se trae como ejemplo la anécdota que una de las personas de Evok, quien narró en el ejercicio investigativo como fue la experiencia de la apertura de las tiendas de Evok, en donde dos personas tenían el reto no solo de crear, diseñar y negociar los productos para la marca Evok, sino que contaban con la responsabilidad de poner en marcha la primera tienda que se lanzó en el centro comercial El Tesoro en diciembre del 2016. La historia destaca que aunque se tengan planeados los procesos y tareas, en cualquier momento pueden presentarse imprevistos externos, como lo son no tener la aprobación de las notas adhesivas que deben llevar los empaques para

alimentos por parte de las entidades regulatorias en el país y esto implicaba no poder abrir la tienda en la fecha establecida; para lo cual este pequeño equipo no tuvo como primera opción rendirse y aplazar la fecha de la apertura de la tienda, sino que inmediatamente llamó a las personas que se encontraban trabajando en una sede de Nutresa cerca al centro comercial y les pidió el favor que dedicaran un día para pegar etiquetas a cada uno de los productos. Fue así como personas ajenas al proyecto y de diferentes áreas se fueron directo para las bodegas del centro comercial y ayudaron para que se lograra el cumplimiento de las fechas planteadas en el cronograma inicial.

Construcción de redes:

Ante los recursos limitados de un intraemprendimiento, la articulación de redes por parte de los líderes hace que las capacidades aumenten y encuentren brazos extendidos dentro e incluso por fuera de su entorno laboral para sumar capacidades y así cumplir con los objetivos, estas redes no solo suman esfuerzos, sino que posibilitan amplificar el conocer en una práctica colectiva.

En esta misma línea, el giro de la práctica explica que, dentro de los entendimientos, el hecho de que se desplieguen ciertas redes y nexos socio-materiales en permanente dialogo (Reckwitz, 2004), contribuyen a la construcción de nuevo conocimiento para las personas y dado ciertos casos, para los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

En tal caso, se encuentra que los equipos que conforman los intraemprendimientos podrán soportarse o buscar alianzas con el resto de los negocios o equipos de la organización, los cuales cuenten con mayor trayectoria y experiencia para temáticas precisas, al igual que se podrán enlazar buenas relaciones con aliados estratégicos como son los proveedores quienes con sus habilidades técnicas generan valor en la construcción de conocimiento.

Guiar desde el conocimiento experto.

El liderazgo dentro de los intraemprendimientos requiere un conocimiento experto que involucra capacidades técnicas y humanas las cuales posibilitan orientar a otras

personas hacia el cumplimiento de objetivos dinámicos en la organización, estas capacidades no son dadas u otorgadas, sino que han sido construidas y perfeccionadas en los diferentes periodos que vive y experimenta el líder.

En relación con este tema, Giddens expresó que el conocimiento es la capacidad inherente de continuar en el tiempo(1984). Por tanto, el conocimiento no puede considerarse como una capacidad estática u otorgada, ya que implica siempre un estado provisional que se modifica y afina en el tiempo.

Así, el perfil de los líderes de los intraemprendimientos en Nutresa y en general se espera que, de todos los equipos; tiene la característica de ser encabezado por personas que cuentan con más de 10 años de experiencia en temas diversos que enriquecen su conocimiento y lo convierte en experto para consolidar un equipo el cual guía hacia la orientación del logro bajo el dinamismo.

HACER PARTE DE UN INTRAEMPRENDIMIENTO SIGNIFICA COMPARTIR IDENTIDAD

Se requiere una identidad sólida y compartida dentro de los equipos, la cual logra la improvisación colectiva (Erden et al., 2008) que es el nivel de conocimiento tácito grupal más alto. Esto ha quedado evidenciado dentro de esta investigación, en donde los equipos que conforman los intraemprendimientos, son exitosos gracias a que se consolidan en el compartir cotidiano de sus actividades, de sus funciones, y en general de sus vivencias humanas; razón por la cual estas personas ya no trabajan en una organización que tiene funciones separadas y donde se actúa como individuo que hace parte de un proceso, sino que ahora se hace parte de un equipo que es consolidado por cada uno y posee características que las personas le adhieren y los demás con el pasar del tiempo las tomas como propias.

Un ejemplo de esto es el rol de liderazgo, en donde varios integrantes, aunque no fueron elegidos para liderar un intraemprendimiento, ni tienen la experiencia para ejercer este rol, cuando pasan a ser parte de estos equipos pequeños y bajo el empoderamiento que

les dan los otros miembros del equipo, adquieren unas habilidades de liderazgo que les permite asistir a reuniones de alta trascendencia y tomar decisiones relevantes con la certeza de que lo están haciendo bien, por el apoyo que han recibido.

Así, la identidad compartida permite a las organizaciones tener una orientación o características propias, las cuales se generan a través de conformación y convivencia de equipos, en donde gracias a unos lineamientos iniciales de relacionamiento se consolidan de manera natural las rutas orientadoras y de comportamiento a lo largo del trabajo (Orlikowski, 2002), característica que logra sinergia y avanzar de manera sincronizada.

Consecuentemente, las organizaciones deben tener presente que la creación de equipos con identidad compartida tomará tiempo, pero crea valiosas fortalezas para resolver los desafíos, y esto implica otras articulaciones como:

Autoridad compartida:

La autoridad dentro de los intraemprendimientos no le pertenece solo al jefe o aquella persona que tiene la función de ser cabeza del equipo, los intraemprendimientos permiten que cada colaborador se empodere desde su conocimiento y lidere procesos independientes los cuales son en ocasiones soportados por el resto de su equipo.

Esta característica va en línea con la identidad compartida que lleva a los colaboradores a promover la comunicación de manera horizontal, bajo estructuras flexibles y aplanadas, aquí las personas comprenden que el liderazgo no es un tema de estructura, sino de conocimiento, y desde las teorías organizacionales se podría indicar que se aproxima al funcionamiento de una adhocracia, al ser esta una “...*estructura sumamente fluida en que el poder se desplaza constantemente y la coordinación y el control se producen por ajuste mutuo mediante comunicación informal e interacción de expertos competentes*” (Mintzberg, 2005).

De esta manera, a las organizaciones que tienen intraemprendimientos o quieren empezar el proceso de implementación, se les recomienda de acuerdo con los hallazgos de esta investigación comprender que la constitución de estos equipos implicará perfiles

de líderes quienes compartan de manera natural el rol y sus conocimientos, y la estructura de estos equipos puede ser diferente al del resto de la organización.

Sobresalir en la adversidad.

Las organizaciones se constituyen como escenarios de dinamismo, las cuales se adaptan, cambian, mejoran y en el peor de los casos desaparecen.

Dicho dinamismo dentro de los intraemprendimientos genera que, en momentos de adversidad, los intraemprendimientos tengan la capacidad de sobresalir, a pesar de lo turbio que se encuentre los procesos gracias a que comparten identidad que les permite resolver las situaciones como parte de un todo y estos equipos sólidos comprenden que las lecciones aprendidas serán positivas, y la resiliencia los acompaña como valor de equipo.

Desde el conocimiento organizacional, los líderes dentro de los equipos que tienen la capacidad de incorporar la Phronesis para construir organizaciones resilientes, son aquellas en donde sus equipos logran cambiar el panorama fácilmente, (Ikujiro. Nonaka and Takeuchi, 2011) sin estancarse en los problemas y el malestar que este pueda generar tanto a nivel de grupo como a nivel personal, pues el líder entiende que los problemas son necesarios, pero que el continuar y avanzar hacia los cambios es la mejor decisión para mantener vivo los intraemprendimientos.

Así pues, los proyectos de intraemprendimiento siempre pueden modificarse, cambiar o derrumbarse. Los equipos que se conforman deben ser muy sólidos para sobresalir de manera positiva en la organización, y para eso se requiere un líder sabio, que como maestro artesano estimule a su equipo a la acción.

Consolidar victorias tempranas con recursos limitados.

Aunque los intraemprendimientos cuentan con recursos limitados si se les compara con el resto de la organización, estos obtienen resultados de valor para la organización que

los cobija, los cuales son logrados con el trabajo arduo, la articulación en red y el empoderamiento de cada integrante del equipo.

Aquí se puede evidenciar que el apoyo de la materialidad que estos equipos poseen les ayuda a generar efectos meritorios, los cuales son de calidad y enorgullecen a toda la organización, que genera grandes resultados.

Las personas que conforman un intraemprendimiento crearán sobresalientes resultados, es bueno que Nutresa como organización lo entienda de cara a las expectativas que son planteadas desde el principio, en donde estos equipos por su alto grado de conocimiento siempre lograrán mayores resultados.

Perfiles diversos crean sinergias.

La cooperación de cada una de las partes que involucran un proceso de intraemprendimiento hace que los resultados al final de cada tarea logren cumplir las expectativas de quienes financian y aprueban las decisiones de estos equipos pequeños, aquí las partes funcionan como un todo que permiten resultados de calidad.

Esta característica, tiene estrecha relación con la identidad compartida, en donde el esfuerzo colectivo dota de sentido las acciones y cada experiencia vivida. (Horvath et al., 1996), por tanto, el resultado no es solo lo visible ante el ojo humano, sino todas las experiencias vividas y los aprendizajes que hacen que sea superior a lo esperado.

Una característica como está, indica a los directivos de las organizaciones lo valioso que es crear equipos con perfiles profesionales y directivos diferentes, lo cual enriquece el proceso y logra que sobresalgan los resultados.

Por ejemplo, personas expertas en áreas de mercadeo que se articulan con ingenieros químicos e ingenieros de procesos para diseñar un mostrador de productos, quienes desde la personalidad y la experiencia de cada uno se genera que el resultado articule diferentes puntos de vista, que lo hacen un mostrador diferente el cual logra mostrar lo que como equipo han planeado desde el principio.

EL CONOCIMIENTO EXPERTO VA MÁS ALLÁ DE LA PRÁCTICA DISCIPLINAR

Los equipos participantes de intraemprendimientos suelen avanzar en una experticia heterogénea, sin embargo, esta heterogeneidad, en vez de ser una barrera es una potencialidad que posibilita la construcción de conocimientos compartidos y considerados expertos cuando se consolidan y se nutren con el tiempo.

Ahora, si se trata de relacionar el conocimiento experto y la práctica, se hace necesario comprender que el conocimiento no es un objeto ni un contenido de las personas. El conocimiento es la capacidad individual de establecer distinciones, dentro de un dominio de acción, basado en la apreciación del contexto o la teoría, o ambos (Tsoukas and Vladimirou, 2002). Así, todos los diversos perfiles que se articulan dentro de los intraemprendimientos vienen acompañados de años experiencias en campos específicos, conocimiento que ahora se fortalecerá en una práctica diferente, la cual involucra otros tiempos y tipos de compañeros, que permite que ese conocimiento se moldee a otras necesidades y saque diferentes potenciales.

No en vano, que el éxito de los equipos intraemprendedores, requiere de la figura de un experto, que con su conocimiento aporta valor a la compañía, pues a través de la experiencia y el constante aprender-hacer, genera que trascienda del plano individual y se expanda por todo el colectivo en el cual tiene influencia, con lo que es mayor su aprovechamiento y se trasciende hacia unos equipos más inteligentes, en donde se comparte información y conocimiento y así se incrementa de manera exponencial las capacidades para resolver los nuevos desafíos que se crean o surgen dentro de un intraemprendimiento.

En general el conocimiento lo acumulan los expertos y por tanto las organizaciones lo tienen en su interior (Aldanondo, 2011) considerando las siguientes características evidenciadas en esta investigación.

Conocimiento holístico:

Al trabajar dentro de un intraemprendimiento aprendes de nuevas áreas organizacionales y de nuevos procesos, a diferencia de una organización grande que las

funciones están delimitadas y con el paso del tiempo se logra la especialización no solo en un área.

Los equipos intraemprendedores desarrollan la integralidad del individuo en su ámbito personal y en el contexto que lo rodea, y se convierte en una condición cíclica porque el conocer como practica es constante.

Adquirir conocimiento holístico, es hablar de un todo y no de las partes, por tanto, los integrantes de los intraemprendimientos comprenden el todo de los procesos que involucran el logro de los objetivos; pueden ir a las juntas directivas y entender de diversos temas como mercadeo, finanzas y logística a la vez, sin tener niveles de especialización en todos.

En suma, quien hace parte de un intraemprendimiento tendrá la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y cambiar incluso de rol que en años atrás lo convirtió en experto y pasara a tener la capacidad de entender los procesos por separado, para verlos como la parte de un todo que se logra en conjunto.

Agilidad

Un profesional ágil es aquel que dinamiza y logra vincular las necesidades con una solución óptima, no se trata de actuar rápido, sino de actuar de manera coherente y efectiva con las necesidades del proyecto y del equipo.

Por tanto, los intraemprendimientos son equipos dinámicos que trabajan a ritmos más acelerados, requieren de agilidad para cumplir las expectativas de los inversionistas; es allí donde el empoderar a los equipos y gestionar el conocimiento como un constante *haciendo* permite ir en la marcha del conocer como práctica.

En el caso de los intraemprendimientos dentro Nutresa, el colaborador ágil permite mantener vivos a los equipos, actualizados, dinámicos y sobre todo sintonizados con los resultados, en un permanente conocer que los ha llevado al éxito.

Resultados colectivos:

Si bien es grato obtener recompensa, a partir del conocimiento experto, por haber realizado bien las labores encomendadas en temas laborales, dicha satisfacción es mucho más grande si es compartida. Los resultados colectivos están asociados a las prácticas colaborativas que amplifican el conocimiento tanto a nivel grupal como en la organización.

Los resultados colectivos, se logran cuando se tiene identidad compartida en las organizaciones y lo entienden como ruta orientadora a lo largo de sus interacciones y resultados(Orlikowski, 2002).

Dentro de un intraemprendimiento los logros y éxitos son el resultado de haber trabajado en equipo, eso lo deben tener en cuenta las personas que trabajan en estos proyectos y sus perfiles deben estar orientados al crecimiento colectivo.

EL INTRAEMPREDIMIENTO SE DEFINE DESDE EL CONJUNTO DE PERSONAS Y ARTEFACTOS MATERIALES.

En el conocer como práctica, la materialidad es de gran relevancia dentro de los intraemprendimientos. Aquí los equipos definen que los objetos o cosas materiales que toman diferentes características y significados, y también sirven de apoyo en la construcción de conocimiento. Cada equipo y bajo cada proceso definen ciertos artefactos diferentes, pero sin duda alguna todos son fundamentales en los procesos de creación de identidad compartida, en la consecución de objetivos y como soporte para liderar.

Vale resaltar con respecto al giro de la práctica, lo que Orlikowski dice es, que, sin todo lo material de la vida cotidiana, la acción humana no sería posible, es decir que la práctica implica materialidad (2008).

Los intraemprendimientos deben contar desde el principio con artefactos materiales, y cada equipo le dará valor o uso en diferentes momentos, estos serán incorporados y

usados de manera óptima, e incluso con el tiempo tomarán relevancia en la identidad compartida. Un escritorio que significa unión y confidente de muchas historias y una cafetera que acompaña cada reunión como buen augurio, son tan solo uno de los casos que se evidencia dentro de los equipos.

Esta materialidad, también se acompaña de las siguientes características:

Temporalidad:

Las personas dentro de los intraemprendimientos utilizan ciertos elementos materiales y estos toman gran valor dentro de los procesos de conocimiento organizacional, por tiempo limitado.

Esta característica ya fue indicada por Wanda Orlikowski, al hacer la analogía con los andamios, al decir que los elementos materiales son temporales, ayudan en la construcción de conocimientos, al igual que los andamos ayudan a la construcción de una construcción, pero luego que se logró el objetivo, dicho andamio es desmontado.

Dicho rasgo sirve para entender que cada equipo se apoya de la materialidad, esta tendrá significado, pero solo será temporal. Aquello que se utilizó para mostrar un proyecto y todo artefacto utilizado para prototipar, no necesariamente les servirá para otro tema o proyecto. Es importante destacar que estos elementos materiales no tienen que ser costosos o a la medida pues, aunque sirven de apoyo en la construcción de conocimiento, cosas sencillas pueden tener relevantes y distintos significados.

Integralidad

La integralidad brinda estabilidad temporal a las personas y su entorno, esto fue resaltado por Orlikowski en el 2008, y está muy relacionado con la característica de temporalidad pues los artefactos unen, integran y generan un conocimiento consolidado, unos significados claros y unos proyectos definidos, pero solo por cierto tiempo.

Dentro de los intraemprendimientos, los elementos materiales forman parte relevante de los procesos en los que se encuentren, ya sea por su utilidad o por lo que estos

elementos les hacen recordar o significar, estos son usados por los miembros del equipo en determinados momentos que requieran consolidar significados como lo puede ser un escritorio con cuatro asientos, que es sinónimo de unión por los miembros de estos equipos.

Así, la organización podría darle relevancia y otorgarle un significado a todos aquellos elementos materiales que harán que los equipos que conforman los intraemprendimientos puedan unirse y lograr objetivos.

El rol de la materialidad en el logro de objetivos.

Los elementos materiales son de relevancia a la hora de llevar a cabo la materialización de un proyecto y el éxito de estos.

Así, los equipos investigados resaltaron que diferentes artefactos como prototipos de empaques, diseños de escenarios y otros elementos, tomaron valor significativo al momento de lograr aprobaciones de tipo económico y viable por parte de los directivos, pues indicaron que cuando se tiene algo que supera un texto o una explicación, como lo es una maqueta puede significar que el proyecto esta avanzando. Motivo por el cual se aconseja el apoyo de cualquier elemento material en el conocer como práctica como apoyo hacia el logro.

Objetos materiales como traductores de ideas

Los elementos materiales sirven para poner en lenguaje común diversos significados humanos, así cuando las palabras no son suficientes para explicar o dar a conocer lo que la mente humana imagina, las expresiones gráficas o las maquetas sencillas son de gran ayuda para el entendimiento de los demás.

Orlikowski en sus trabajos sobre el conocer como práctica y la materialidad, indicó que para que constantemente el conocimiento se genere entre los equipos, se apoyará de elementos materiales. (2006)

Esto es relevante para que las organizaciones como Nutresa, desde sus procesos de gestión de conocimiento, comprendan que existen diferentes maneras de generar conocimiento y a la vez nuevos significados desde los procesos de innovación disruptiva, como lo son estos intraemprendimientos.

Esta característica fue resaltada por ambos equipos investigados, quienes resaltaron que no es lo mismo mostrar un producto o portafolio en una presentación digital, a tener un prototipo de lo que podrá ser el producto que se espera, estos elementos materiales dan a conocer a los directivos que las cosas tienen grandes avances y que las ideas ya trascienden el papel.

CONCLUSIONES

Esta experiencia investigativa permitió evidenciar significativos hallazgos dentro de una de las compañías de alimentos más relevantes en Colombia y América Latina. Los intraemprendimientos comparten los principios de sistemas complejos y eso se observó en cada experiencia sistematizada en donde los participantes de manera remota, pero con ejercicios que los hicieran sentir cómodos y con la confianza de hablar libremente, plasmaron sus vivencias o perspectivas de cada uno de los cuatro elementos del conocer como práctica. Así los elementos investigados presentan una sólida interacción y como eje articulador está el liderazgo, de este sistema complejo que se permea con facilidad y extiende sus fronteras para que sea grande por su dinamismo.

Los miembros de los intraemprendimientos Benet y Evok de Nutresa contaron como se vivencian estos cuatro elementos en cada equipo y su éxito radica en las buenas prácticas que adentro se han adaptado de manera natural, en otras palabras, aunque existen unos elementos comunes entre estos intraemprendimientos y que, pudieran ser tomados en cuenta como orientaciones para otros intraemprendimientos, lo cierto es que la dinámica interna es orgánica y obedece a características humanas en permanente construcción.

El liderazgo desde el principio de esta investigación, presentó una fuerte relevancia al realizar la aproximación a la literatura, y se fue fortaleciendo con el marco conceptual; pero fue en el trabajo de campo en donde cada participante a través del *storytelling* y la elaboración de un *collage* referenció como ese líder es intuitivo, carismático, experto y tienen la habilidad de construir redes para que sus equipos sigan creciendo y así lograr resultados de gran relevancia para las compañías que los cobijan.

Un segundo hallazgo que estuvo enmarcado por el elemento del conocimiento experto, es que dicho conocimiento va más allá de una práctica disciplinar, pues dentro de los intraemprendimientos todos avanzan desde una expertiz heterogénea que posibilita la construcción de nuevo conocimiento.

Fue a través del ejercicio de los seis sombreros de Bone, que cada integrante del intraemprendimiento plasmó respuestas solidas desde diferentes frentes en casos de tener que asistir a reuniones con altos directivos.

La identidad compartida dentro de esta investigación toma gran relevancia y se considera pertinente para otras futuras investigaciones, pues dentro de los intraemprendimientos se comparte identidad. A través de un collage los equipos se articularon y plasmaron como serian sus equipos en caso de que fueran ciudades; y fue así como a través de elementos cotidianos como el arcoíris que significaron fuerza luego de momentos difíciles por los cuales puede atravesar un proyecto y tener un fuerte consejo municipal que incluso es más importante que el alcalde, resaltan el trabajo en conjunto y la importancia de equipos sólidos.

Aquí los equipos logran el éxito gracias a que se consolidan en el compartir cotidiano de sus actividades, de sus funciones y en general de las vivencias humanas, razón por la cual las ocupaciones que realiza un colaborador no son separadas o fijas, sino que se trabaja como parte de un proceso colectivo y dinámico. Diversión representada en una piscina de plástico, familias e incluso árboles, estuvieron acompañados de anécdotas por parte de cada uno de los equipos, en donde la investigadora pudo evidenciar como se articularon y de manera integrada hicieron la ciudad que cada intraemprendimiento creía ser.

El cuarto elemento, tiene relación con el tercero, pero como se destacó anteriormente, también interactúa con el resto de los elementos. La materialidad es aquella que permite la acción humana, elementos sencillos como tableros, una máquina para hacer café, un diario de tienda y un pequeño escritorio han sido relevantes en la consolidación y crecimiento de estos equipos que son de alto referente por sus resultados de desempeño y logros obtenidos a nivel nacional.

Por último, es importante destacar que cada uno de los cuatro elementos mencionados dentro de los intraemprendimientos tiene características propias, las cuales sirven de ruta orientadora para todas aquellas organizaciones que desean entender e implementar modelos de innovación disruptiva. Vale la pena destacar que todas las características se

articulan entre sí, permitiendo la permeabilidad y dinamismo de su entorno, comportándose como un sistema complejo.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Este trabajo investigativo invita a ser la base para otras investigaciones que quieran analizar a profundidad cada uno de los cuatro elementos del conocer como práctica abordados dentro de los intraemprendimientos colombianos y las posibles aproximaciones o diferencias que puedan darse al analizar la cultura empresarial que abarque cada proyecto disruptivo de innovación y reciba el nombre de intraemprendimiento. En especial el elemento de identidad compartida, en donde se articulan aspectos materiales y de liderazgo, los cuales desde las teorías de conocimiento organizacional se puede abordar desde una mirada diferente al conocer como práctica.

Abre las puertas para analizar si en realidad los intraemprendimientos se comportan como sistemas complejos y el comportamiento que presentan con el entorno.

También, se podrá analizar a profundidad el liderazgo como eje articulador de un intraemprendimiento, lo cual fue evidenciado en esta investigación, pero podría evaluarse con otros entornos organizacionales e incluso compararse fuera de las fronteras organizacionales colombianas.

REFERENCIAS

- Aldanondo, J. M. (2011). *El suicidio de la gestión del conocimiento*. 3.
- Angeloni, M. E. (2019). Reseña / La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles. In *+E: Revista de Extensión Universitaria* (Vol. 9, Issues 11.Jul-Dic). <https://doi.org/10.14409/extension.v9i11.jul-dic.8749>
- Antoncic, B., and Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Argote, L., Gruenfeld, D., and Naquin, C. (2001). Group Learning in organizations. *Applied Social Reserch*, 369–411.
- Asvoll, H. (2017). Developing a framework of reflective, intuitive knowing in innovation management. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2).
- Azizi, M., and Mahmoudi, R. (2019). Learning outcomes of entrepreneurship education: Entrepreneurship education for knowing, doing, being, and living together. *Journal of Education for Business*, 94(3), 148–156. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1502139>
- Benavides, L. M. G. (2017). *Nutresa lanza Bénét para competir en nutrición*. <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-lanza-benet-para-competir-en-nutricion-2524675>
- Birkinshaw, J. (2003). The Paradox of Corporate Entrepreneurship. *Strategy + Business*, 30, 46–57.
- Block, Z., and I.C, M. (1993). Corporate venturing : creating new businesses within the firm. *Harvard Business School Press*.
- Bohr, N. (1950). Causality and Complementarity. *Causality and Complementarity*.
- Bono, E. de. (2012). *Seis Sombreros para pensar (Spanish Edition)*.
- Bosma, N., Sander, E. S., and Zoetermeer, W. (2010). *Intrapreneur ship-A n int ernatio nal st udy. June 2014, 0–29. www.gemconsortium.org*
- Burns, P. (2013). *Corporate Entrepreneurship: Innovation and Strategy in Large Organizations*. (Third edit).
- Catherine Chacon. (2014). Grupo Nutresa. In *Corporate Presentation*. <https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/03/Estructura-Organizacional.pdf%0Ahttp://www.elempleo.com/sitios-empresariales/colombia/grupo-nutresa/mision.asp>
- Chia, R., and Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., Christensen, C. M., Baumann, H., and

- Ruggles, R. (2006). *Innovación disruptiva para el cambio social Innovación disruptiva para el cambio social*.
- Ciliberti, S., Carraresi, L., and Bröring, S. (2016). External knowledge sources as drivers for cross-industry innovation in the Italian food sector: Does company size matter. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(3), 77–95.
- Dávila, M. A. T., and Vásquez, A. G. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*.
- Deloitte Digital. (2015). Five insights into intrapreneurship: A Guide to Accelerating Innovation within Corporations. *Deloitte Digital*, 1–11. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf
- Denning, S. (2005). Knowledge Sharing Through Storytelling. *Knowledge Management*, 169–180. https://doi.org/10.1007/3-7908-1618-3_10
- Designalikie, L. (2021). *Avachara*.
- Diez Tetamanti, J. M. (2014). *Cartografía Social*.
- Edmondson, A., and Moingeon, B. (1996). When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. *Organizational Learning and Competitive Advantage*, 17–37.
- Erden, Z., von Krogh, G., and Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.02.002>
- Española, R. A. (2020). *Diccionario de La Real Academia Española* (23rd ed.). <https://dle.rae.es/andamio>
- Feldman, M. S., and Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Ferreira, K. A., and Alcantara, R. L. C. (2016). Postponement adoption in manufacturers of tomato-derived products. *British Food Journal*, 118(2), 362–378. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2015-0035>
- Galeano, M. E. (2011). *Costrucción de los datos en la investigación en ciencias sociales*.
- García-Cortijo, M. C., Castillo-Valero, J. S., and Carrasco, I. (2019). Innovation in rural Spain. What drives innovation in the rural-peripheral areas of southern Europe? *Journal of Rural Studies*, 71(February), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.02.027>
- Ghiso, A. (2006). Practicas Generadoras de saber. *Revista Educación y Ciudad*, 11, 72–88.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (University of California Press (ed.)).

- Goldman, S. (1999). Design principles for instruction an content domains: Lessons from research on expertise and learning. *Handbook of Applied Cognition*, 592–627.
- Grimaldi, I. M., Leke, W. N., Leke Nkeabeng, I. M., and van Andel, T. (2018). Traditional preparation of Achu, a cultural keystone dish in western Cameroon. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 13, 25–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2018.05.001>
- Gross, N., and Laamanen, M. (2018). ‘The knowledgeable marketing practitioner’: practice and professional knowing in marketing work. *Journal of Marketing Management*, 34(13–14), 1172–1195. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1542412>
- Grupo Nutresa. (2020a). *Marco Estratégico*. <https://gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/marco-estrategico/#:~:text=de nuestra gente-,Misión,y un comportamiento corporativo ejemplar.>
- Grupo Nutresa. (2020b). *Quienes somos*. <https://gruponutresa.com/quienes-somos/>
- Hernández, R., Baptista, P., and Hernández, C. (2004). Metodología de la Investigación. *McGraw-Hill Interamericana*, 533. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1592708228&Signature=ZdclgLZTpYIH4G1stS5H3kKoa3WxNM0XOMLNI2xJRxb5Wh9miJaH6NTCoRZpfx93hXCqVGqSGdKR1ROE5EEzbTU8XI>
- Horvath, L., Callahan, J. ., Croswell, C., and Mukri, G. (1996). Team sensemaking: An imperative for individual and organizational learning. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, 415–421.
- Hutchins, E. (1991). Organizing Work by Adaptation. *Organization Science*, 2(1), 14–39. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.14>
- Jara Holliday, Ó. (2011). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. *Revista DECISIO Saberes Para La Acción En Educación de Adultos*, 28, 1–17.
- Jeris, L., May, S., and Redding, J. (1996). Team learning: Processes, interventions and assessment. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, 134–144.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320–346. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0531>
- Katz, J. A., and Shepherd, D. A. (2004). Corporate Entrepreneurship. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/13552550410544240>
- Kuhn, T. (1975). La estructura de las revoluciones científicas. *Mèxic: Fondo de Cultura*

Económica, 1–36.
[http://www.ccom.urjc.es/estudios/masteres_universitarios/humanidades/artes_escenicas/guias/Introduccion a la Documentacion y Metodologia de la Investigacion en las AA. EE.pdf](http://www.ccom.urjc.es/estudios/masteres_universitarios/humanidades/artes_escenicas/guias/Introduccion_a_la_Documentacion_y_Metodologia_de_la_Investigacion_en_las_AA_EE.pdf)

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., and Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>

Latour, B. (2010). *Mind, Culture, and Activity*. December 2012, 37–41.

Lave, J. (1988). *Cognition in practice*. Cambridge University press.

Linden, A. I., Bitencourt, C., and Muller Neto, H. F. (2019). Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. *Learning Organization*, 26(1), 60–77. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0058>

Lucy A. Suchman. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge University press.

Manniche, J., and Testa, S. (2018). Towards a multi-levelled social process perspective on firm innovation: integrating micro, meso and macro concepts of knowledge creation. *Industry and Innovation*, 25(4), 365–388. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1414746>

McKinsey Quarterly. (2009). *Ideas duraderas: los tres horizontes del crecimiento*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>

Mesias, O. (2010). La Investigacion Cualitativa. In *Educar* (Vol. 10, pp. 23–50).

Mintzberg, H. (2005). The Invisible World of Association. *Executive Forum*.

Miro. (2021). *Miro*. <https://miro.com/app/dashboard/>

Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., and Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>

Nafal, N. (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *EAN*, 61(61), 77–88. <https://doi.org/10.2118/181068-ms>

Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1999). El “ART” del conocimiento sistemas para rentabilizar el conocimiento del mercado. *Harvard Deusto Business Review*, 92, 6–21.

Nonaka, I., Toyama, R., and Hirata, T. (2008). *Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm* (1 (ed.)). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/9780230583702>

Nonaka, I, and Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>

- Nonaka, Ikujiro., and Takeuchi, H. (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*, 89(5).
- Nonaka, Ikujiro, Toyama, R., and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nutresa, I. servicios. (2020). *Imagix*. Modelo Imagix. https://sites.google.com/serviciosnutresa.com/imagix/home?authuser=0&unique=INTR-AAR3BD&frame=_new
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice. *ORGANIZATION SCIENCE*, 13(3), 249–273. <https://doi.org/10.1016/j.surfcoat.2018.07.105>
- Orlikowski, W. J. (2006). Material knowing: The scaffolding of human knowledgeability. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 460–466. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000639>
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Philip E. Ross. (2006). The expert mind. *Scientific American*, 64–71. <https://wimse.fsu.edu/media/expert-mind.pdf>
- Philipson, S. (2019). The difficulty with which tacit knowing is transformed into explicit knowledge. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15, 346–359. <https://ideas.repec.org/a/ids/wremsd/v15y2019i3p346-359.html>
- Philipson, S., and Kjellström, E. (2020). When objects are talking: How tacit knowing becomes explicit knowledge. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 68–82.
- Reckwitz, A. (2004). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *Practicing History: New Directions in Historical Writing after the Linguistic Turn*, 5(2), 245–263.
- Richardson, K., and Cilliers, P. (2001). What is complexity science? A view from different directions. *A View from Different Directions. Emergence*, 3(1), 5–23.
- Rivas Montoya, L. M. (2017). Complejidad y gerencia. *Perspectiva de La Complejidad*.
- Rodriguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestion*, 26, 129–151.
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., and Von Savigny, E. (2000). The practice turn in contemporary theory. In *The Practice Turn in Contemporary Theory* (1st editio). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203977453>
- Shepherd, D. A., and Katz, J. A. (2004). Innovation and Corporate Entrepreneurship.

- Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7, 1–6.
[https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(04\)07001-1](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(04)07001-1)
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.
<https://doi.org/10.1108/13673270210424639>
- Strauss, A. and Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. *Universidad de Antioquia*, 1era, 1–60.
- Toledano, N., and Anderson, A. R. (2020). Theoretical reflections on narrative in action research. *Action Research*. <https://doi.org/10.1177/1476750317748439>
- Tsoukas, H., and Vladimirou, E. (2002). What is Organizational Knowledge. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Veenker, S., Sijde, P. van der, During, W., and Nijhof, A. (2008). Organisational Conditions for Corporate Entrepreneurship in Dutch Organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 49–58. <https://doi.org/10.1177/097135570701700104>
- Velazquez, S. M. (2019). *El intraemprendimiento como herramienta para la innovación disruptiva en organizaciones colombianas*. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13754>
- Wanda J. Orlikowski and Susan V. Scott. (2008). 10 Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2.
- West, W. (1996). Group Learning in the Workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 71, 51–60.
- Zapata Cantú, L. E. (2004). *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona (Tesis Doctoral)*. 260.
<http://www.tdx.cat/handle/10803/3955>

ANEXOS

Anexo 1

Verbating		
Evok	"Yo he sido yerbatero toda la vida, crecí conociendo las propiedades de la botánica y con mi experiencia en Chocolates de 14 años he aprendido de los beneficios saludables del chocolate" E01	
	"Cuando nos invitaron al parque Arvi a lanzar el proyecto de <i>Out of the Box</i> , la verdad yo decía eso se lo puede ganar personas de la nasa, lo veía muy distante a mi" E01	
	"nosotros presentamos las ideas durante todo el 2013" E02	
	"Nos preparamos de la mejor manera, hicimos pruebas, hicimos dummies, mis compañeros y yo tejiendo bolsitas de té, llenándolas de manzanilla, mezclándolas con cocoa y fue una experiencia muy bonita porque cuando llegamos a esa presentación, se decía como ya se podía materializar el proyecto" E01	
	"Decidimos que era mejor estar cobijados, contenidos dentro de una de las organizaciones, pues para recursos ayudas" E02	
	"Arrancar fue una de las cosas más difíciles, lo primero era manejar la incertidumbre de que iba a pasar con nosotros, con el cargo, pues el proyecto en cualquier momento se podía parar, y aunque le veía mucho potencial, después nos fuimos a ver que había en el mercado" E01	
	"Estábamos sentados de verdad con muchísimas soluciones de producto, pegadas en los muros, pero esto como se vuelve negocio, como nos lo comemos, entonces empezamos a tomar herramientas de innovación, entonces uno sabía de una cosa y otro de otras, entonces eran conversaciones realmente filosóficas que terminaban en una servilleta con un dibujo de una idea pintada, cuando no lográbamos que las palabras nos unieran, nos unía el dibujo." E02	
	"Fabian restrepo quien es el presidente de pastas y también nuestro patrocinador dijo: Pero porque no ponemos las hiervas en el centro, ahí cobramos el foco" E02	
	"Para este momento que estábamos viviendo teníamos que ser tercetos, nosotros estábamos convencidos que estos primeros lanzamientos eran parte de todo el portafolio, pero que esto es grande" E01	
	"Si no hubiéramos tenido la resiliencia para afrontar una visita del Invima, que nos hacía cambiar las etiquetas de todo el portafolio faltando tres días para abrir, no hubiésemos cumplido." E01	
	"Fuimos éxitos en la medida en que fuimos incorporando personas distintas al ecosistema habitual de nosotros para que extrajeran nuevas ideas y nuevas metodologías a la mesa" E01	
	"En este mundo la tenacidad, es supremamente importante para sacar las ideas adelante" E01	
	"El papel de la innovación es el core de nosotros. " E01	
	"Es en la medida que nosotros trabajemos con nuestros aliados, para que lleguen nuevas ideas, pero nuestra responsabilidad es entenderlas y materializarlas" E01	
	Evok abrió su primera tienda en el centro comercial El Tesoro en Medellín, el 2 de diciembre de 2016	
	Benet	"En 2013 Grupo Nutresa lanzó la iniciativa de <i>Out of the box</i> " B04
		Propósito superior. Democratizar los productos que complementan la nutrición de las personas, minimizando riesgos de enfermedades por deficiencias de nutrientes
"identificar necesidades del consumidor" B04		
"Hacer emprendimiento dentro de un grupo como Nutresa es muy diferente a hacer emprendimiento en la calle, tener al equipo de servicios Nutresa, a Gestión Cargo a Vidarium e incluso la estructura del negocio de chocolates, a las redes comerciales al servicio nuestro hace la diferencia "Alto directivo 3. Intraemprendimiento 1		
"llega de un negocio donde todo era super estructurado, a pasar a un proyecto donde todo es nuevo." B02		
"Yo tenía mucha experiencia en golosinas y chocolates, pero tuve que aprender de vitaminas y complementos, fue aprender sobre lo aprendido" B02		
"Aquí los desarrollos ya no se hacían en meses, ya se hacían en días, es entender los tiempos" B02		
"Pase de un modelo donde los roles estaban bien definidos, pase a un espacio pequeño y tenemos el poder que las cosas pasen muy rápido, equivocándonos en pequeño" B04		
"Trabajamos en el día a día para crecer más que ayer" B04		
"Buscamos diferentes formas para garantizar que las cosas pasen" B04		
El equipo Benet encontró una oportunidad en la región y realizando un excelente estudio y conocimiento del mercado lograron consolidar una idea de negocio que busca una mejor vida para el usuario, esto es fruto de la pasión, agilidad y trabajo en equipo		

Anexo 2

Medellín, julio 12 de 2021

Alejandra Botero Toro

Estudiante Maestría en Gerencia de Innovación y Conocimiento Universidad

EAFIT

Cordial saludo,

Intraemprendimiento Bénét autoriza a usar su nombre y acciones asociadas para fines netamente académicos asociados al ejercicio investigativo y trabajo de grado con el nombre Conocer como practica en un Intraemprendimiento, además la publicación de futuros artículos o trabajos académicos derivados del mismo.

También se autorizó para que use los elementos que resultaron de cada taller, los cuales fueron realizados de manera remota a través de la herramienta virtual *Teams*, como lo son fotos, collages e imágenes, los cuales fueron previamente socializados y consultados por la estudiante y se utilizaran como hallazgos investigativos.

Saludos cordiales.



.....
Juan Camilo Rodríguez

Líder Benet



.....
Catalina Álvarez

Co-líder Benet

alejandraBoteroT
.....

Alejandra Botero Toro

CC 1040042313

Investigadora principal

Ana Cecilia Diez Gaviria
.....

Ana Cecilia Diez Gaviria

CC 50907764

Directora de Trabajo de Grado