

## **EL CONOCER EN LA PRÁCTICA: LA EXPERIENCIA DE DOS INTRAEMPRENDIMIENTOS ÉXITOS EN UNA EMPRESA MULTILATINA**

Alejandra Botero Toro<sup>1</sup>

Ana Cecilia Diez Gaviria<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

This article is the result of a qualitative research based on the systematization of experiences, realized between years 2020 and 2021 in an important organization of the food sector in Latin America. This focuses on analyzing the contribution of the Turn of Practice to explore "knowing" in two intrapreneurships of Grupo Nutresa.

In this context, the dynamics of knowing as practice was analyzed like a position that highlights the essential role of knowledge as a human act that allows doing and achieving objectives within an organizational environment (Orlikowski, 2002); and also the role of leadership in the intrapreneurships. From the qualitative approach and using the systematization of experiences with the *Storytelling* technique, it was shown that intrapreneurships are teams that work as open systems with leadership as the articulating axis of elements such as expert knowledge, materiality and shared identity.

### **RESUMEN**

Este artículo es resultado de una investigación cualitativa con base en la sistematización de experiencias, realizado entre los años 2020 y 2021 en una relevante organización del sector de alimentos en Latinoamérica. Se centra en analizar la contribución del Giro de la Práctica para explorar el “conocer” en dos intraemprendimientos de Grupo Nutresa.

Bajo este contexto, se analizó la dinámica del conocer como práctica, postura que 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 dentro de los intraemprendimientos. Desde el enfoque cualitativo y utilizando la sistematización de experiencias con la técnica del *Storytelling*, se logró evidenciar que los intraemprendimientos son equipos que funcionan como sistemas abiertos con el liderazgo como eje articulador de elementos tales como el conocimiento experto, la materialidad y la identidad compartida.

---

<sup>1</sup> Maestría en Gerencia de la Innovación y el conocimiento, [aboterot1@eafit.edu.co](mailto:aboterot1@eafit.edu.co); Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

<sup>2</sup> Doctorado en Administración, Grupo de Investigación Administración y Organizaciones, [adiezga@eafit.edu.co](mailto:adiezga@eafit.edu.co). Universidad EAFIT, Medellín Colombia

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

*Key words:* knowing as practice, intrapreneurship, leadership, expert knowledge, materiality, shared identity.

## **INTRODUCCIÓN:**

Los intraemprendimientos Benet y Evok son considerados como exitosos tanto por la multilatina Nutresa, como por diferentes grupos de interés a nivel nacional e internacional. Sin embargo, en la actualidad varios elementos propios de la dinámica interna en dichos intraemprendimientos pocas veces es reconocida, es decir, generalmente se reconocen los resultados, pero solo en ocasiones se evidencia el proceso. Parte de esto que se queda oculto es el “conocer” de los equipos, por lo que esta investigación tiene como objetivo desde el giro de la práctica explorar cuáles son los elementos que constituyen el conocer como práctica, desde la propia experiencia de sus actores y, a partir de allí contribuir tanto con estos como con otros intraemprendimientos que estén interesados en potenciar el conocimiento experto, la materialidad y la identidad compartida como eje articulador de dichos elementos el liderazgo.

Se realizó una aproximación a la literatura para evidenciar si dicha problemática ya había sido abordada, trabajo que sirvió para encontrar resultados diversos, pero los cuales tienen en común 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 destacan 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).

### **1. CONCEPTOS BASE SOBRE EL CONOCER COMO PRÁCTICA EN UN INTRAEMPRENDIMIENTO.**

La investigación realizada se fundamentó conceptualmente desde el giro de la práctica; definido por Theodore Schatzki (2000) 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 (2000).

Así, la investigación rastreó comportamientos rutinarios que constan de varios elementos interconectados entre sí, como lo fueron las formas de actividades corporales, "objetos" y sus aplicaciones de conocimiento construido en forma de comprensión, saber hacer, emociones y motivaciones (Reckwitz, 2004) que constituyen el conocer como práctica.

Dicha perspectiva sugiere que el conocimiento no es una capacidad o disposición estable, sino más bien una realización social que se constituye y reconstituye permanentemente. Así, "conocer" es un verbo que destaca acción o aplicación (2002). Es a través de la experiencia y el constante hacer como las organizaciones logran que sus colaboradores adquieran un nivel de conocimiento experto, dinámico y de fácil adaptación al entorno; lo cual es necesario en el perfil del intraemprendimiento en donde la incertidumbre y el caos aparecen para formar algo nuevo entre personas con alta capacidad de liderazgo que trabajan en modelos interdisciplinarios y complejos (Rodríguez, 2009). A continuación, se describen la materialidad y la identidad compartida como elementos que constituyen dicho conocer en la práctica, y los conceptos de intraemprendimiento, conocimiento experto y liderazgo sabio como el escenario en el que se constituye el conocer como práctica.

### *1.1 Materialidad:*

La materialidad son todos aquellos elementos que acompañan y con los cuales se pueden generar interacción (Orlikowski, 2006), esto incluye por ejemplo 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 aún ignorarse. La dimensión material está indiscutiblemente entrelazada con el conocer. Dentro de los intraemprendimientos implica el uso y adquisición de herramientas, da sentido a la vida cotidiana, sin ella no será posible la acción humana (Feldman & Orlikowski, 2011).

### *1.2 Identidad compartida.*

Autores como Horvath, *et al.* (1996) definen la identidad compartida como el aprendizaje de un equipo a partir de un esfuerzo colectivo que dota de sentido a las acciones y a las experiencias. Esto constituye un desafío constante en los equipos de trabajo, ya que mantener la coherencia, el compromiso y la continuidad del conocimiento es lo que le permitirá a la organización, tener una ruta orientadora a lo largo del trabajo (Orlikowski, 2002). En este orden de ideas, la identidad compartida se logra inicialmente a partir de unos lineamientos corporativos, se distribuye entre los colaboradores,

luego se desarrolla de manera divergente y convergente y por último se almacena en cada persona que guarda y comparte similitudes con el resto del equipo (Orlikowski, 2006).

### *1.3 Intraemprendimiento.*

El intraemprendimiento se concibe como la actividad emprendedora que es llevada a cabo dentro de organizaciones ya existentes (Dávila & Vásquez, 2008). 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 & Shepherd, 2004).

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.

### *1.4 Conocimiento experto en intraemprendimientos*

Para Javier Martínez Aldadonado (2011) existe relación directa 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 miles de páginas o de webs de 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 (2011). Por tanto, el conocimiento experto es aquel que habita en una persona luego de haber experimentado mucho en determinado campo. En este sentido, es importante señalar que un intraemprendimiento exitoso 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, trasciende del plano individual y se expande por toda la organización.

### *1.5 El líder sabio para los intraemprendimientos*

David Snowden (2002) explica que 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), esto es lo que constituye a un líder sabio, para él, los líderes eficaces aprenden a cambiar sus estilos en la toma de decisiones para adaptarse a los cambiantes entornos empresariales, lo cual es necesario en

los intraemprendimientos, en donde se pasa de lo simple como empezar algo nuevo, a lo complicado, complejo y caótico debido a que cada escenario requiere diferentes respuestas gerenciales (2002).

Así, en 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 (2002), su conocimiento trasciende lo estático y pasa a una dimensión dinámica e influenciada por su entorno.

## **2. METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, como 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; se procedió a elaborar talleres de manera remota, unos de manera individual con cada participante como elaborar un *Comic* mientras se contaban las características del líder del intraemprendimiento y otros ejercicios grupales como la cartografía social para simular una ciudad. También se consultaron fuentes secundarias como documentos o bocetos que desempeñaron un rol relevante en el proceso de creación de los intraemprendimientos y las historias de los líderes y equipos de Benet y Evok del Grupo Nutresa en Colombia.

## **3. RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS A TRAVÉS DE STORYTELLIN**

Cuando una organización multilatinas como Nutresa quiere apalancar intraemprendimientos la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad están siempre presentes, sin embargo, estos asuntos en vez de ser algo negativo, se constituyen en oportunidades de crecimiento y generación de valor a partir del conocer.

Estos aspectos se entrelazan y articulan en proyectos exitosos que logran permanecer en el tiempo y generan utilidades tanto económicas como sociales.

En el siguiente gráfico se representan los intraemprendimientos como un sistema complejo dentro de la organización. Dicho sistema está compuesto de “un gran número de entidades que demuestran un alto nivel de interactividad no lineal” (Richardson and Cilliers, 2001). En tanto sistemas complejos, los intraemprendimientos cuentan con siete principios, los agentes y su interacción; adaptabilidad; autoorganización; inestabilidad; influencia de la historia; permeabilidad de sus límites; e irreductibilidad (Rivas Montoya, 2017).



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

Los elementos que conforman intraemprendimiento como sistema complejo y que consolidan el conocer como práctica son: el liderazgo; el conocimiento experto; la identidad compartida y la materialidad, que interactúan y se permean entre sí, por ello están representados con fronteras permeables mediante líneas punteadas. 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.

Los intraemprendimientos generan redes con organizaciones externas como por ejemplo universidades o proveedores y estas pueden permear las barreras de la organización. Dichas redes se comportan como brazos extendidos en sus procesos. Así, un intraemprendimiento no es una organización pequeña dentro de una organización grande, sino que trascienden las barreras de tamaño en personas y en recursos financieros para ser gigantes desde el dinamismo y las alianzas. Desde la experiencia de Nutresa se encontró que el elemento articulador es el liderazgo y se apoya en la identidad compartida, la materialidad y el conocimiento experto, para lograr el éxito del intraemprendimiento.

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 en 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 se destaca que los cuatro elementos analizados en el conocer como práctica no tendrían gran relevancia en estos entornos si no se lograra esa articulación entre ellos, pues cada interfaz se convierte en una colaboración con la que se logran resultados diversos y esos nuevos componentes hacen cada proyecto diferente y sostenible en el tiempo.

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 el gráfico, se procede a explicar cada uno de los hallazgos y su relevancia para las organizaciones, se espera dichos resultados puedan servir de base para la reflexión de otros intraemprendimientos a partir de los siguientes elementos orientadores.

### *3.1 Grandes líderes para equipos pequeños*

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. 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 de un lado como experto y de otro como una persona que dinamiza, articula y tiene capacidades *Phroneticas*, las cuales usa para convertir necesidades en soluciones efectivas, con las siguientes características:

#### *3.1.1 Escucha activa*

El líder que escucha de manera activa no toma decisiones únicamente basado 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. Por ello, los intraemprendimientos exitosos suelen empatizar con las necesidades del entorno cuando se escucha a los diferentes grupos de interés.

#### *3.1.2 Dinamismo*

Dentro de los intraemprendimientos no hay ruta establecida, ni mucho menos en línea recta; es por esto por lo que se requiere una especie de plasticidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Nonaka y Takeuchi (2011) destacan que los líderes 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. Esta capacidad de dinamismo se traduce en resiliencia, como una base sobre la que los líderes de los intraemprendimientos entienden que tanto interna o externamente los proyectos son cambiantes y su permanente conocer en la práctica es lo que permite transformación y adaptación.

### *3.1.3 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. En Benet y Evok se evidenció que dicha bondad de los líderes ha permitido 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.

### *3.1.4 Motivación:*

Los intraemprendimientos suelen ser equipos pequeños comparados con el resto de la organización, estos se ven enfrentados a limitados recursos financieros y un talento humano reducido; sin embargo, ante estas taxativas, la motivación ayuda a consolidar el equipo, y aunque no siempre salen bien las cosas, lo cual genera frustración en los equipos, una dosis extra de motivación que venga de los líderes a manera de reconocimiento, confianza y empoderamiento, suele potenciar la calidad del conocimiento grupal.

### *3.1.5 Negociar con recursos limitados*

Los intraemprendimientos, si bien es cierto suelen contar con el apoyo del ápice estratégico en las organizaciones, realmente en la cotidianidad, 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 Nonaka (2007) dentro de las organizaciones dinámicas, es aquel que moviliza acciones en pro de los objetivos que quiere alcanzar; que logra ser empático, establece conexiones y aprende a potenciar las capacidades en tanto va disminuyendo las limitaciones.

### *3.1.6. 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



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), contribuye a la construcción de nuevo conocimiento para las personas y para los equipos de trabajo dentro de las organizaciones. Los intraemprendimientos podrán soportarse o buscar alianzas con el resto de los negocios o equipos de la organización y se podrán enlazar buenas relaciones con aliados estratégicos como son los proveedores quienes con sus habilidades técnicas generan valor en la construcción de conocimiento.

### *3.1.7 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. Al respecto 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 concedida, ya que implica siempre un estado provisional que se modifica y afina en el tiempo.

### *3.2 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. Los equipos que conforman los intraemprendimientos, son exitosos gracias a que se consolidan a partir de un intercambio cotidiano de conocimiento, 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.

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), 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:

### *3.2.1 Autoridad compartida.*

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.

### *3.2.2. Sobresalir en la adversidad.*

Las organizaciones se constituyen como escenarios de dinamismo, se adaptan, cambian, mejoran y en el peor de los casos desaparecen. Dicho dinamismo dentro de los intraemprendimientos genera que, en momentos de adversidad, se desarrolle la capacidad de sobresalir, gracias a que comparten la 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.

El conocer en la práctica, les posibilita a los equipos incorporar la Phronesis para construir organizaciones resilientes (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. Los equipos que se conforman deben ser 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.

### *3.2.3 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. Las personas que conforman un intraemprendimiento crearán sobresalientes resultados, es bueno que estas organizaciones lo entiendan 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.

### *3.2.4. 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

potencia 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.

### *3.3 El conocimiento experto va más allá de la práctica disciplinar*

Los equipos de intraemprendimientos suelen avanzar en una experticia heterogénea que posibilita la construcción de conocimientos compartidos, en este sentido el conocimiento no es un objeto ni una posesión de las personas, sino una 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). 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. Es a través de la experiencia y el constante aprender-hacer que el conocimiento se amplifica a nivel colectivo. En general el conocimiento lo acumulan los expertos y por tanto las organizaciones lo tienen en su interior (Aldanondo, 2011) con características como una fuerte dimensión holística, agilidad y resultados colectivos.

#### *3.3.1 Conocimiento holístico:*

Al trabajar dentro de un intraemprendimiento se intercambia conocimiento con diversas áreas organizacionales y nuevos procesos, a diferencia de una organización grande, donde las funciones están delimitadas y con el paso del tiempo se logra la especialización; los equipos intraemprendedores desarrollan la integralidad del individuo en su ámbito personal y en el contexto que lo rodea, esto se convierte en una condición cíclica porque el conocer 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 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.

### *3.3.2 Agilidad*

El equipo ágil 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. 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.

### *3.3.3 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. Estos 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).

### *3.4. El intraemprendimiento se define desde el conjunto de personas y artefactos materiales*

En el conocer como práctica, la materialidad es relevante para los equipos que hacen parte de intraemprendimientos, los objetos o cosas materiales que toman diferentes características y significados 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. Orlikowski explica que, sin todo lo material de la vida cotidiana, la acción humana no sería posible (2008). Los intraemprendimientos cuentan con artefactos materiales, y es el equipo quien les asigna valor, son incorporados y usados de manera óptima, por ejemplo, un escritorio que significa unión y el 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.

Dicha materialidad se caracteriza por: primero la temporalidad, los elementos materiales y artefactos adquieren valor por tiempo limitado, como si fueran andamios que soportan una construcción y que luego son desmontados Orlikowski (2006), por ejemplo, aquello que se utilizó para mostrar un proyecto y todo artefacto utilizado para prototipar, no necesariamente servirá para otro tema o proyecto. Segundo la integralidad, los artefactos unen, integran y generan un conocimiento consolidado, significados claros y proyectos definidos; y tercero como traductores de ideas, 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.

#### **4. CONCLUSIONES**

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.

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 tiene 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.

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 serían sus equipos en caso de que fueran ciudades; y fue así como a través de elementos cotidianos como el arcoíris que significó 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.

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.

## REFERENCIAS

- Aldanondo, J. M. (2011). *El suicidio de la gestión del conocimiento*. 3.
- Azizi, M., & 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>
- Ciliberti, S., Carraresi, L., & 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., & Vásquez, A. G. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*.
- Erden, Z., von Krogh, G., & 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>
- Feldman, M. S., & 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., & 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>
- García-Cortijo, M. C., Castillo-Valero, J. S., & 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>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (University of California Press (ed.)).
- Horvath, L., Callahan, J. ., Crosswell, C., & Mukri, G. (1996). Team sensemaking: An imperative for individual and organizational learning. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, 415–421.
- Katz, J. A., & Shepherd, D. A. (2004). Corporate Entrepreneurship. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/13552550410544240>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & 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>

- Linden, A. I., Bitencourt, C., & 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>
- Manniche, J., & 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>
- Nonaka, I., & 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., & Takeuchi, H. (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*, 89(5).
- 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>
- 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., & 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.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & 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>
- 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>
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2002). What is Organizational Knowledge. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>