

# INTRAEMPREDIMIENTO: UNA REVISIÓN AL *CONSTRUCTO* TEÓRICO, SUS IMPLICACIONES Y AGENDA DE INVESTIGACIÓN FUTURA\*

*María Andrea Trujillo Dávila*\*\*

*Alexánder Guzmán Vásquez*\*\*\*

---

\* Este artículo constituye una revisión a la literatura en intraemprendimiento, elaborado como trabajo final del curso de Empresariado e Innovación, del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes. El artículo se recibió el 10-12-2007 y se aprobó el 20-05-2008.

\*\* Estudiante del Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2005; Ingeniera sanitaria, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: ma.trujillo53@uniandes.edu.co.

\*\*\* Estudiante del Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2006; Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2003; Especialista en Finanzas, Universidad Externado, Bogotá, Colombia, 1999; Administrador de empresas, Universidad Externado, 1997.  
Correo electrónico: ale-guzm@uniandes.edu.co.

***Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura***

RESUMEN

El intraemprendimiento, como un tipo de actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas, ha comenzado a tomar lugar en las agendas de investigación, dada su importancia para el éxito organizacional. Una discusión alrededor de su constructo teórico, sus inductores, implicaciones, áreas de consenso y debate, así como oportunidades de investigación futura, son los temas abordados en la presente revisión a la literatura, que identifica los aportes teóricos y empíricos publicados en distintos *journals* académicos en Estados Unidos y Europa, en la última década. Este trabajo muestra que caracterizar las actividades de intraemprendimiento realizadas por las organizaciones en entornos turbulentos, analizar el intraemprendimiento como escenario para la internacionalización de la empresa, estudiar la relación entre las redes profesionales y sociales en el interior de la organización y la generación de nuevas ideas y actividades vinculadas con el intraemprendimiento y explorar los factores sociológicos y psicológicos relacionados con comportamientos intraemprendedores son, entre otros, los temas que conforman la agenda de investigación futura en este campo.

**Palabras clave:** intraemprendimiento, entorno organizacional, innovación.

***Intra/entrepreneurship: A Review of the Theoretical Construct, Its Implications, and an Agenda for Future Research***

ABSTRACT

Intra/entrepreneurship is a type of entrepreneurial activity carried out in already established organizations. It has started to appear on research agendas, given its importance to the success of an organization. A discussion regarding its theoretical construct, its inducers, its implications, areas of consensus and areas of debate, as well as opportunities for future research are the topics broached in this literature review that identifies theoretical and empirical contributions alike published in different academic journals in the United States and in Europe in the past ten years. This article shows that the topics, among others, on the agenda for future research in this field are characterizing the intra/entrepreneurship activities carried out by organizations in turbulent environments, analyzing intra/entrepreneurship as a scenario for company internationalization, studying the relation between professional and social networks in the organization as well as the generation of new ideas and activities tied to intra/entrepreneurship, and exploring the sociological and psychological factors related to intra/entrepreneurial behavior.

**Key words:** Intra/entrepreneurship, organizational environment, innovation.

*Mientras el empresariado crea organizaciones, el intraemprendimiento las conduce a la gloria*  
Teltumbde (2006)

## Introducción

En las últimas décadas, la investigación orientada al concepto de empresariado (*entrepreneurship*) ha sido amplia y continúa y se ha consolidado en el tiempo a través de los aportes teóricos realizados por diferentes disciplinas. Uno de los principales aspectos abordados y sobre el cual no hay consenso es el concepto de empresario (*entrepreneur*). Las diferentes interpretaciones que se han construido alrededor de este delimitan enfoques que conciben al empresario generalmente como aquel individuo involucrado en la detección de nuevas oportunidades, en la creación de nuevas organizaciones, un individuo innovador y creativo que busca beneficios económicos sostenibles.

Aldrich (2005) menciona a Gartner (1988), quien argumenta que el empresariado debe focalizarse en el estudio de las actividades y comportamientos de los individuos que intentan crear nuevas organizaciones. Al tiempo menciona a Thornton (1999), quien adopta una posición similar, al definir el empresariado como “la creación de nuevas organizaciones [...] las cuales ocurren en un contexto que depende del proceso económico y social” (Thornton, 1999, citado en Aldrich, 2005, p. 457). Estas posiciones son compartidas por muchos autores, quienes caracterizan al empresario tipo ideal como aquel quien inicia su propio negocio como entidad autónoma (Kanter, 1989).

Si bien esta concepción predomina en varios estudios, a la vez da lugar a cuestionamientos relacionados con conocer quién es el empresario y quién no lo es. Casson y Godley (2005) retoman el interrogante que dirige la investigación en intraemprendimiento (*intrapreneurship*): *¿Es el empresario el dueño (el que crea nuevas organizaciones) o el gerente—empleado por el dueño— o son ambos empresarios?* Para tratar de proveer una respuesta, el estudio de este tema, aunque continúa siendo reducido, ha comenzado a tomar lugar en las agendas futuras de investigación, al reconocer que el empresario no es solamente aquel individuo que crea nuevas empresas, sino que dentro de las organizaciones ya establecidas emergen actividades de empresariado llevadas a cabo por individuos (*intrapreneurs*), actores visibles que impactan en el desempeño y en su crecimiento.

Autores como Pinchot y Pellman (1985) y Drucker (1986) han sido considerados pioneros en introducir el término *intrapreneur*. En el libro *La innovación y el empresario innovador*, Drucker señala el gran cambio que afrontaba la economía de Estados Unidos, desde una economía administrativa hacia una economía de tipo empresario, donde el vehículo de cambio estaba personalizado por la gerencia. Al definir la gerencia como un conocimiento útil, como una disciplina, Drucker señala que esta puede ser ejercida no sólo por los propietarios, sino por empleados especializados, quienes apalancados en procesos de innovación contribuyen al desarrollo económico de las empresas (Drucker, 1986).

De igual manera, Pinchot advierte en el prefacio de su libro *Intrapreneuring: Why you*

*don't have to leave the corporation to become an entrepreneur?* (Pinchot y Pellman, 1985) que hasta ese entonces el empresario independiente y el “hombre de la organización” parecían ser individuos opuestos, con personalidades y motivaciones irreconciliables. Pinchot argumentó que a través de individuos en el interior de las organizaciones, con las características que siempre fueron atribuidas a los empresarios, se introducen y producen nuevos productos, procesos y servicios y que se genera el cambio y la evolución de la organización.

La presente revisión a la literatura en relación con la temática del *intraemprendimiento* se basa en diferentes aportes teóricos y empíricos realizados y publicados, en la última década, en distintos *journals* académicos en Estados Unidos y Europa. Este trabajo se considera una oportunidad para retomar el estado en el que se encuentra el *intraemprendimiento*, en torno a la construcción teórica del concepto, sus inductores, implicaciones, áreas de consenso y debate, así como oportunidades de investigación futura. Para cumplir lo mencionado, el cuerpo central del documento está estructurado por temáticas, con una conclusión final.

## 1. *Constructo teórico*

Mientras algunos autores ignoran lo referente al *intraemprendimiento*, otros han prestado un interés especial a este concepto, dada la importancia e impacto que tiene en el desempeño de las firmas.

El *intraemprendimiento* se concibe como la actividad emprendedora llevado a cabo den-

tro de organizaciones ya existentes. Antoncic y Hisrich (2000) 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” (Stevenson y Jarillo, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2), “y hacen cosas nuevas desviándose de lo habitual hacia la búsqueda de oportunidades” (Vesper, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2).

Al tiempo, se sustenta que el *intraemprendimiento* puede conceptuarse en términos de su contenido y dimensiones subyacentes, basadas en el concepto schumpeteriano de innovación. En este sentido, se consideran actividades relacionadas con el desarrollo o el mejoramiento de lo existente y de nuevos productos y servicios, mercados, técnicas administrativas y tecnologías para las funciones organizacionales. Lo anterior implica que cambios desde el punto de vista estratégico, así como en la asignación de recursos, la estructura organizacional y los métodos de negociación con competidores, pueden ser vistos como innovaciones en el amplio sentido del término (Antoncic y Hisrich, 2000).

Otros autores, a pesar de reconocer la existencia del *intraemprendimiento*, lo conciben como un tipo de actividad emprendedora de categoría más baja que la desarrollada por aquel quien posee los recursos para crear una organización. Casson y Godley (2005) sostienen que el empresario es aquel individuo que para tomar decisiones bajo incertidumbre hace uso del juicio, apoyándose en la memoria y la experiencia.

Sin embargo, señalan que el intraemprendedor, como empresario en el interior de la organización, aunque puede especializarse en la toma de decisiones en nombre de otras personas –por ejemplo, en nombre de los propietarios–, tiene baja capacidad de juicio y tiene acceso limitado a los recursos de la organización (Casson y Godley, 2005). Así, los autores argumentan que la distinción entre intraemprendimiento y el empresariado convencional se sustenta por la intensidad del juicio utilizada y, en parte, por el control que realizan de los recursos.

Por otra parte, algunos teóricos consideran el intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo como sinónimos:

Sharma y Chrisman (1999) definen emprendimiento corporativo como el proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o instigan la renovación o innovación al interior de la organización. (Seshadri y Tripathy, 2006, p. 18)

Desde esta definición, el intraemprendimiento resultaría tan sólo un componente del emprendimiento corporativo, como un todo. La creación de nuevas empresas, la innovación resultante de procesos de consultoría e, incluso, los emprendimientos corporativos con carácter social resultan en emprendimientos corporativos de diversa índole (Seshadri y Tripathy, 2006).

El intraemprendimiento es un componente del emprendimiento corporativo, desarrollado en la organización, que puede tener un

impacto externo, causado por el desarrollo de nuevos productos o servicios, o un impacto interno, debido a la innovación en los procesos desarrollados por la organización, lo cual la rejuvenece y renueva. Estos planteamientos se ilustran en el Gráfico 1.

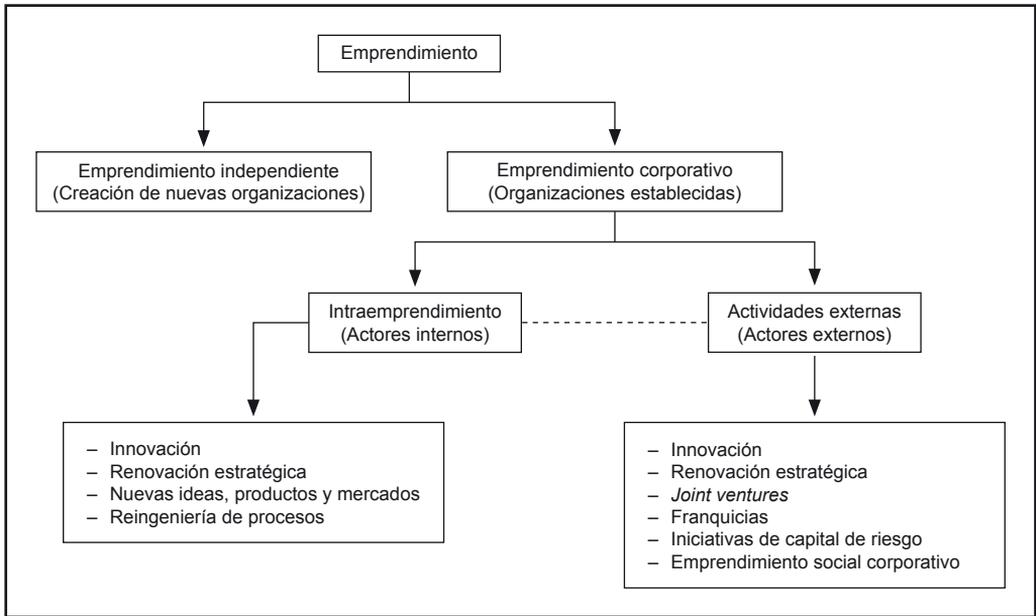
Otros autores argumentan que el emprendimiento corporativo sólo tiene lugar en el interior de la organización: “Stopford y Baden-Fuller (1990) describen el emprendimiento corporativo como el ‘rejuvenecimiento’ de una organización existente” (Seshadri y Tripathy, 2006, p. 18), llevado a cabo sólo por actores de la organización. Así, el emprendimiento corporativo puede ser utilizado como un sinónimo de intraemprendimiento.

Åmo y Kolvereid (2005) presentan una distinción entre emprendimiento corporativo e intraemprendimiento. Estos autores sostienen que aunque ambos términos están relacionados y representan “procesos incrementales de renovación en las organizaciones a través de iniciativas de innovación llevada[s] a cabo por los empleados” (2005, p. 8), dichos términos representan ligeramente diferentes fenómenos de renovación organizacional. Para ellos, el emprendimiento corporativo está relacionado con los procesos utilizados por la organización para fomentar actividades de innovación, a través de la iniciativa de los empleados; de igual manera, el impacto que sobre el éxito de la firma pueda tener el comportamiento del individuo.

Desde el punto de vista estratégico, el emprendimiento corporativo puede ser definido como la transformación de las organizacio-

Gráfico 1

**Jerarquía de la terminología en el emprendimiento corporativo**



Fuente: adaptado de Sharma y Chrisman (1999, p. 20).

nes a través de la renovación, considerada una estrategia para implementar nuevas ideas (Åmo y Kolvereid, 2005). Así, puede entenderse que la organización, a través del emprendimiento corporativo, puede buscar el mejor encaje estratégico de las necesidades presentes con las visiones futuras.

Según estos autores, la diferencia fundamental con el intraemprendimiento radica en que “la literatura en intraemprendimiento está más focalizada en las iniciativas independientes de los empleados a diferencia de la literatura en emprendimiento corporativo” (Åmo y Kolvereid, 2005, p. 10). Desde esta perspectiva, el comportamiento del intraemprendedor es autónomo, en ocasiones no valorado en primera instancia por la alta direc-

ción, y en el cual su surgimiento no es fruto de políticas organizacionales que incentiven la creatividad de los empleados y la innovación en la empresa. En este sentido, se abre un debate respecto a si los intraemprendedores surgen de manera innata o pueden ser creados de acuerdo con las necesidades de la organización.

En esta sección se evidencian distintos aportes teóricos que buscan esclarecer el *constructo* del intraemprendimiento. Mientras algunos autores resaltan su impacto positivo en el desempeño de la firma, otros lo conciben como un tipo de actividad emprendedora débil, por el poco control que pueden ejercer los empleados sobre los recursos para llevar a cabo actividades emprendedoras. Además,

se ha señalado el concepto de intraemprendimiento como una de las formas de materializar el emprendimiento corporativo y se ha cuestionado si en la organización es necesario crear escenarios que propicien el emprendimiento o si sólo basta con las motivaciones particulares de los individuos.

Después de contar con los planteamientos presentados, en el siguiente apartado se aborda la relación establecida entre intraemprendimiento e innovación en la organización, debido a las constantes referencias bibliográficas que señalan la capacidad innovadora del empresario.

## 2. Intraemprendimiento e innovación

Uno de los principales teóricos que desarrolló la relación entre la actividad emprendedora y la innovación es Joseph Schumpeter, en su trabajo *Teoría del desarrollo económico*, específicamente en el capítulo denominado “El emprendimiento como innovación”. Allí su argumento general radica en que “todos los cambios realmente importantes en la economía eran configurados por el empresario y que dichos cambios trabajaban lentamente así mismo a través del sistema económico, en la forma de un ciclo de negocio” (Schumpeter, citado en Swedberg, 2000, p. 14).

Para Valdaliso y López (2000), Schumpeter fue el teórico que colocó al empresario en el puesto central del desarrollo económico. Según Schumpeter, la economía se mantiene en equilibrio y sólo periódicamente una innovación funciona como pieza clave en el

desarrollo económico (Valdaliso y López, 2000). Schumpeter definió cinco tipos de innovaciones: el primero se refiere a la introducción de un nuevo bien o una nueva cualidad de este; el segundo, a la introducción de un nuevo método de producción; el tercero, a la apertura de un nuevo mercado; el cuarto, a la conquista de una nueva fuente de oferta y demanda de materias primas, y, el quinto, a la aparición de una nueva organización en cualquier sector productivo. Todas estas fuerzas, en conjunto, son la causa primaria del proceso de transformación industrial, que revoluciona la estructura económica desde dentro, que destruye lo antiguo y crea elementos nuevos. Este proceso de destrucción creativa constituye la esencia del capitalismo, según Schumpeter.

Al retomar la última tipología de innovación, vale la pena diferenciar aquellas apariciones de organizaciones que sólo se refieren a cambios asociados a la estructura del mercado, frente a aquellas que se derivan de la evolución de los sistemas gerenciales llevados a cabo por empleados de la organización. En 1942, en el libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, Schumpeter hizo una precisión en relación con este aspecto. Este trabajo fue considerado principalmente un estudio sociológico focalizado en la estructura institucional de la sociedad. Allí se señala que el empresario no tiene que ser el propietario o dueño, sino que este individuo puede igualmente estar en una organización. Lo importante en verdad es el comportamiento y no el actor. Es decir, una variedad de agentes económicos puede llevar a cabo la función de emprendimiento en un contexto histórico específico de patrones institucionales varia-

bles enraizados en un dinamismo de inercia y cambio (Ebner, 2003).

La concepción sobre emprendimiento e innovación desarrollada por Schumpeter desde 1911 hasta 1942 ha sido abordada por la literatura con el propósito de proporcionar un mayor entendimiento al respecto. Schumpeter partió de una concepción del empresario en un mundo donde el individuo era capaz de romper el equilibrio económico a través de la innovación de forma radical y de enfocarlo hacia un mundo donde predominan las grandes corporaciones y donde el empresario está condicionado al cambio industrial dirigido por la innovación incremental. Si bien para Schumpeter la fuerza fundamental que mueve la producción capitalista y el sistema como un todo es la innovación, esta no se genera de forma espontánea, sino que es promovida de manera activa dentro del sistema capitalista por el llamado empresario innovador (Schumpeter, 1978).

Para Freeman (1982), la evolución en el pensamiento de Schumpeter está en considerar la incorporación por parte de las grandes firmas de actividades técnicas y científicas endógenas a la operación, incrementando su control y reforzando su posición competitiva. El acoplamiento entre ciencia, tecnología, inversiones innovadoras y mercado llega a ser entonces mucho más íntimo y continuo (Freeman, 1982). Sin embargo, lo anterior no implica que el pensamiento central de Schumpeter haya cambiado con el paso del tiempo.

Langlois (2003) afirma que las ideas de Schumpeter fueron bastante consistentes, por

lo menos desde 1926 hasta su muerte. Dentro de la misma corriente de pensamiento, Ebner (2003) afirma que lo central en la teoría de Schumpeter es el papel desempeñado por la actividad emprendedora, desarrollada por diferentes agentes económicos en la medida en que el contexto institucional cambia. El intraemprendimiento, aquí estudiado, tiene en cuenta que en el interior de las firmas los individuos pueden desarrollar procesos de innovación, actividades emprendedoras, e incidir en el desarrollo económico.

Una postura que retoma los planteamientos realizados por Schumpeter, en 1942, es la propuesta por Samuelsson y Dahlqvist (2005). Estos autores contrastan empíricamente dichos planteamientos en Suecia, respecto a si los procesos de innovación tienen una mayor probabilidad de ocurrencia en el interior de las organizaciones ya establecidas, que en las nuevas organizaciones. Estos investigadores demuestran que en promedio la mayoría de emprendimientos innovadores se desarrollan dentro de empresas establecidas. Por lo tanto, para Samuelsson y Dahlqvist actualmente tienen validez los planteamientos realizados por Schumpeter en 1942. Las explicaciones ofrecidas ante estos resultados afirman que las organizaciones establecidas tienen ventajas en cuanto a los recursos que poseen.

Es pertinente detenerse en los planteamientos de Samuelsson y Dahlqvist (2005), en cuanto pueden sustentarse en la teoría de los recursos y las capacidades de la firma. Esta teoría se fundamenta en los planteamientos de Penrose (1959), quien deseaba encontrar los determinantes que inciden en el crecimiento de la firma. Si bien su punto de partida

fue el describir el proceso por medio del cual crecen las firmas, Penrose provee una explicación lógica de las relaciones causales entre los recursos, capacidades, ventajas competitivas y crecimiento rentable de la firma. De manera similar, Wernerfelt (1984) concibe la firma como un conjunto de recursos, a partir de los cuales es posible definir aspectos clave para el proceso de formulación estratégica, en el entendido que la estrategia involucra un balance entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos (Wernerfelt, 1984).

Posteriormente, Barney (1991) afirmó que tanto los recursos como las capacidades pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles y generar valor económico, siempre y cuando estos recursos o capacidades sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y sin sustitutos estratégicos equivalentes. En este sentido, la innovación, como capacidad desarrollada en el interior de la organización a través del intraemprendimiento, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible.

De igual manera, tomando los planteamientos de Teece, Pisano y Shuen (1997), la innovación desarrollada por la actividad intraemprendedora podría considerarse una de las *dynamic capabilities*, que representan la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, en todos los ámbitos de la organización, y dirigirlas a los entornos cambiantes (Teece et al., 1997). Para estos autores, el término *dynamic* alude a la capacidad para renovar competencias y alcanzar la alineación con el entorno cambiante.

Al retomar otro de los trabajos importantes de Schumpeter, el artículo “The creative response in economic history” (1947), se encuentra la diferencia entre empresario e inventor. Muchos inventores llegan a ser empresarios, pero no hay una conexión necesaria entre estas dos funciones. El inventor produce ideas, el empresario “consigue hacerlas” (Schumpeter, 1947). El empresario industrial del siglo XIX caracterizaba a aquel hombre capaz de poner en práctica un método novedoso de producción y de llevarlo a una nueva firma; así entonces podía alcanzar la posición de dueño o gerente.

En las últimas dos décadas, el papel del empresario ha sido redescubierto. Se han sugerido varios roles emprendedores: uno de ellos es el propuesto por Drucker (1986). Para este autor, el empleado o gerente especializado, y no necesariamente el propietario, es quien a través de la innovación puede “explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente” (Drucker, 1986, p. 33). Este autor considera la innovación no necesariamente la invención de cosas nuevas, sino las actividades orientadas a rejuvenecer la empresa.

Del mismo modo, Drucker toma a la innovación como una disciplina que debe ser ejercida por el empresario dentro de la organización, a través de la cual se puede realizar un examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades para el empresario (Drucker, 1986). Dichas áreas, resalta este autor, son diversas y no se concentran en la creencia común de que sólo el nuevo conocimiento científico es la fuente de la innovación en la organización.

En este sentido, se resalta que no sólo innovan exclusivamente las organizaciones que poseen áreas de investigación y desarrollo en su interior.

Varios investigadores señalan la importancia de la innovación como una de las estrategias para el éxito de la firma, así como la fuerte relación entre innovación y los empleados que toman propiedad psicológica sobre el crecimiento de la organización y que manifiestan un comportamiento emprendedor (Seshadri y Tripathy, 2006). En este sentido, puede entenderse que el intraemprendimiento permite a los empleados participar en la generación de nuevas posibilidades para el crecimiento y mejoramiento de los negocios.

Y, considerando que las organizaciones requieren el surgimiento de dichas posibilidades, se resalta la necesidad de que el cuerpo directivo de la organización incentive una cultura de innovación, que incluya por lo menos tres componentes: *un activismo innovador*, es decir, el rol desempeñado por los intraemprendedores autónomos; *la innovación como capacidad*, a través de la cual los individuos son entrenados para la innovación, y, finalmente, *la innovación como un proceso* que asegure que las ideas son progresivamente desplegadas desde la imaginación hasta la experimentación, valoración, aumento de escala y por último realidad (Seshadri y Tripathy, 2006).

Por lo mencionado, la innovación se concibe como un medio que permite a las organizaciones mover a sus empleados desde una “perspectiva de empleado” hacia una “perspectiva intraemprendedora” (Seshadri y Tri-

pathy, 2006). De los planteamientos expuestos por Schumpeter y Drucker, se infiere la existencia del intraemprendimiento y su relación con el desarrollo de la firma y, por ende del desarrollo económico. Al vislumbrar lo anterior, Manimala, Jose y Thomas (2006) advierten la necesidad para algunas organizaciones de incluir los procesos de innovación dentro de su agenda corporativa.

De este modo, los individuos innovarán no sólo a causa de sus propias iniciativas, que emergen de las exigencias de su trabajo. El atacar las restricciones impuestas a la innovación permitirá hacer más factible el intraemprendimiento. Dentro de las principales limitaciones se han señalado la falta de iniciativas de patentamiento, la falta de reconocimiento para las innovaciones en áreas no *core* de la empresa, el pobre manejo del cambio gerencial y la no especificidad de las normas que vinculan las innovaciones con el crecimiento profesional (Manimala, Jose y Thomas, 2006).

De esta manera, para tratar de entender la importancia de lo mencionado, en el tercer apartado se esboza en qué contextos y desde cuáles dimensiones existen oportunidades o limitaciones para el intraemprendimiento en la organización.

### **3. Entorno organizacional externo e intraemprendimiento**

Aquellos quienes consideran que los factores contextuales inhiben o facilitan el intraemprendimiento han puesto el relieve en el contexto donde toman lugar sus actividades. Entre ellos, Antoncic y Hisrich (2000)

no sólo resaltan la importancia del entorno interno a la firma, sino que al tiempo señalan el entorno externo como el escenario del cual emergen factores que condicionan el proceso de intraemprendimiento.

Diversos estudios identifican el intraemprendimiento como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno (Miller, 1983; Khandwalla, 1987; Covin y Slevin, 1991, citado en Antoncic y Hisrich, 2000). Singh (2006) considera que la organización que está alerta, vigilante a las oportunidades del entorno, es aquella que es rápida para comprender las señales emergentes de cambio desde el entorno y, por ende, es propicia para desarrollar el intraemprendimiento (Singh, 2006).

Cabe entonces retomar el concepto de entorno, el cual ha sido estudiado a través de la munificencia ambiental, entendida esta como la generosidad o escasez de recursos críticos necesarios para una o más compañías que operan en un entorno (Castrogiovanni, 1991). De esta manera, la munificencia ambiental, en un sentido dinámico, involucra distintos niveles de inestabilidad y cambios continuos en los mercados, que pueden traducirse en conjuntos de oportunidades disponibles que deben ser detectadas y aprovechadas por la organización. Así, un incremento en el dinamismo del entorno propicia la generación de oportunidades y, por ende, convoca a la creación de actividades de intraemprendimiento.

De igual manera, tras el concepto de munificencia ambiental, Brown (1995) sustenta que la percepción sobre la disponibilidad de

recursos por parte de las pequeñas empresas influye de manera directa en la orientación emprendedora y, por ende, en su subsecuente crecimiento. Ray (2004), quien hace hincapié en el entorno de la firma, argumenta que en la medida en que una organización se encuentre inmersa en un entorno munífico, esta tenderá a percibir oportunidades rentables, mayor disponibilidad de recursos y facilidad en el acceso a mercados internacionales.

Citando a Emery y Trist (1965), Ray define el entorno de la organización como “el agregado de aquellos factores externos que impactan su potencial o funcionamiento” (2004, p. 11). La munificencia es determinada por la presencia de varias oportunidades y recursos en el entorno y por la competencia entre las firmas, mediante oportunidades y recursos. Al ser una fuente de información y de recursos, el entorno tiene cierta influencia para gobernar las alternativas estratégicas escogidas por una firma (Pfeffer y Salancik, 1975, citado en Ray, 2004).

Antoncic y Hisrich (2001) argumentan que las organizaciones, a menudo, responden a condiciones desafiantes que se encuentran en entornos dinámicos y que adoptan una postura emprendedora. En este sentido, los cambios producidos industrialmente, desde el punto de vista de estructura, competencia, oferta, demanda y componente tecnológico, pueden influir de cierta manera en el intraemprendimiento.

Si bien la generosidad del entorno puede propiciar oportunidades, su hostilidad también puede hacerlo. Según Zahra, “la hostilidad tiende a crear amenazas para la organización,

y estas amenazas estimulan la persecución de conductas emprendedoras” (1991, p. 261). Dentro de los factores hostiles que pueden incentivar el intraemprendimiento se encuentran la desfavorabilidad al cambio, es decir, hasta qué punto los desarrollos progresivos en varios componentes del entorno son percibidos como desfavorables a las metas y misión de la compañía, lo que genera respuestas creativas e intraemprendimiento.

En esta misma línea de pensamiento, Aldrich (1979) considera que la munificencia se refiere a la habilidad del entorno para respaldar el crecimiento sostenible de una organización. En entornos hostiles o no muníficos, la escasez de recursos conduce a las firmas a prestar mayor atención a su conservación. Para el estudio del emprendimiento, Aldrich (2005) se apoyaba en la teoría de la ecología poblacional, tomando como unidad de análisis la población de organizaciones. Desde el punto de vista de la teoría adaptativa, las subunidades de una organización, usualmente gerentes o coaliciones dominantes, exploran el entorno relevante por oportunidades y amenazas, formulando respuestas estratégicas y ajustando la estructura organizacional apropiadamente (Hannan y Freeman, 1977). Por lo anterior, incentivar el intraemprendimiento es una respuesta adaptativa ante las exigencias del entorno.

Otros de los autores pionero en abordar el entorno son Lawrence y Lorsch (1967). Ellos sostienen que para entender el funcionamiento interno de la firma es necesario conocer su entorno externo. Este enfoque está basado en el supuesto de que una organización es un sistema activo que tiende a ordenar el entor-

no complejo circundante para tratar con este efectivamente. Para lograrlo, la organización debe estar diferenciada dentro de tres subsistemas –ventas, producción e investigación y desarrollo–, los cuales responderán a la vez a cuatro sectores del entorno o subentornos –mercado, técnico, económico y científico–, respectivamente.

Lawrence y Lorsch plantean que cada uno de estos subsistemas podría tender a desarrollar atributos particulares relacionados con las características del entorno externo. En este sentido, por ejemplo, incentivar la innovación a través de procesos de intraemprendimiento puede considerarse una manera de responder al subentorno científico en el cual se encuentra inmersa la organización.

Dentro de los atributos de la organización que pueden estar relacionados con el entorno donde esta opera, Lawrence y Lorsch (1967) señalan el grado de formalización de la estructura organizacional y la orientación de los miembros hacia los objetivos de la organización. Estos atributos pueden analizarse para establecer de qué manera incentivan o inhiben el intraemprendimiento. Respecto al grado de formalización las organizaciones que operan en entornos estables, tienden a estar altamente estructuradas, mientras que aquellas que pertenecen a entornos dinámicos son menos formales (Lawrence y Lorsch, 1987).

En este sentido, una mayor formalización puede restringir actividades de intraemprendimiento en la organización, en caso de que no sea una política organizacional o no sea considerada una práctica formal. Por otra

parte, la orientación de los empleados hacia los objetivos de la firma es un atributo clave para el intraemprendimiento, pues en la medida en que los individuos tengan alineadas las motivaciones individuales con las organizacionales pueden responder de manera efectiva a las exigencias del entorno.

Autores como Ruef y Lounsbury (2007) destacan la importancia del entorno para el desarrollo de actividades de emprendimiento desde un enfoque sociológico. El emprendimiento puede ser estudiado bajo la perspectiva contextual, que se enfoca en el rol del entorno cultural y material que influye en las orientaciones individuales hacia el emprendimiento.

Además de analizar la relación entre el entorno externo y el intraemprendimiento, otro punto de análisis en la investigación lo constituye el entorno interno a la organización como escenario para el intraemprendimiento. Este tema se ha estudiado con mayor profundidad y se han señalado los diferentes factores que facilitan el intraemprendimiento, así como las restricciones que toman lugar en la organización y lo inhiben. En el siguiente aparte se presentan algunas consideraciones al respecto.

#### **4. Entorno organizacional interno e intraemprendimiento**

Investigaciones previas en intraemprendimiento han hecho hincapié en el ámbito interno de la firma, al definir como objeto de estudio tanto al intraemprendedor como su contexto inmediato, es decir, la organización donde actúa. A continuación se presenta una discusión al respecto.

#### **4.1 Elementos comunes del entorno organizacional interno en la literatura de intraemprendimiento**

Autores como Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), Zahra (1991), Antoncic y Hisrich (2001 y 2004), Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Christensen (2005) han revisado la literatura desde finales de 1980 hacia delante y han encontrado cinco factores que permiten el intraemprendimiento: los sistemas de incentivos, el soporte de la gerencia, el acceso a recursos, la estructura organizacional y el proceso de toma de riesgo. Sin embargo, no se ha encontrado consenso respecto a una priorización teórica de estos. Diferentes estudios han sustentado empíricamente que dichos factores tienen una importancia relativa, dependiendo de la especificidad de la organización; por lo tanto, pueden emerger otros factores que, a la vez, influyen en el intraemprendimiento.

Al estudiar los *sistemas de incentivos* dentro de la organización, Christensen (2005) sugiere que el comportamiento emprendedor puede ser fomentado por un sistema efectivo de incentivos basado en los resultados o relacionado con el desempeño de sus equipos. Hornsby et al. (2002) sostienen que para estimular la actividad emprendedora, el sistema de incentivos debe ser claro y detallar los objetivos, los sistemas de retroalimentación, la responsabilidad individual y los resultados obtenidos.

Sin embargo, Christensen (2005) señala la dificultad de crear incentivos acordes con los patrones motivacionales de los individuos. En el estudio realizado a una de las grandes firmas industriales en Dinamarca, Christen-

sen encontró pruebas para sustentar que los incentivos cambian a través de las culturas y los países. Mientras para algunos intraemprendedores su mayor motivación son los incentivos económicos, para otros la promoción, el prestigio y el reconocimiento por parte de los colegas superan los incentivos financieros (Christensen, 2005). De igual manera, Gareth y Butler (1992) sostienen que, en general, establecer sistemas de incentivos para fomentar el intraemprendimiento es un proceso difícil y costoso que necesita ser vinculado con la funcionalidad de la estructura organizacional de la firma, donde están definidas las responsabilidades relacionadas con el intraemprendimiento para cada uno de los actores en la organización.

Otros autores afirman que el *soporte de la alta gerencia* es un factor determinante para el intraemprendimiento. La alta gerencia debe buscar que los individuos sientan que la innovación está imbricada en el rol de todos los empleados (Kuratko et al., 1990, citado en Christensen, 2005), e institucionalizar la actividad emprendedora a través de sistemas y procesos en el interior de la firma (Hornsby et al., 2002).

Si bien estos dos aspectos han sido delegados a la alta dirección, al tiempo se destaca el rol que desempeñan los mandos medios como apoyo al intraemprendimiento. Lo anterior, debido a que ellos no sólo crean entornos propicios para la innovación en las respectivas subdivisiones, sino que son capaces de integrar procesos que vinculen habilidades, recursos y conocimientos para alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección (Hornsby et al., 2002).

Otro de los factores considerados dentro del entorno interno de la organización es el de los *recursos* con los que cuenta. Singh argumenta que se deben proporcionar los recursos, en cuanto “las buenas ideas y experimentos requieren tanto apoyo moral como material. De otro modo, los intraemprendedores tienen poca oportunidad de triunfar” (2006, p. 127). Dentro de los recursos más importantes para llevar a cabo el intraemprendimiento, se destacan no sólo los financieros, sino el tiempo y los recursos humanos en términos de habilidades, conocimiento y aprendizaje (Christensen, 2005).

La *estructura organizacional* ha sido otro factor estudiado en la literatura del intraemprendimiento. Desde la teoría de la contingencia, Donaldson (2001) argumenta que la estabilidad del entorno afecta la estructura organizacional. La tasa del cambio tecnológico y de mercado en el entorno de una organización afecta si su estructura es mecánica (jerárquica) u orgánica (participativa). La estructura mecánica encaja en un entorno estable, porque el enfoque jerárquico es eficiente para las operaciones rutinarias. En contraste, la estructura orgánica encaja en un entorno inestable, porque el enfoque participativo es requerido para la innovación (Donaldson, 2001).

Por otro lado, Davis y Lawrence (1991) argumentan que las presiones externas sobre la capacidad de la firma para el procesamiento de la información, así como las presiones para compartir recursos, requieren una estructura matricial que demarque los proyectos y sus responsables, y viabilice la coordinación para su ejecución. Por lo tanto, la estructura

organizacional que adopta la organización influye el intraemprendimiento.

Por último, desde la dimensión del *riesgo*, diversos autores han confluído en estudiar el grado de riesgo asumido por el individuo en la organización y su relación con el emprendimiento. Morris y Kuratko (2002) describen que tanto bajos como altos grados de riesgo asumidos pueden ser fatales para la organización. Poco riesgo puede ser perjudicial cuando los procesos de innovación resultan escasos o inexistentes; entre tanto, cuando la organización intenta dar el paso hacia adelante en procesos de innovación, el riesgo inherente puede ser mayor.

En un estudio más reciente, Morris y Kuratko (2006) argumentan que la toma de riesgo implica la buena voluntad para comprometer recursos hacia oportunidades que tienen una probabilidad razonable de éxito o fracaso. En su trabajo seminal, Knight (1921) considera que cuando la incertidumbre está presente, emerge el riesgo de afrontarla; por ende, la tarea de decidir qué hacer y cómo hacerlo. De acuerdo con lo anterior, la ejecución de actividades de intraemprendimiento dentro de la organización no es un problema de indiferencia o de detalle mecánico.

Knight resalta la necesidad del grado de especialización en el interior de los grupos productivos de la organización. Los individuos con habilidad gerencial superior (previsión y capacidad de decidir por otros) son asignados al control del grupo y los demás trabajan bajo su supervisión; mientras aquellos con confianza en su juicio (criterio) y disposición para utilizarlo en la acción serán

los encargados en especializarse en la toma de riesgos (Knight, 1921).

Por otro lado, Antoncic (2003) estudia la paradoja existente entre la toma de riesgo individual y la toma de riesgo organizacional, al abordar la naturaleza de trasladar el grado de aversión al riesgo individual dentro del grado de riesgo organizacional. La literatura en emprendimiento ha señalado que los empresarios que crean nuevas organizaciones asumen diferentes tipos de riesgo, donde es difícil diferenciar el riesgo organizacional del individual. Sin embargo, en organizaciones ya existentes, esta relación ha sido explicada de forma menos clara. Antoncic (2003) concluye que la aversión al riesgo del individuo no es paradójica para la organización, sino que es necesaria para la firma.

Al buscar explicaciones desde la teoría de la agencia, Gareth y Butler argumentan que:

... las preferencias de riesgo causan un problema de agencia en el contexto del emprendimiento porque el principal y el agente difieren en sus preferencias frente al riesgo. La teoría de la agencia asume que los agentes son adversos al riesgo porque piensan que ellos tienen que tratar con la incertidumbre de las actividades emprendedoras [trabajo asociado al principal], muchas de las cuales pueden fallar y las cuales son solamente remuneradas con un –salario normal–. (1992, p. 736)

Por otro lado, el principal es un demandante residual, en cuanto es quien reclama la utilidad del emprendimiento según la incertidumbre asumida. Es decir, bajo esta

estructura de ingresos, los agentes no tienen incentivos para comportarse de forma emprendedora.

Si bien los párrafos precedentes han recogido las principales consideraciones respecto a los factores internos reconocidos como influyentes para el intraemprendimiento, este artículo sostiene que analizar el efecto de los factores internos de manera puntual, a través de la relación unilateral entre el factor influyente y el intraemprendimiento, puede llevar a evaluaciones parciales.

Los factores internos en una organización están en constante interacción y conforman procesos que determinan y construyen la cultura y la estrategia organizacional. Por lo tanto, a continuación se complementa el análisis realizado hasta el momento, estudiando la relación entre la cultura, la estrategia y el intraemprendimiento en la organización. De esta manera se puede entender mejor el desarrollo de este último y se pueden inferir maneras para influir la propensión de los empleados a actuar de manera emprendedora.

## **4.2 Cultura organizacional e intraemprendimiento**

Desde el enfoque de cultura organizacional pueden abordarse con mayor poder explicativo algunos de los factores que facilitan o inhiben el intraemprendimiento. Kanter (1984) argumenta que la cultura organizacional es un factor determinante para el intraemprendimiento. El efecto combinado de características culturales, como una alta formalización, toma de decisiones centrali-

zada e intolerancia ante procesos de experimentación, conduce a los empleados a ser observadores pasivos, que no toman iniciativas para resolver problemas organizacionales. A la vez, Martin (2002) propone que el estudio de la cultura organizacional puede ser mejor entendido como una continuación de la línea principal de la sociología organizacional, enfocada en los entendimientos compartidos que, mediante expresiones sutiles y complejas, regulan la vida social en la organización. Hisrich (1990) define la cultura intraemprendedora como la dinámica que lleva a los individuos a:

... desarrollar visiones, objetivos y planes de acción, tomar acción y ser remunerados; sugerir, intentar y experimentar; crear y desarrollar en cualquier nivel de la organización; y tomar responsabilidad y propiedad. De esta manera se propicia un entorno que soporta los esfuerzos emprendedores. (Citado en Christensen, 2005, p. 320)

Uno de los aspectos resaltados por Kanter (1984) es el sistema de valores que emerge de la cultura organizacional para el desarrollo de funciones emprendedoras. Así:

La iniciativa empresarial dentro de una compañía ha sido propuesta para ser dependiente del compromiso y valor emocional, por lo tanto, la actitud de los individuos dentro de la firma, las características, valores, creencias y las visiones de los líderes estratégicos se fundamentan en una relación positiva entre el intraemprendimiento y los valores organizacionales que están centrados en los individuos. (Kanter, 1984, citado en Antoncic y Hisrich, 2001, p. 502)

Otro de los aspectos que han sido objeto de estudio a la luz de la cultura en la organización es el proceso de comunicación. Christensen (2005) sostiene que la comunicación crea una estructura de entendimiento y de lenguaje como herramienta de vital importancia para los individuos en la organización. Pinchot y Pellman (1985) argumentan que los procesos de innovación que son inhibidos o distorsionados cuando las personas no hablan un lenguaje común pueden impactar negativamente en el intraemprendimiento. Evidencia empírica al respecto se encuentra en Willison (2006), a través del estudio realizado en una de las organizaciones líder en la industria de semiconductores. La comunicación clara facilitó desplegar el plan estratégico corporativo y, por ende, dio lugar a una forma segura para el envío de un mensaje que fomentara y apoyara a los empleados emprendedores. De esta manera, los individuos se comportan de forma productiva al trabajar sobre lo que desean y disfrutan hacer.

Alineado con los planteamientos anteriores, Hayton (2005) señala la importancia de contar con buenas prácticas de gestión de recursos humanos como elemento clave en la cultura organizacional. Con lo anterior se puede llegar a la creación de un contexto que apoye el intraemprendimiento. Un entorno que busque equilibrar los intereses individuales y colectivos debe estar fundamentado en procesos de cooperación y desarrollo de confianza.

Finalmente, la cultura organizacional como proceso de construcción social debe propiciar los escenarios para fomentar comportamientos intraemprendedores. Sin embargo,

en las líneas de investigación relacionadas se vislumbra la necesidad de colocar en interacción los factores culturales de la firma y la creación de sinergias por parte de las gerencias de nivel alto y medio, para difundir el comportamiento y carácter intraemprendedor en todos los ámbitos de la organización. Por lo anterior, y dada la influencia e interacción mutua entre la estrategia y la cultura empresarial, en el siguiente aparte se presenta la relación entre estrategia e intraemprendimiento, donde se analizan otros factores que participan en la construcción de escenarios para el intraemprendimiento.

### **4.3 Estrategia corporativa e intraemprendimiento**

Desde el enfoque estratégico, parte de la literatura ha buscado establecer la relación entre la estrategia corporativa, el intraemprendimiento y el desempeño de la organización. Kuratko, Ireland y Hornsby (2001) retoman el concepto de estrategia como:

[El] conjunto de acciones y compromisos tomados para desarrollar y explotar ventajas competitivas en el mercado —entendiendo ventaja competitiva como el resultado de un valor diferencial perdurable entre los servicios y productos de una organización y los de sus competidores—. (2001, p. 60)

A partir de esta concepción se establece la relación con el desempeño de la firma, en cuanto mientras una organización usa su estrategia corporativa, configura sus ventajas competitivas e incrementa la probabilidad de perdurar y ser rentable. Por ello, Kuratko et al. (2001) resaltaron la existencia de fac-

tores que intervienen en las acciones intraempresariales para la implementación de la estrategia corporativa dirigida hacia el intraemprendimiento. Uno de estos factores está representado por el desarrollo de una *visión emprendedora*, que indique qué desea alcanzar la organización y que permita focalizarse en las tareas críticas para lograr objetivos individuales y organizacionales.

El establecimiento de una visión emprendedora conducirá hacia *comportamientos innovadores*, ya sean radicales o incrementales. Dichos comportamientos llevarán a la creación de equipos de trabajo interesados en el *desarrollo de actividades emprendedoras*, lo que, junto con un *sistema efectivo de compensación e incentivos*, lleva a la organización hacia una *cultura intraempresarial*. De esta manera se *implementa la estrategia corporativa de intraemprendimiento* en la organización (Kuratko et al., 2001)<sup>1</sup>.

Por otra parte, la literatura también ha sugerido la relación entre estrategia corporativa, intraemprendimiento y comportamiento innovador. Cuando una organización posee una estrategia deliberada en intraemprendimiento, esta puede determinar la participación de los empleados en los procesos de innovación y cambios a los que se enfrenta la organización (Kanter, 1984).

El comportamiento innovador e intraempresarial no tiene una iniciativa absoluta. Puede surgir de iniciativas autónomas por parte del

empleado, desde iniciativas generadas en los grupos de trabajo dentro de la firma hasta ser una respuesta a los requerimientos corporativos. Desde este escenario, el concepto de intraemprendimiento ha sido adaptado en el ámbito organizacional con el propósito de definir las estrategias específicas y los planes de acción que propendan hacia alinear iniciativas e incorporar las contribuciones de los individuos a la organización.

Al retomar los aportes de la literatura relacionada con estrategia y emprendimiento, es importante rescatar el concepto de *orientación emprendedora*, como una manera de abordar el intraemprendimiento. Dicho concepto emerge de la perspectiva de escogencia estratégica de Child (1972), que afirma que las oportunidades emprendedoras pueden ser asumidas de forma exitosa por una manifestación decidida. Siguiendo a Lumpkin y Dess (1996), la orientación emprendedora de la firma se evidencia en aspectos emprendedores específicos de los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones en el interior de la organización. En este sentido, la orientación emprendedora refleja cómo opera la firma, en lugar de especificar lo que esta hace.

Miller (1983) sostiene que una firma emprendedora es aquella que adelanta innovaciones sobre los productos que lleva al mercado, desarrolla proyectos con determinado nivel de riesgo y es la primera en presentar innovaciones preactivas, que superan a sus competidores. Wiklund y Shepher (2005), tomando como base de análisis la concepción de la firma emprendedora de Miller, señalan que varias investigaciones convergen en entender la orientación emprendedora como la combi-

<sup>1</sup> Evidencia empírica sobre esta conceptualización se encuentra en el estudio elaborado por estos dos autores en el 2001, con una de las principales compañías en el campo de la gestión en salud.

nación de varias dimensiones, como la innovatividad, la proactividad, la toma de riesgo, la autonomía y la agresividad competitiva.

Lo anterior sugiere que la orientación emprendedora implica la voluntad de innovar para rejuvenecer las ofertas en el mercado; de tomar riesgos para poner a prueba mercados, productos y servicios nuevos e inciertos, y de ser más proactivos que los competidores en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado (Covin y Slevin, 1989, 1990 y 1991; Knight, 1997; Miller, 1983; Namen y Slevin, 1993; Wiklund, 1999; Zahra, 1993, y Zahra y Covin, 1995, citados por Wiklund y Shepher, 2005).

Parte de la literatura alrededor del *constructo* de orientación emprendedora ha establecido una relación con el desempeño de la firma. Apoyándose en la teoría de la contingencia, Lumpkin y Dess (1996) argumentan que el encaje o congruencia entre aspectos clave para la firma, como el entorno, la estructura y la estrategia, son críticos para obtener un desempeño óptimo. De esta manera, factores como la industria, las variables del entorno y las características gerenciales de las firmas existentes influyen en la manera en que se configura la orientación emprendedora para alcanzar un alto desempeño.

Desde el punto de vista empírico, Knight (1997) resalta el trabajo realizado por McKee, Varadarajan y Pride (1989), que muestra que las compañías con orientación emprendedora logran un desempeño superior respecto a otras organizaciones en entornos volátiles. De manera similar, otros estudios argumentan que las firmas con mayor capacidad adap-

tativa o mayor orientación emprendedora tienen un desempeño mayor que firmas más conservadoras, particularmente en entornos turbulentos (Covin y Slevin, 1991).

Diferentes autores han estudiado la relación entre orientación emprendedora y otras variables de la organización. Sapienza, De Clero y Sandberg (2005), en su estudio empírico, muestran que los procesos de internacionalización tempranos y la orientación emprendedora por parte de la firma están positivamente relacionados con la promoción del aprendizaje en mercados nacionales y extranjeros.

Åmo y Kolvereid (2005) encontraron evidencia empírica a través de la aplicación de un modelo orientado a medir el comportamiento innovador e intraemprendedor a graduados de la Escuela de Negocios de la Universidad de Norway. La muestra incluyó a 634 individuos entre gerencias de nivel alto y medio hasta cargos de menor nivel en la organización. Los autores encontraron resultados que sustentan la relación entre la orientación hacia el intraemprendimiento y la estrategia corporativa definida por la organización.

En los párrafos anteriores se evidencia la relación existente entre la estrategia, el comportamiento emprendedor e innovador de los empleados y el buen desempeño de la firma. La estrategia dirigida hacia la cultura emprendedora implica un compromiso de la gerencia para apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados, así como la posibilidad de realizar un seguimiento al entorno, en búsqueda de oportunidades y nuevas configuraciones de las actividades desarrolladas por la organización.

Luego de haber acotado la definición de intraemprendimiento y de haber analizado cómo los entornos externo e interno impactan en la capacidad de los empleados para innovar y actuar de manera intraempresarial, surgen asuntos que necesariamente deben seguir consolidando la investigación, a fin de aprovechar las habilidades de los individuos dentro de las organizaciones, en beneficio de estas últimas.

## 5. Agenda de investigación futura

En términos generales, la investigación en el campo del emprendimiento ha puesto mayor atención a la creación de nuevas empresas y al individuo que las crea, más que al intraemprendimiento propiamente —la iniciativa empresarial dentro de organizaciones existentes—. Lo anterior sucede aun considerando que el intraemprendimiento es un elemento necesario para el desarrollo de las organizaciones y para el desarrollo económico del país.

Si bien puede decirse que la investigación en intraemprendimiento continúa siendo reducida, se han empezado a conducir diferentes estudios que propenden por seguir desarrollando el campo. La presente revisión a la literatura en intraemprendimiento permite identificar algunos aspectos centrales que merecen seguir siendo considerados como objeto de estudio y, a la vez, rescatar algunos otros, que sin bien han sido mencionados, en la actualidad su desarrollo ha sido incipiente.

Gran parte de la literatura en esta temática ha estado dirigida hacia la búsqueda de una validación del *constructo* teórico, para tratar

de dirimir el debate en relación con las ambigüedades conceptuales que ha generado la utilización generalizada de distintos términos para explicar el mismo fenómeno. Sin embargo, el trabajo no termina allí; se requieren esfuerzos para alcanzar una terminología común en el campo del intraemprendimiento, que permita conducir y contextualizar investigaciones futuras.

Como bien se sustentó en este documento, existe una gran influencia del contexto, tanto externo como interno, para el desarrollo del intraemprendimiento. Desde el punto de vista del entorno externo, resulta de vital importancia adelantar investigaciones orientadas, en primer lugar, a caracterizar las actividades de intraemprendimiento llevadas a cabo por organizaciones en entornos económicos, sociales, culturales y gubernamentales con características disímiles. Dentro de esta línea de investigación se encuentra el estudio realizado por Antoncic y Hisrich (2001), cuyo objetivo fue identificar patrones en intraemprendimiento y su impacto en el crecimiento y desarrollo económico entre dos países con economías totalmente distintas.

Continuar en la línea de este tipo de estudios, con objeto de su aplicación en países caracterizados por entornos turbulentos, como Colombia, Venezuela, Bolivia y otros países de América Latina, resulta una tarea pendiente en la agenda de investigación en intraemprendimiento. Para ello se hace un llamado hacia la definición de escalas apropiadas y la inclusión de variables cuantitativas que permitan analizar con más precisión los factores inmersos en los diferentes contextos donde toma lugar el intraemprendimiento.

Al analizar la relación entre los distintos factores que configuran el entorno interno de una organización y el desarrollo del intraemprendimiento, se observa que gran parte de la literatura se ha centrado en esta temática. Se han identificado diversos factores que inhiben o restringen el intraemprendimiento; sin embargo, no existe una priorización teórica y empírica contundente que evidencie relaciones causales entre el entorno interno de la organización y las actividades de intraemprendimiento. Conocer cuáles son los factores determinantes desde el punto de vista interno, que facilitan o inhiben el desarrollo del intraemprendimiento en empresas de familia, por ejemplo, es un tema que debe considerarse, teniendo en cuenta que los grupos de familias de negocios continúan siendo importantes en muchas economías<sup>2</sup>.

Un aspecto prioritario para el estudio del intraemprendimiento es la unidad de análisis. En general, la mayoría de trabajos han estudiado el fenómeno de intraemprendimiento tomando como unidad de análisis la organización establecida, analizada bajo una dimensión primordialmente contextual. Sin embargo, faltan estudios del intraemprendimiento donde la unidad de análisis sea el

individuo que lleva a cabo dicha actividad. Por lo anterior, comprender desde las teorías sociológica y psicológica las principales características de los individuos en el interior de las organizaciones, que los lleva hacia comportamientos e iniciativas emprendedoras, es un asunto por explorar con mayor profundidad.

Otro de los aspectos que los investigadores tienen que analizar es el relacionado con el intraemprendimiento como escenario para el proceso de internacionalización de la empresa. Claramente, la relación entre el intraemprendimiento y la internacionalización de la empresa es un tema de interés para aquellos investigadores que desean examinar y documentar los tipos de actividades emprendedoras que sustentan las operaciones internacionales de la empresa. El rol del individuo intraemprendedor no está solamente en facilitarle a la organización su funcionamiento interno, sino también su funcionamiento en mercados externos (Altinay, 2005).

Usualmente existen en una organización diferentes redes profesionales y sociales. Dichas redes varían en su composición, estructuras y dinámicas sociales. Como resultado, podrían tener diferentes efectos en el desarrollo de actividades de emprendimiento dentro de organizaciones ya establecidas. Por lo anterior, resulta pertinente examinar los factores que caracterizan a las redes dentro de la organización y su impacto en la generación de nuevas ideas y actividades relacionadas con el intraemprendimiento. Por otro lado, un importante desafío para la investigación futura es el de desarrollar instrumentos de medición para calcular el

<sup>2</sup> A mediados de los años noventa, la mayoría de compañías registradas en Europa eran empresas familiares (de 70% en Portugal a 95% en Italia). En Estados Unidos, 12,2 millones de empresas familiares generaban un tercio del PIB y empleaban el 37% de la fuerza laboral. Un número importante de empresas familiares eran grandes, internacionales y de importante antigüedad. Un tercio de las empresas de la lista de la revista *Fortune* 500 de las empresas más grandes de Estados Unidos, eran controladas por familias, incluidas Ford, Mars, Estée Lauder y Levi Strauss. En Asia del Sur y del Este, la familia y los negocios permanecen culturalmente inseparables (Colli y Rose, 2003).

riesgo inherente de que el individuo de la organización lleve a cabo actividades de intraemprendimiento.

El estudio del intraemprendimiento comienza a hacer parte de los programas académicos de las escuelas de administración, especialmente en los programas de maestría. Por lo anterior, la creación de sinergias desde la academia y el mundo empresarial alrededor de la temática de intraemprendimiento comienza a formalizarse a través de programas de entrenamiento para empleados y directivos de las organizaciones. Por lo anterior, utilizar la experiencia de los asistentes a tales programas se constituye en material de primera mano para conducir investigaciones empíricas orientadas a contrastar la teoría que hasta el momento se ha desarrollado.

## Conclusión

De acuerdo con los planteamientos presentados en líneas anteriores, es posible decir que el intraemprendimiento es un tipo de emprendimiento de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional, así como para el desarrollo económico. Resulta un componente del emprendimiento corporativo, desplegado dentro de la organización, que puede tener un impacto externo, gracias al desarrollo de nuevos productos o servicios, o interno, debido a la innovación en los procesos ejecutados por la organización. Este tipo de emprendimiento es llevado a cabo por empleados que persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente controlan y hacen cosas nuevas, desviándose de lo habitual y generando a través de su actuar innovación y cambio organizacional.

Estudios como los realizados por Samuelsen y Dahlqvist (2005) y los planteamientos de Schumpeter (1942) realzan la importancia del intraemprendimiento. La innovación puede ser llevada a cabo de manera más exitosa en empresas existentes que en nacientes, debido a las ventajas otorgadas por el manejo de recursos y la capacidad de coordinación que desarrollan las firmas establecidas. Los planteamientos de la teoría de los recursos y las capacidades, bajo los cuales las ventajas competitivas de la empresa se basan en los recursos que tiene a disposición y las capacidades que desarrolla, respaldan estas ideas. La innovación es una herramienta para el intraemprendedor, que cuando es utilizada por él mismo permite la renovación y el rejuvenecimiento de la empresa.

Diversos factores afectan la actividad intraemprendedora. El entorno en el que se desenvuelve la organización, denominado en este artículo como *entorno externo*, genera presiones que pueden inhibir o incentivar el intraemprendimiento. Una organización enfrentada a entornos hostiles requiere empleados innovadores, tomadores de riesgo, dispuestos a desafiar las condiciones adversas para alcanzar la supervivencia de la empresa. Lo anterior implica que la generosidad o munificencia del entorno constituye un determinante del comportamiento emprendedor del empleado.

Al igual que el entorno al que se enfrenta la organización, el entorno que afronta el empleado dentro de la organización afecta el comportamiento intraemprendedor. Los sistemas de incentivos, el soporte de la gerencia, el acceso a recursos, la estructura or-

ganizacional y el proceso de toma de riesgo emergen como los factores más revisados en la literatura existente en relación con el objeto de estudio. Sin embargo, se propone de manera complementaria abordar los factores que pueden afectar el intraemprendimiento en conjunto, estudiando la cultura organizacional, la estrategia organizacional y la relación de estos dos conjuntos de factores con el intraemprendimiento.

Las empresas deben procurar generar escenarios en los cuales los individuos puedan actuar de manera emprendedora en sus empresas, imprimiendo dinámicas que faciliten a la organización evolucionar y consolidarse en sus segmentos de mercado. Los académicos no escapan de responsabilidades específicas respecto a este *constructo*, al desarrollar investigaciones que permitan a los diferentes actores sociales comprender el rol del intraemprendimiento. La agenda de investigación resulta amplia e incluye los enfoques psicológico, sociológico y económico para el estudio de esta actividad emprendedora.

## Agradecimiento

Agradecemos al profesor del seminario de Empresariado e Innovación, del Doctorado en Administración, de la Universidad de los Andes, Dr. Carlos Dávila Ladrón de Guevara, por sus valiosos aportes y seguimiento en la elaboración de este artículo.

## Lista de referencias

Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- (2005). Entrepreneurship. En Neil J. Smelser and Richard Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (pp. 451-477). Princeton: Princeton University Press.
- Altinay, L. (2005). The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group. *Service Industries Journal*, 25 (3), 403-419.
- Åmo, B. and Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), 7-19.
- Antonicic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11 (1), 1-23.
- and Hisrich, R. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40.
- (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-528.
- (2004). Corporate entrepreneurship contingences and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23 (6), 518-550.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99.
- Brown, T. (1995). Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm

- growth. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 20 (2), 59.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Colli, A. and Rose, M. (2003). Family firms in a comparative perspective. En F. Amatori and G. Jones (Ed.), *Business history around the world* (pp. 339-352). Cambridge: Cambridge University Press.
- Casson, M. and Godley, A. (2005). Entrepreneurship and historical explanation. En Y. Cassis and I. Papelasis Minoglou (Eds.), *Entrepreneurship in theory and history* (pp. 25-60). Hampshire: Palgrave-Macmillan.
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 3 (16), 542-565.
- Christensen, S. K. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 305-318.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management. Journal*, 10, 75-87.
- (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5, 123-135.
- Covin, J. G. and Slevin O. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory, and Practice*, 16 (1): 7-25.
- Davis, S. M. and Lawrence, P. R. (1991). The matrix organization: Who needs it? En J. M. Shafritz and J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3rd ed., pp. 234-54). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Donaldson, L. (2001). Core paradigm and theoretical integration. En *The contingency theory of organizations* (pp. 1-33). Thousand Oaks: Sage.
- Drucker, P. (1986). La economía empresarial innovadora (prólogo). En *La innovación y el empresario innovador* (pp. 11-29). Bogotá: Norma.
- Ebner, A. (2003). The institutional analysis of entrepreneurship: Historist aspects of Schumpeter development theory. En J. Backhaus (Ed), *Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, style and vision* (pp. 117-140). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Emery, F. E. and Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18 (1), 21-32.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation* (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge: MIT Press.
- Gareth, J. and Butler, J. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18 (4), 733-750.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.

- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hayton, C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human management practices: A review of empirical research resource. *Human Resource Management Review*, 1521-41.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2), 209-222.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. and Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- Kanter, R. M. (1984). *The change masters*. New York: Touchstone, Simon y Schuster.
- (1989). *When giants learn to dance: Mastering challenge of strategy, management and careers in the 1990s*. New York: Simon and Schuster.
- Khandwalla, P. N. (1987). Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies*, 8 (1), 39-59.
- Knight, F. H. (1990/[1921]). Risk, uncertainty and profit. En M. Casson (Ed.), *Entrepreneurship* (pp. 11-18). Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. and Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 49-58.
- Kuratko, D., Ireland, R. and Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 60-71.
- Langlois, R. (2003). Schumpeter and the obsolescence of the entrepreneur. *Advances in Austrian Economics*, 6, 287-302.
- Lawrence P. R. and Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-30.
- (1987). Hacia una teoría eventual de la empresa (Toward a contingency theory of organization). En *La empresa y su entorno* (pp. 193-217). Barcelona: Plaza y Janés.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Manimala, M. J., Jose, P. D. and Thomas, K. R. (2006). Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: insights from public sec-

- tor. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (1), 49-60.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage-Brigham Young University.
- McKee, D., Varadarajan, P. and Pride, W. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morris, M. H. and Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels part II. *Journal of Business Strategy*, 27 (2), 21-30.
- Namen, J. L. and Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pinchot, G. and Pellman, R. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Scranton: Harper Collins.
- Ray, S. (2004). Environment-strategy-performance linkages: A study of Indian firms during economic liberalization. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29 (2), 9-23.
- Ruef, M. and Lounsbury, M. (2007). Introduction: The sociology of entrepreneurship. En M. Ruef and M. Lounsbury (Eds.), *The sociology of entrepreneurship: Research in the sociology of organizations* (vol. 25, pp. 1-29). Cambridge: Elsevier-JAI.
- Samuelsson, M. and Dahlqvist, J. (2005). Which Schumpeter is right? Comparing nascent exploitation processes. En P. D. Reynolds et al (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 1-10). Babson Park: Babson College Center.
- Sapienza, H. J., De Clercq, D. and Sandberg, W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20, 437.
- Seshadri, D. and Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (1):17-29.
- Sharma, P. and Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3-11.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers.
- (1947). Creative response in economic history. *Journal of Economic History* 7, 149-159.

- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desarrollo económico* (5ª reimpresión), México: Fondo de Cultura Económica.
- Singh, J. I. (2006). The rise and decline of organizations: Can 'intrapreneurs' play a saviour's role? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (1), 123-127.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Swedberg, R. (2000). The social science view of entrepreneurship. En R. Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship: The social science view* (pp. 7-24). Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teltumbde, A. (2006). Entrepreneurs and intrapreneurs in corporations. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31, 129-132.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw Hill.
- Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19-46.
- Valdaliso, J. M. y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.
- Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies* (Rev. Ed.). Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.
- and Shepher, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Willison, S. (2006). Fairchild semiconductor's 10 ways to identify "intrapreneurs". *Strategic HR Review*, 6 (1), 10-11.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16, 5-21.
- and Covin, J. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

