

IBEROREPORT

NO.41

EL INTRA- EMPRENDIMIENTO

UNA HERRAMIENTA PARA INNOVAR EN LAS ORGANIZACIONES

MARITZA TORRES ROJAS

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
EL INTRAEMPENDIMIENTO Y ALGUNOS MODELOS	4
VARIABLES QUE FACILITAN EL INTRAEMPENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	7
CONCLUSIONES	10
BIBLIOGRAFÍA	11

INTRODUCCIÓN

Según (Drucker, 1985) las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así mejores resultados. Sin embargo (Velandia, Hernández, Portillo, & Alvear, 2016) afirma que las Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) se encuentran inmersas en un contexto fluctuante que requiere de ellas la implementación de procedimientos internos que pregonen la calidad y la eficiencia de los servicios, la realidad demuestra que estas, se encuentran caracterizadas por poseer mecanismos internos poco innovadores.

Así las cosas, las MiPymes deben buscar mecanismos fáciles de implementar, con inversión de pocos recursos, entendiendo la dinámica financiera que atraviesan las mismas, luego de la pandemia.

Entonces el intraemprendimiento se convierte en una herramienta viable para estas organizaciones a partir del fortalecimiento de algunas variables que pueden facilitar la innovación en estas.

EL INTRAEMPREDIMIENTO Y ALGUNOS MODELOS

El intraemprendimiento presenta múltiples definiciones, algunas de estas son: El intraemprendimiento también denominado emprendimiento corporativo u organizacional representa una actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones (Trujillo, 2008); (Antončić, 2003), se puede traducir en el desarrollo de proyectos empresariales innovadores y nuevos negocios para la empresa (Varela & Irizar, 2009). Según (Garzón, 2004), es imprescindible dar el salto de una

cultura organizacional tradicional caracterizada por rigidez, centralización y la formalidad, a una intraemprendedora la cual; plantea que para que haya intraemprendedores en la organización, se requiere que la organización genere una cultura organizacional que ofrezca a los trabajadores la posibilidad de encontrar las oportunidades de innovación, y a la vez satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización.

Tabla 1. Definiciones intraemprendimiento según autores

Autor	Aportes de otros autores
Blanka (2018)	El capital humano innovador es el elemento fundamental de las organizaciones para crear ventaja competitiva y lograr éxito en el mercado.
Zgheib (2017)	Es un proceso mediante el cual las personas de la organización identifican y explotan nuevas oportunidades de negocio, o crean nuevas empresas bajo el auspicio de la organización existente.
Rubio (2015)	Actividad que conduce a beneficios para las organizaciones, fundamentadas en la innovación.
Demirci (2013)	Es una de las estrategias clave de las organizaciones actuales, que buscan adquirir y sostener la ventaja competitiva en los mercados globales.
Kearney (2013)	es un tipo de emprendimiento que se desarrolla dentro de un entorno corporativo el cual resulta mediante la identificación y desarrollo de oportunidades o ventajas para la creación de valor en un entorno corporativo.
Trujillo y Guzmán (2008)	Actividades innovadoras relacionadas con el desarrollo y mejoramiento de lo nuevo y lo ya existente. Implica cambios estratégicos, asignación de recursos, métodos de negociación y estructura organizacional.

Autor	Aportes de otros autores
Seshadri & Tripathy (2006)	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
Casson y Godley (2005)	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.
Antončić y Hisrich (2001)	El intraemprendimiento se refiere a un proceso que se lleva a cabo dentro de una empresa existente conduciendo a resultados innovadores, como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías y técnicas.

Nota: Elaboración propia a partir de artículo la influencia del intraemprendimiento en las empresas: un análisis comparado por países, Blanka (2018), Zgheib (2017), Rubio (2015), Kearney (2013), Demirci (2013), Trujillo y Guzmán (2008), Seshadri & Tripathy (2006), Casson y Godley (2005), Antončić y Hisrich (2001).

De otra parte, existen autores que definen variables que facilitan el intraemprendimiento en las organizaciones, entre estos están el modelo d (Guth & Ginsberg, 1990) los subdividen en dos categorías. Una de ellas, nombrada por los

autores “conducta/forma organizacional” resalta el tipo de estrategia, la estructura, los valores y las creencias de la empresa; la otra, involucra aspectos del “desarrollo organizacional” como elemento de entrada y salida del modelo, entre los que



se incluyen cuestiones como eficiencia, efectividad y satisfacción de los involucrados.

Para (Zahra, 1991), por su parte, los categoriza en elementos tangibles e intangibles, siendo los primeros parte de la estructura formal de la organización y su receptividad a la aparición y adopción del emprendimiento corporativo tales como el grado de integración en la empresa, las actividades relacionadas al estudio de las condiciones ambientales escaneo ambiental, las condiciones de comunicación, los controles internos y la comunicación entre los miembros; y, los segundos, los valores organizacionales dominantes, principalmente el sistema de creencias persistente de una empresa, es decir, la filosofía de la organización.

Así mismo, (Covin & Slevin, 1991) basados en evidencia empírica encontraron que entre los constructos de entrada de este modelo, el autor propuso, al igual que (Guth & Ginsberg, 1990), elementos del ambiente externo e interno. Entre estos últimos, consideró las estrategias corporativas de crecimiento o de estabilidad y los factores organizacionales, que podrían ser tangibles o intangibles. Los primeros hacen alusión a propiedades de la estructura formal de la organización, como la cantidad y calidad de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos; la integración entre los departamentos; la división del trabajo en la empresa, y la cantidad de controles formales que existan. Los segundos, hacen referencia a los valores organizacionales dominantes, como filosofías e ideales de gestión.

Según el estudio realizado por (Garzón C, 2005) (Garzón, The intrapreneur innovation: Led by medium and small size companies managers, acerca de los roles que desempeñan los directivos de las Pymes de la ciudad de Bogotá como altos intraemprendedores, encontró que existen siete (7) características que constituyen la esencia de la cultura organizacional emprendedora las cuales facilitan el trabajo intraemprendedor, estas son: 1.) Tolerancia al riesgo, 2.) apoyo de los directivos, 3.) identidad relacionado con el compromiso, 4.) autonomía individual, con libertad para fallar, tiempo para la iniciativa, 5.) estructura, relacionada con la flexibilidad, descentralización y poca supervisión, 6.) desempeño-premio, requiere recompensas, reconocimientos personales, y 7.) tolerancia al conflicto, enfocado al trabajo en equipo interdisciplinario.

En la investigación del (Centro Internacional Santander Emprendimiento, 2017), Emprendimiento Corporativo en España, Gacelas y elefantes bailan sin pisarse, diseñan un modelo conceptual del emprendimiento corporativo y en el que tienen en cuenta las siguientes variables: entorno socio económico en aspectos legales, económicos, políticos y tecnológicos, así mismo contempla factores claves como es el individuo y la organización. En la organización destaca la importancia del liderazgo, recursos, capacidades, cultura, valores, incentivos, satisfacción y flexibilidad. Así mismo, identifican 4 barreras principales que impiden el fortalecimiento del emprendimiento corporativo en las organizaciones: 1.) Estrategia, 2.) Cultura, 3.) Procedimientos y 4.) Estructura.

VARIABLES QUE FACILITAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Según los autores mencionados con anterioridad se ha clasificado los elementos clave en 6 variables, las cuales son consideradas importantes para facilitar el intraemprendimiento en las organizaciones: 1.) cultura emprendedora; 2.) recompensas; 3.) estructura organizacional; 4.) estrategia organizacional; 5.) apoyo de la gerencia y 6.) recursos.

Tabla 2. Variables que facilitan el intraemprendimiento en las Organizaciones

No	Características Organizacionales	Guth y Gingsberg (1990)	Zahra (1991)	Covin y Slevin (1991)	Garzón (2005)	Centro Internacional Santander Emprendimiento (2017)
1	Cultura emprendedora (tolerancia al riesgo, compromiso, autonomía, tolerancia al conflicto, independencia en el trabajo, disponibilidad de tiempo, valores y creencias, comunicación, liderazgo)	1	1	1	1	1
2	Recompensas				1	1
3	Estructura	1	1	1	1	1
4	Estrategia organizacional	1	1	1		1
5	Apoyo de la Gerencia				1	
6	Recursos					1

Nota: Elaboración propia, basado en los Autores mencionados (2022)

Cultura emprendedora

Para (Kyriakopoulos, Meulenber, & Nilsson, 2004) la cultura emprendedora dentro de la organización tiene las siguientes característi-

cas: actitud de toma de riesgo, liderazgo innovador, mecanismos de relacionamiento y flexibilidad.

Así mismo, para (Garzón, 2004) los siguientes elementos son esenciales para crear una cultura emprendedora. 1.) Tolerancia al riesgo: el grado en que se alien-



ta al intraemprededor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados; 2.) identidad: relacionado con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización; 3.) Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraemprededores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman y 4.) Tolerancia al conflicto: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios. Para (De Villiers-Scheepers, 2012) considera que para que las ideas nuevas e innovadoras prosperen, las personas deben tener tiempo para incubar sus ideas.

Recompensas

Considera (Garzón, 2004) que se requiere recompensas, en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros. Así mismo, los sistemas de recompensas exitosos promueven un comportamiento seguro y conservador, suscitando, con responsabilidades ampliadas y recompensas más altas, atracción y motivación a los empleados a convertirse en gerentes (Duncan, Ginter, Rucks, & Jacobs, 1988).

Así mismo, (Angulo, Bracho, & Rodríguez, 2020) consideran que la forma para compensar a las personas es distinta a lo regularmente practicado, con base principalmente en la retribución económica y en cómo se proyecta en la organización; permitiendo la motivación con base en la meritocracia por los resultados del valor generado, directamente proporcional al crecimiento y logro. Siendo esto lo mejor para incentivar la participación del crecimiento de valor. Se puede recompensar

con crecimiento profesional, facilitando el desarrollarse en contextos nuevos y desconocidos aportando transversalidad a la carrera.

Estructura

Para (Garzón C. M., 2004) la estructura organizacional intraemprededora tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con una descentralización que acepte el traslado, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión. Así mismo realiza un recorrido por diferentes autores y destaca los aspectos que se muestran en la siguiente tabla.

Estrategia organizacional

Para (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011) plantean que el emprendimiento estratégico es un concepto que mezcla el emprendimiento y la administración estratégica. Por tanto, sus implicaciones hacen referencia a la identificación de nuevas ideas para las organizaciones y la conservación de las ventajas competitivas para las mismas. Así, el emprendimiento estratégico permite que las organizaciones apliquen sus conocimientos y capacidades para la exploración de oportunidades y la explotación de las ventajas competitivas, lo cual afecta de manera positiva la flexibilidad de las estructuras y procedimientos administrativos y de gestión.

Así mismo (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014), definen el emprendimiento estratégico como la forma en que las organizaciones buscan el desarrollo de ventajas competitivas mediante la exploración de nuevas oportunidades, para ello se argu-

menta que se influye sobre la innovación cuando existe una renovación estratégica la cual transforma a las organizaciones, sus estructuras y procesos.

Apoyo de la Gerencia al Emprendimiento Corporativo

Se refiere a la voluntad de los mandos superiores en la promoción del intraemprendimiento, incluyendo las ideas emprendedoras que sugieran los empleados y la gestión adecuada de los recursos para que estas sean llevadas a cabo (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Un ambiente interno que posea altos grados de soporte organizacional es un buen facilitador para el comportamiento intraemprededor (Antoncic & Hisrich, 2001). Con

respecto al soporte administrativo, (De Villiers-Scheepers, 2012) plantea que los mandos superiores representan un papel clave en la percepción de los empleados con respecto al intraemprendimiento, ya que ellos son capaces de generar la creencia de que se espera que estos aporten propuestas innovadoras.

Recursos

Para (Navas & Ortiz, 2001) el propósito fundamental del análisis de esta teoría es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades, que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias, la importancia que éste hecho tiene para explicar la



evolución de sus resultados. Por su parte (Barney, 1991) considera que los resultados estarán más relacionados con la dis-

posición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros competidores.

CONCLUSIONES

Dadas las múltiples definiciones, el intraemprendimiento es la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de una organización, donde se puede innovar a través del aprovechamiento de las oportunidades del entorno interno o externo, creación de nuevos modelos de negocio, para generar valor a la organización llevándola a ser más competitiva.

El intraemprendimiento es una opción que las organizaciones pueden acoger para fortalecer la innovación, haciendo uso del capital humano con el que cuentan para generar valor a través de su conocimiento, capacidad y habilidades, de este modo, poder llevar a la organización a dar respuesta oportuna a las necesidades de sus Usuarios y así ser más competitiva.

Las variables internas que pueden facilitar el intraemprendimiento en las organizaciones son: 1.) la cultura en la organización, destacando elementos como (iniciativa, compromiso, tolerancia al riesgo, disponibilidad de tiempo, comunicación, autonomía, independencia en el trabajo); 2.) la estructura organizacional, destacando la flexibilidad, descentralización, baja formalización, normas flexibles que permita a sus colaboradores actuar con libertad; 3.) recompensas, entendidas desde el reconocimiento económico, pero también ascensos, tiempo, motivación para que los colaboradores aporten su mejor capacidad y habilidades;

4.) estrategia organizacional, filosofía organizacional y las estrategias guiadas al cumplimiento de las necesidades de los usuarios, explorando oportunidades en el entorno; 5.) apoyo de la gerencia, entendida como el interés que tiene la dirección y los líderes en fortalecer la innovación a través de la implementación de modelos de intraemprendimiento, así como la asignación de recursos para el logro de los objetivos y el apoyo a los colaboradores para que inicien proyectos de emprendimiento y 6.) recursos, se destaca por el reconocimiento de la organización para optimizar los recursos, así como la asignación de estos a los procesos de intraemprendimiento, así mismo, tiene en cuenta el conocer las habilidades de sus colaboradores para el máximo aprovechamiento.

Las organizaciones necesitan incorporar una estrategia para ser más innovadores. El intraemprendimiento permite fortalecer las variables internas de la organización, las cuales no requieren de una mayor inversión para empezar a implementarlo, entre ellas, la cultura organizacional, la estructura, el apoyo de la gerencia. Así mismo, variables como recompensas, puede ser vista como costo-beneficio, dado que pueden influir significativamente en la motivación de los colaboradores, se empoderen y aporten su máxima capacidad con miras al fortalecimiento de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, Bracho, & Rodríguez. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas CUC*, 217-228.
- Antoncic, B. &. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 1-23.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 5, 495.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99-120.
- Centro Internacional Santander Emprendimiento. (2017). *Emprendimiento Corporativo en España: Gacelas y Elefantes bailan sin pisarse*. España.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2012). Antecedents of Strategic Corporate Entrepreneurship. *European Business Review*, 400-424.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneuring and the Re-invention of the Corporation. *Business Horizons*, 16-21.
- Garzón C, M. A. (2005). The Entrepreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Manager. *The business Association Latin American Studies*, 11.
- Garzón, M. A. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes. *Universidad Empresa*, 74-109.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Guest Editors, 5-15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management*, 57-75.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 699-716.
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Covin, J. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 37-47.
- Kyriakopoulos, K., Meulenber, M., & Nilsson, J. (2004). The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance. *Agribusiness*, 379-396.
- Navas, J., & Ortiz, M. (. (2001). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Algunos aspectos conceptuales. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 35-48.
- Trujillo, M. A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 37-63.
- Varela, J., & Irizar, I. (2009). Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia.
- Velandia, G., Hernández, L., Portillo, R., & Alvear, L. &. (2016). Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla. *Revista Espacios*, 7-22.

Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 259-285.

Fuente de imágenes: Shutterstock <https://www.shutterstock.com/es>

MARITZA TORRES ROJAS