

# Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor\*

## ORGANIZATIONAL FACTORS RELATED TO THE INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR

**ABSTRACT:** Current commercial dynamics in companies from emerging economies requires searching for new methods to increase their competitiveness. This situation demands the study of alternative forms of corporate development such as intrapreneurship and the factors that may promote this behavior within an organization. Therefore, the purpose of this research is to analyze the relationship between specific elements of the internal environment of a company with its intrapreneurship level. For this, we administered a questionnaire to 144 mid-level employees in the passenger transportation sector in Northeast Mexico, whose results were treated with multiple variable correlation and multiple linear regression analysis. The results of this study suggest a positive and significant impact of the administrative support and time availability on intrapreneurship, as well as a moderate effect of the rewards given to employees. These findings contribute to the creation of theory within a scarcely studied context and sector, and invite to reflect on the importance of considering these practices as effective management methods for companies.

**KEYWORDS:** Autonomy, time availability, supporting organizational structure, intrapreneurship, rewards, management support.

## FATORES ORGANIZACIONAIS RELACIONADOS COM O COMPORTAMENTO INTRAEMPRENDEDOR

**RESUMO:** A dinâmica comercial atual, na qual as empresas pertencentes às economias emergentes se encontram, demanda a busca de novos métodos para aumentar seus níveis de competitividade, resultando imperativo os estudos das formas alternativas de desenvolvimento empresarial, como o intraemprendimento e os fatores que podem promover esse tipo de condutas dentro da organização. Portanto, o objetivo da presente pesquisa é analisar a relação de elementos identificados no entorno interno da empresa ao seu nível de intraemprendimento. Para alcançar o anterior, aplicou-se um questionário a 144 funcionários de cargo médio do setor de serviços de transporte de passageiros no noroeste do México, cujos resultados foram tratados por meio de uma análise multivariada de correlação e de regressão linear múltipla. Os resultados sugerem um impacto positivo e significativo do suporte administrativo e da disponibilidade de tempo no intraemprendimento, assim como um impacto moderado das recompensas outorgadas aos funcionários. Esses resultados contribuem para a criação de teoria em um contexto e em um setor escassamente estudado e convidam à reflexão sobre a importância da consideração dessas práticas como métodos efetivos de gestão em prol da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** autonomia; disponibilidade de tempo; estrutura organizacional de apoio; intraemprendimento; recompensas; suporte da administração.

## LES FACTEURS ORGANISATIONNELS LIÉS AU COMPORTEMENT INTRAPRENEUR

**RÉSUMÉ:** La dynamique commerciale actuelle dans laquelle les entreprises appartenant aux économies émergentes sont immergées exige la recherche de nouvelles méthodes pour accroître leur compétitivité. Il est donc impératif d'étudier des formes alternatives de développement des entreprises, telles que l'intrapreneuriat et les facteurs à l'intérieur de l'organisation qui peuvent promouvoir ce type de comportements. L'objectif de cette recherche est donc d'analyser la relation entre les éléments identifiés dans l'environnement interne de l'entreprise et son niveau d'intrapreneuriat. Pour ce faire, on a appliqué un questionnaire à 144 employés de niveau intermédiaire du secteur des services de transport de passagers dans le nord-est du Mexique, dont les résultats ont été traités au moyen d'une analyse multivariée de la corrélation et de régression linéaire multiple. Les résultats suggèrent un impact positif et significatif du soutien administratif et de la disponibilité du temps dans l'intrapreneuriat, ainsi qu'un impact modéré des récompenses accordées aux employés. Ces résultats contribuent à la création de théories dans un contexte et un secteur qui sont désormais peu étudiés, et invitent à réfléchir sur l'importance de considérer ces pratiques comme des méthodes de gestion efficaces pour l'entreprise.

**MOTS-CLÉ:** autonomie, disponibilité du temps, structure organisationnelle de support, intra-entreprise, récompenses, support de l'administration.

**CITACIÓN:** Galván Vela, E., & Sánchez Limón, L. Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor. *Innovar*, 29(71), 55-68. doi: 10.15446/innovar.v29n71.76395.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76395>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** D21, L26, O31.

**RECIBIDO:** septiembre 2017. **APROBADO:** agosto 2018.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Esthela Galván Vela. Calle Juan N. Jiménez 2 n.º 217, Fraccionamiento Haciendas del Santuario, Cd. Victoria, Tamaulipas, México.

## Esthela Galván Vela

Máster en Comunicación Académica y Máster en Dirección Empresarial, con énfasis en Administración Estratégica

Profesora, Universidad Autónoma de Tamaulipas y Universidad La Salle Victoria Ciudad Victoria, México

Cuerpo Académico Estrategias y Desarrollo Regional

Rol de la autora: conceptual, experimental y comunicativo.

[evela@docentes.uat.edu.mx](mailto:evela@docentes.uat.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-8778-3989>

## Mónica Lorena Sánchez Limón

Doctora en Ciencias de la Administración

Profesor, Universidad Autónoma de Tamaulipas

Ciudad Victoria, México

Cuerpo Académico Estrategias y Desarrollo Regional

Rol de la autora: conceptual, experimental y comunicativo.

[msanche@docentes.uat.edu.mx](mailto:msanche@docentes.uat.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-0671-0076>

**RESUMEN:** La dinámica comercial actual en la que se encuentran inmersas las empresas pertenecientes a las economías emergentes demanda la búsqueda de nuevos métodos para incrementar sus niveles de competitividad, resultando imperativo el estudio de las formas alternativas de desarrollo empresarial, como el intraemprendimiento y los factores que dentro de la organización pueden promover este tipo de conductas. Por tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar la relación de elementos identificados en el entorno interno de la empresa con su nivel de intraemprendimiento. Para lograr lo anterior se aplicó un cuestionario a 144 empleados de rango medio del sector de servicios de transportación de pasajeros en el noreste de México, cuyos resultados fueron tratados por medio de un análisis multivariante de correlación y de regresión lineal múltiple. Los resultados sugieren un impacto positivo y significativo del soporte administrativo y la disponibilidad de tiempo en el intraemprendimiento, así como un impacto moderado de las recompensas otorgadas a los empleados. Estos resultados contribuyen a la creación de teoría en un contexto y sector escasamente estudiado, e invitan a la reflexión sobre la importancia de la consideración de estas prácticas como métodos efectivos de gestión en pro de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** autonomía, disponibilidad de tiempo, estructura organizacional de apoyo, intraemprendimiento, recompensas, soporte de la administración.

## Introducción

El acto de emprender desde el interior de las organizaciones ha sido un tema de interés para la comunidad empresarial, científica y académica a lo largo de las últimas cuatro décadas (Antoncic, 2007; Kearney, Hisrich, &

\* Es un documento original derivado del proyecto de investigación titulado "Modelo de Comportamiento Intraemprendedor en el Norte de México: Factores Ambientales y Organizacionales", que ha sido financiado mediante el Fondo de Becas Nacionales del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México.

Roche, 2010; Kuratko, 2010; Miller, 1983; Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2014). Este acto ha sido representado en diferentes términos, entre los que destacan *emprendimiento estratégico* (Ketchen, Ireland, & Snow, 2007), *emprendimiento corporativo* (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Kuratko & Audretsch, 2013), *emprendimiento corporativo interno* (Ellis & Taylor, 1987; Schollhammer, 1982; Jones & Butler, 1992), *emprendimiento organizacional* (Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013) *empresas riesgo* (Altman & Zacharakis, 2003; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Parker, 2011), *intensidad emprendedora* (De Villiers-Scheepers, 2012) e *intraemprendimiento* (Pinchot, 1985), por lo que, en el presente, se reconocerán los términos referidos de forma indistinta.

Independientemente del término y referencia conceptual con que se reconozca, el cúmulo de conocimientos que constituyen la base teórica sobre la que se sustenta el emprendimiento corporativo crece rápidamente (Kuratko & Audretsch, 2013). Diversos autores atribuyen lo anterior a la importancia social y económica clave que representa a nivel país (Minniti, 2008; Rubio, 2015; Turró *et al.*, 2014), y más específicamente a la innovación, la revitalización, la competitividad, el crecimiento, la productividad, la reducción de riesgos y la mejora del rendimiento financiero de la empresa (Antoncic & Hisrich, 2001; Baruah & Ward, 2015; Parker, 2011; Zahra, 1991).

Los anteriores resultados fundamentan las investigaciones que han tratado de identificar aquellos factores que determinan el nivel de intraemprendimiento de una firma (Turró *et al.*, 2014), sobre todo en aquellas empresas que forman parte de las llamadas "economías emergentes", caracterizadas por presentar altos grados de hostilidad ambiental (De Viellers-Sheepers, 2012; Weeks, 2008). No obstante, a pesar de la importancia en términos de desarrollo social y económico de las actividades intraemprendedoras en el desempeño de las empresas, se sabe relativamente poco acerca de los factores internos que determinan el emprendimiento corporativo y cómo una empresa puede explotar sus capacidades y aprovechar sus recursos a fin de mejorar su desempeño (Carrier, 1996; Parker, 2011).

Algunos años atrás, Zahra (1991) planteó que la proliferación de los estudios sobre el comportamiento innovador y de emprendimiento en la empresa podría convertir dichos tópicos en una moda de gestión; sin embargo, a pesar de la existencia de literatura en la materia, aún son pocos los estudios que han analizado empírica y sistemáticamente los factores organizacionales que explican la presencia de este comportamiento en el contexto de las economías emergentes (*e. g.*, Alpkán, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic 2010; De Viellers-Sheepers, 2012).

Autores como Kantis y Drucaroff (2009), por ejemplo, enfatizaron la importancia del estudio de elementos que promueven el emprendimiento corporativo en América Latina, en donde existen numerosos factores internos que impiden el desarrollo de esta conducta en la región; entre sus aportaciones, los autores señalaron algunas disparidades con respecto a los elementos del contexto de las economías desarrolladas, como el aporte desigual de los elementos que conforman la estructura jerárquica de la empresa; las actitudes de la gerencia a las nuevas ideas; las deficiencias comunicacionales o formas de comunicación rígida y burocrática; la escasez de tiempo en la identificación de proyectos potencialmente rentables, y la disparidad en los niveles de autonomía en los empleados.

Al diferir los elementos del entorno entre las regiones y sectores, como señalan Kantis y Drucaroff (2009), resulta primordial la generación de conocimiento por medio de la exploración de los dominios del intraemprendimiento en diversos contextos. La obtención de datos empíricos bajo tales condiciones representa, a su vez, un paso importante para generar una comprensión profunda del fenómeno y subrogar con ello las capacidades incipientes de la empresa actual (Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014; Parker, 2011).

Por eso, reconocemos los desafíos que se presentan en materia de investigación del intraemprendimiento, tales como la comprensión profunda de sus condicionantes internas (Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic, 2007; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Kearney *et al.*, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Schindehutte, Morris, & Kuratko, 2000), para enriquecer la asimilación de la naturaleza contingente de las teorías desarrolladas hasta hoy, así como la escasa investigación en el contexto de países emergentes como México. En este sentido, el objetivo de la presente investigación recae en analizar la relación de elementos identificados en el entorno interno de la empresa con su nivel de intraemprendimiento, desde el análisis del sector de servicios de transportación de pasajeros en el noreste de México.

Con la finalidad de dar cumplimiento a este objetivo, se presenta en primera instancia una breve retrospectiva del fenómeno basada en el análisis literario y la identificación de modelos pioneros del intraemprendimiento; más adelante, se plantean algunos factores organizacionales que promueven el comportamiento intraemprendedor; en un tercer apartado, los supuestos enunciados en el análisis de literatura son contrastados mediante una serie de análisis estadísticos, como el análisis factorial exploratorio y otros análisis multivariantes como técnicas de correlación y de regresión lineal múltiple; por último, se presentan



los resultados y reflexiones en torno a los análisis y las relaciones encontradas entre los factores, así como las implicaciones teórico-prácticas de los hallazgos de la investigación.

### Modelos de intraemprendimiento

En la literatura se plantea una serie de dimensiones que caracterizan al intraemprendimiento. Se sabe que la postura de la organización en cuanto a la obtención de beneficios diversos, también llamada "asunción de riesgos" (Kearney et al., 2013); la utilización de métodos proactivos o "proactividad"; el grado de "innovación" que posee; la capacidad de transformar las ideas fundamentales sobre las que fue construida o "autorrenovación", y el desarrollo de nuevas empresas, productos o servicios, conocido también como "empresas riesgo", son elementos que, operacionalmente, determinan el nivel de intraemprendimiento de una firma (Covin & Slevin, 1991; De Viellers-Sheepers, 2012; Kearney et al., 2013; Moriano, Topa, Molero, & Lévy, 2011; Schindehutte et al., 2000; Zahra, 1991), y que condicionan consecuentemente la mejora o no del desempeño

general de la empresa (Knight, 1997; Rutherford & Holt, 2007; Turró et al., 2014).

En materia de intraemprendimiento, son múltiples los modelos teóricos o empíricos que se han planteado para describir las causas o las consecuencias de dicho comportamiento. Algunos pioneros como Guth y Ginsberg (1990) comenzaron a delinear representaciones teóricas del fenómeno a partir de otros modelos conocidos de la administración estratégica, y plantearon algunos elementos de entrada, como aquellos relacionados con el ambiente o entorno competitivo, tecnológico, social y político; el liderazgo estratégico, comprendido por sus características, su comportamiento y los valores o creencias de la organización; y la forma organizacional, es decir, su estrategia, estructuras y procesos.

Un año más tarde, Zahra (1991) creó un modelo de emprendimiento corporativo basado en evidencia empírica. Entre los constructos de entrada de este modelo, el autor propuso, al igual que Guth y 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.

Por su parte, Covin y Slevin (1991) crearon una representación teórica para el intraemprendimiento según las siguientes variables: 1) externas, tales como la sofisticación tecnológica, el dinamismo ambiental, la hostilidad ambiental y el ciclo de vida de la industria; 2) estratégicas, como la misión estratégica, las prácticas de negocio y las tácticas competitivas, y 3) internas, como la filosofía, los recursos organizacionales, la cultura organizacional y la estructura organizacional. Los autores señalan que dichos elementos originan actos de intraemprendimiento, que derivan en un mejor rendimiento o desempeño financiero, tal como lo planteaba Zahra (1991) en su anterior modelo.

Más adelante, Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005), apoyados en las investigaciones previas, propusieron un modelo teórico enfocado tan solo en la medición de los factores organizacionales que promueven el intraemprendimiento. Su propósito era integrar el conocimiento en torno al fenómeno, por medio de los comportamientos de los gerentes de nivel medio. En este sentido, se identificaron como factores organizacionales el soporte de la administración, el nivel de autonomía, las recompensas, la disponibilidad de tiempo que se otorga a los empleados y la estructura organizacional de apoyo; este último elemento fue integrado también en el modelo de Rutherford y Holt (2007) como una “variable de contexto”. El sistema de recompensas, por su parte, fue adoptado por Ireland, Covin y Kuratko (2009) en un modelo posterior, como parte de la arquitectura organizacional pro-emprendimiento.

Muy similar al modelo propuesto por Kuratko et al. (2005), tanto Alpkán et al. (2010) como De Villiers-Sheepers (2012) trabajaron sobre representaciones del fenómeno que permitieron dimensionar los efectos directos de los antecedentes al intraemprendimiento según evidencia empírica. En lo que respecta al trabajo de Alpkán et al. (2010), se reconocieron como factores organizacionales el soporte de la administración, la disponibilidad de tiempo, la autonomía, el desarrollo basado en recompensas y la tolerancia a la toma de riesgos. Por su parte, De Villiers-Sheepers (2012) planteó factores internos y externos: los primeros suponen el estudio de las variables propuestas por Kuratko et al. (2005) y consideradas por Alpkán et al. (2010); los

segundos, la munificencia y la hostilidad, retomadas de las investigaciones de Zahra (1991), Covin y Slevin (1991) y Antoncic y Hisrich (2001).

### Factores organizacionales para el intraemprendimiento

En diversas aportaciones teórico-científicas se señala la importancia de elementos internos que inciden de forma directa en el comportamiento intraemprendedor (*e. g.*, Alpkán et al., 2010; Antoncic, 2007; Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2010, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014). Estas variables involucran el cúmulo de actos o conductas surgidas en el interior de la empresa, entre los que destacan aspectos culturales y filosóficos, de estructura y de estrategia, o de estilos gerenciales y métodos de toma de decisión (Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Sheepers, 2012).

Algunos autores que abordan la cuestión afirman que las creencias, los valores y las actitudes emprendedoras reflejan una disposición positiva al comportamiento intraemprendedor. En una empresa, una conducta intraemprendedora puede ser fomentada cuando a los empleados perciben que sus ideas serán valoradas. Con lo anterior, los gerentes de mandos superiores o líderes estratégicos que posean disposición y pensamientos favorables con respecto al emprendimiento pueden fomentar este comportamiento, trasladando sus creencias a sus subordinados (De Villiers-Sheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009; Kuratko et al., 2005; Moriano et al., 2011).

En cuanto a otros factores organizacionales que inciden en el desarrollo de la conducta intraemprendedora, Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) reconocieron originalmente tres categorías: el apoyo a la gestión o soporte de la administración, la estructura organizativa de apoyo y las recompensas. Más adelante Hornsby, Kuratko y Montagno (1999) identificaron dos nuevos elementos que influían en el comportamiento emprendedor de los mandos medios, ampliando su modelo con el nivel de autonomía y la disponibilidad de tiempo que se concedía a los empleados para el desarrollo de nuevas ideas. Dicha investigación derivó en el 2002 en el desarrollo de la escala de medida llamada “Instrumento de Evaluación de Emprendimiento Corporativo” (CEAI), que fue perfeccionada en trabajos posteriores por Kuratko et al. (2014).

### Soporte de la administración

El *soporte de la administración*, uno de los primeros factores considerados por Kuratko et al. (1990), 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 et al., 2005; Kuratko et al., 2014; Moriano et al., 2011). Un ambiente interno que posea altos grados de soporte organizacional es un buen facilitador para el comportamiento intraemprendedor (Antoncic & Hisrich, 2001; Alpkán et al., 2010; Covin & Slevin, 1991; Kuratko et al., 2005; Lee & Tsai, 2005; Moriano et al., 2011). Autores como Alpkán et al. (2010) definen dicho factor organizacional como “[...] un entorno [...] en el que los emprendedores pueden acceder fácilmente a los recursos y condiciones de organización necesarios para desarrollar e implementar ideas y proyectos innovadores” (p. 733).

El soporte administrativo se ha reconocido como el antecedente organizacional más importante (Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990; Moriano et al., 2011); este incluye la percepción de los empleados sobre la participación de la administración, el apoyo de la dirección, su compromiso y el resguardo de ideas que deriven en nuevas empresas (MacMillan, 1986; Rutherford & Holt, 2007; Schindehutte et al., 2000), así como su estilo en la toma de decisiones y la confianza depositada en los empleados (Stevenson & Jarillo, 1990). 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.

Duncan, Ginter, Rucks y Jacobs (1988) argumentan lo siguiente: “El CEO y otros altos directivos deben hacer declaraciones públicas frecuentes que refuercen la importancia de la innovación para la empresa” (p. 18). Para Moriano et al. (2011), el soporte de la administración y específicamente el estilo de liderazgo de los altos mandos están positivamente asociados al comportamiento proactivo e innovador de la plantilla laboral. Además, Pearce, Kramer y Robins (1997) encontraron que el comportamiento emprendedor de los líderes organizacionales era trasladado a sus subordinados.

Con respecto a la medición de dicha variable, Rutherford y Holt (2007) afirman que “puede evaluarse en términos de la percepción de los empleados de la adecuación de los programas que proporcionan el reconocimiento del empleado, la ayuda de resolución de problemas y condiciones de trabajo seguras” (p. 433). Para Alpkán et al. (2010), en empresas privadas que poseen recursos limitados, los altos mandos evalúan si el soporte al emprendimiento generaría efectos sinérgicos y benéficos para la empresa. Duncan et al. (1988) concluyen que el capital resulta ser un recurso

crítico y que la única vía para que los ejecutivos se aventuren a proyectos nuevos resulta en el beneficio que estos supondrían a la empresa. No obstante, el soporte de la administración al emprendimiento debe ser eximido para algunos departamentos, como aquellos inmersos en actividades operativas, de manufactura o de control de calidad, en los que se deben seguir protocolos prefijados de estandarización de actividades (De Villiers-Scheepers, 2012). Con respecto a lo anterior, se plantea el siguiente supuesto:

*H1. El soporte de la administración influye positiva y significativamente en el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.*

### Autonomía

Otro factor organizacional presente en la literatura es el llamado “discreción del trabajo” o “autonomía”. Dicho elemento se refiere al “compromiso de los gerentes de alto nivel de tolerar el fracaso, proporcionar libertad de decisión y libertad de supervisión excesiva, y delegar autoridad y responsabilidad a los gerentes de nivel intermedio” (Kuratko et al., 2005, p. 703). La autonomía, al igual que el soporte de la administración, es medida de acuerdo con las percepciones de los empleados. Un ambiente organizacional que sea percibido con ciertos niveles de autonomía es capaz de retener y explotar el talento innovador del recurso humano, pues una fuerte motivación emprendedora es el hecho de brindar a los empleados cierto grado de libertad (Morse, 1986).

Para Kuratko (2010), el compromiso de los altos mandos con respecto a la empresa no puede afectar la falta de libertad ni la delegación de responsabilidades a los subordinados, quienes no deberían estar sujetos a una excesiva supervisión. Según Duncan et al. (1988), el intraemprendimiento se basa en la confianza; además, el estimular y fomentar este comportamiento requiere la flexibilidad de los directivos, y el que los empleados sean motivados a tomar decisiones con respecto a su trabajo es un factor importante de la autonomía (Alpkán et al., 2010; Covin & Slevin, 1991).

La autonomía descentraliza el poder de decisión a los mandos de niveles inferiores y promueve comportamientos proactivos y de iniciativa para la resolución de los problemas o para el aprovechamiento de las oportunidades en el ambiente externo (Tatikonda & Rosenthal, 2000). La discreción del trabajo permite la oportuna respuesta a situaciones adversas, ya que está asociada a la motivación del empleado y a su compromiso en relación con la visión

de la organización para la que labora (Felício, Rodrigues, & Caldeirinha, 2012).

Investigaciones en la materia sugieren que los empleados que poseen mayores niveles de libertad suelen desarrollar mayor cantidad de ideas creativas (Kuratko et al., 2014). Hornsby, Kuratko, Shepherd y Bott (2009) encontraron que la autonomía o discreción del trabajo estaba correlacionada positiva y significativamente con el número de ideas implementadas en la empresa. Wyk y Adonisi (2012) también encontraron que la autonomía se correlacionaba positiva y significativamente al intraemprendimiento. Cuando los empleados perciben que están facultados para tomar decisiones o llevar a cabo acciones que beneficien a la empresa en la que laboran, tenderán a desarrollar un comportamiento intraemprendedor (De Villiers-Sheepers, 2012). Por tanto, se supone lo siguiente:

*H2. La autonomía concedida a los empleados influye positiva y significativamente en el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.*

## Recompensas

Desde 1990, Kuratko y sus colaboradores identificaron el uso de recompensas como un factor organizacional directamente relacionado al emprendimiento corporativo. Gracias a este tipo de trabajos pioneros, ahora se sabe que el adecuado uso de recompensas es un factor organizacional que permite el desarrollo de un comportamiento intraemprendedor en términos de innovación y proactividad (De Villiers-Sheepers, 2012; Monsen, Patzelt, & Saxton, 2010).

Un sistema efectivo de recompensas, con metas, retroalimentación e incentivos basados en resultados, ha sido propuesto en múltiples modelos de intraemprendimiento, y existe una extensa literatura que relaciona un sistema integral de incentivos al emprendimiento como uno de los principales alicientes a la actividad intraemprendedora (Hornsby et al., 2002; Kanter, 1985). Para Duncan et al. (1988), 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” (p. 19).

El modelo propuesto por Rutherford y Holt en el 2007 sugiere que dicha variable forma parte de un conjunto de “variables de procesos”, entre las que se encuentran también el estilo de liderazgo de los gerentes y las decisiones que estos toman con respecto a los estímulos o recompensas para el comportamiento emprendedor en la firma. Por otra parte, Alpkan et al. (2010) opinan lo siguiente

acerca de la postura de estos líderes organizacionales: “Si la gerencia intenta convencer a los empleados de que actúen como intraemprendedores, también debe estar dispuesta a pagarlos como emprendedores” (p. 736).

Como se ha mencionado, los altos mandos de la organización esperarían por cada acción la obtención de efectos sinérgicos a la empresa, dado que estas cuentan con recursos limitados (Alpkan et al., 2010). Según los planteamientos de Morse (1986), las recompensas que esperan los emprendedores –dentro y fuera de la firma– por sus ideas están relacionadas con una ganancia financiera; por lo tanto, este tomaría sus decisiones en función de la certeza que posea sobre los resultados más probables, es decir, se emprende no solo por la certeza de éxito, sino por los resultados económicos implícitos por dicha elección.

Estudios recientes, como el de Hornsby et al. (2009), han identificado correlaciones positivas y significativas entre el nivel de recompensas y el número de ideas implementadas en una empresa. Wyk y Adonisi (2012) encontraron que la satisfacción extrínseca en el empleo, en cuyas subescalas se incluían los sistemas de recompensas, se correlacionaban positiva y significativamente al intraemprendimiento. Por su parte, Hornsby, Kuratko, Holt y Wales (2013) también encontraron correlaciones significativas entre las recompensas y el emprendimiento corporativo. Con lo anterior, nuestra investigación presume que:

*H3. Los sistemas de recompensas influyen positiva y significativamente en el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.*

## Disponibilidad de tiempo

La disponibilidad de tiempo para el desarrollo de nuevas ideas también es una variable organizacional que ha sido estudiada en el fenómeno del intraemprendimiento dentro de los modelos planteados para economías desarrolladas (Antoncic, 2007; De Villiers-Sheepers, 2012; Hornsby et al., 1993, Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990; Kuratko & Audretsch, 2013). En una organización, “para que las ideas nuevas e innovadoras prosperen, las personas deben tener tiempo para incubar sus ideas” (De Villiers-Sheepers, 2012, p. 410). El proporcionar tiempo libre alienta a los empleados a llevar a cabo innovaciones (Burgelman, 1984). La disponibilidad de tiempo es una variable que puede ser medida de acuerdo con la percepción de los empleados en relación con la carga de horarios que estos poseen para el desarrollo de sus actividades laborales diarias y el tiempo libre que les queda disponible para procurar nuevas ideas (Kuratko et al., 2014).

La disponibilidad de tiempo sugiere una evaluación personal de los individuos sobre la posibilidad de contar con lapsos suficientes para perseguir innovaciones (Kuratko et al., 2005). Duncan et al. (1988) argumentan la dificultad del desarrollo de actitudes intraempresariales en empleados que forman parte de empresas con altos controles o muy burocratizadas; para dichos autores, el éxito de la cultura emprendedora de empresas como 3M radica en el porcentaje de tiempo que sus empleados dedican al desarrollo de nuevas ideas, poniendo como ejemplo el renombrado éxito del lanzamiento de la marca Post-It®. Una recomendación de Hornsby et al. (2002) para las empresas que pretenden desarrollar una cultura de intraemprendimiento es el razonamiento y planeación de las cargas de trabajo que derogan a sus empleados. Kuratko et al. (2005) sugieren que se debe permitir a los empleados la utilización de un porcentaje del tiempo en que permanecen en la empresa para la realización de experimentos creativos.

Debido a que no todas las empresas destinan tiempo para el desarrollo de nuevas ideas en sus empleados, los intraempresariales entusiastas pioneros son orillados a realizar sus ideas creativas fuera de horarios preestablecidos. Para Alpkhan et al. (2010), los emprendedores de la organización necesitan tiempo para imaginar, crear, observar y experimentar. Investigaciones sugieren que la disponibilidad de tiempo es un recurso valioso en la generación de iniciativas emprendedoras. El tiempo libre permitiría que los empleados captaran oportunidades del entorno que, de otra manera, no habrían podido haber percibido (Kuratko et al., 2014). Autores como Hornsby et al. (2013), por ejemplo, encontraron correlaciones positivas y significativas entre la disponibilidad de tiempo y el intraemprendimiento. Estos resultados originan la siguiente conjetura:

*H4. La disponibilidad de tiempo otorgada a los empleados influye positiva y significativamente en el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.*

### Límites organizacionales o estructura organizacional de apoyo

Una estructura organizacional de apoyo puede ser definida como "la forma en que se da el flujo de información en el trabajo, la comunicación y las relaciones de autoridad en la organización" (Covin & Slevin, 1991, p. 17). Algunos autores señalan la relación de la estructura organizacional de apoyo con el comportamiento emprendedor en las empresas (Zahra, 1991). A la estructura organizacional se le conoce también como "cadena de mando"; cuando esta es adecuada, la información fluye de forma efectiva en todos los niveles de la organización, siendo este un aliciente para

el reconocimiento de oportunidades del entorno y la conversión en acciones de las ideas desarrolladas en torno a dichas oportunidades (Kearney et al., 2010).

Esta variable es un mecanismo administrativo para la gestión efectiva de las ideas en la empresa, y debería estar ordenada de forma descentralizada, con escasos procedimientos formales, con múltiples canales de comunicación y menores controles o reglamentaciones (Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2010). Por el contrario, los límites organizacionales o controles formales representan un obstáculo que impide la evaluación, selección e implementación de las ideas (De Villiers-Sheepers, 2012; Hornsby et al., 2002). Un límite organizacional es la no existencia de mecanismos de comunicación efectivos o la existencia de estructuras burocráticas (Kuratko, 2010). El desarrollo de la actividad intraempresarial en estructuras organizacionales complejas y muy burocratizadas sería una labor prácticamente imposible, pues evita que los empleados perciban las oportunidades ambientales (Kearney et al., 2010; Morse, 1986). Por lo anterior, Duncan (1988) planteó la necesidad de otorgar libertad en los empleados, a fin de romper viejas tradiciones que impidan la innovación en la empresa. Esto origina la siguiente presunción:

*H5. La estructura organizacional de apoyo influye positiva y significativamente en el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.*

### Método

Con el propósito de probar la relación de los constructos enunciados con anterioridad y el intraemprendimiento en términos de actos proactivos e innovadores en la empresa, se realizó una serie de análisis: el primero consistió en un análisis factorial exploratorio, para corroborar que efectivamente el instrumento utilizado agrupaba los datos de manera tal que resultaran en factores comparables al intraemprendimiento; el segundo análisis consistió en la medición de la fiabilidad de los constructos de la escala por medio del métrico de alfa de Cronbach; por último, se realizaron dos análisis multivariantes por medio de las técnicas de correlación y regresión lineal múltiple.

Las observaciones para el estudio fueron recolectadas en marzo del 2017, siendo aplicado el instrumento a empleados de nivel medio del sector de servicios de transporte de pasajeros en el noreste de México. Con fundamento en la literatura, no se consideraron empleados de áreas operativas, ni del área de calidad (De Villiers-Scheepers, 2012). El número de observaciones totales fue originalmente de 151 encuestas, correspondiente al 59% de la población objetivo. No obstante, los valores perdidos en la encuesta

u otras irregularidades redujeron las observaciones a 144, es decir, 57% de la población.

El instrumento de medición utilizado consistió en la adecuación de dos herramientas. La primera, llamada "Instrumento de Evaluación de Emprendimiento Corporativo" (CEAI), fue desarrollada y validada Kuratko et al. (1990), y mejorada en posteriores investigaciones por Hornsby et al. (2002) y Kuratko et al. (2014). Dicha herramienta, medida a través de una escala de Likert, ha sido utilizada en múltiples estudios que pretenden la medición de los factores organizacionales: soporte de la administración, autonomía, recompensas, tiempo disponible y estructura organizacional de apoyo (De Villiers-Scheepers, 2012; Hornsby et al., 2002; Kuratko, 2010; Kuratko et al., 1990, 2014; Moriano et al., 2011). El CEAI consta originalmente de 48 ítems; no obstante, las cargas factoriales no resultaron significativas en su totalidad, por lo que algunos ítems fueron eliminados y no se utilizaron en posteriores análisis.

El nivel de intraemprendimiento se midió gracias a la escala de medida Entrescale, desarrollada por Khandwalla (1973) y modificada y validada algunos años después en una investigación transcultural por Knight (1997). La Entrescale evalúa, por medio de ocho ítems, el nivel de intraemprendimiento de las organizaciones. Knight (1997) sostiene que el emprendimiento a nivel organización "refleja la disposición innovadora y proactiva de la dirección..." (p. 213); por lo tanto, la Entrescale mide dos dimensiones: la orientación a la innovación y el grado de proactividad.

### Resultados

El análisis factorial exploratorio del conjunto de datos arrojó cinco factores, permitiendo la generación de grupos homogéneos de variables con 32 de los ítems del instrumento. Cada factor se encuentra sustentado en la literatura (e. g., De Villiers-Scheepers, 2012; Hornsby et al., 2002; Kuratko, 2010; Kuratko et al., 1990, 2014; Moriano et al., 2011). No obstante, entre los componentes arrojados se tiene que la variable *soporte organizacional* fue agrupada en dos factores, y que la variable *estructura organizacional de apoyo* no logró la agrupación de sus diferentes ítems, por lo que la H5 no pudo ser evaluada. Adicionalmente, se procedió al uso del factor de *soporte organizacional*, cuyas cargas resultaran más significativas.

La prueba Kayser-Meyer-Olkin ( $\kappa_{MO}$ ) y el contraste de esfericidad de Barlett, para el conjunto de factores agrupados, indicaron el grado de pertinencia y las correlaciones entre las variables en un valor muy encima del mínimo aceptable para esta prueba ( $\kappa_{MO} > 0,5$ ), adecuando la muestra global del modelo factorial en  $\kappa_{MO} = 0,728$ , es decir, un valor

catalogado como "sobresaliente" (Hair, Anderson, Thatam, & Black, 1999; Pérez, 2009). La prueba de esfericidad de Barlett sugiere en una primera instancia la existencia de correlaciones significativas en las variables en 0.

El análisis de prueba de la varianza total explicada indica la agrupación de factores basada en salidas diferenciadas de la varianza de los datos. Para los factores agrupados, la prueba arrojó los siguientes porcentajes: *recompensas*, 26%; *soporte de la administración*, 10 y 7% en dos agrupaciones —cuya última no se considera en posteriores análisis—; *autonomía*, 8%, y *tiempo libre*, 5,66%. El total de la varianza explicada por el modelo es de un 57%, y cada uno de los factores presenta un autovalor inicial total por encima de 1.

Después de la construcción y elección de los factores organizacionales relevantes en el estudio, se realizó un análisis de fiabilidad de la escala por medio del alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron los siguientes: *recompensa*, 0,874; *autonomía*, 0,842; *soporte de la administración*, 0,839, y *tiempo libre*, 0,724. Estos resultados corroboran que los ítems de los factores se encuentran correlacionados y que miden un mismo constructo de forma fiable y consistente.

Para la variable resultado *intraemprendimiento*, medida acorde a la Entrescale en su versión propuesta por Knight (1997), la prueba  $\kappa_{MO}$  muestra un valor de 0,769, catalogado como "sobresaliente" (Hair et al., 1999; Pérez, 2009). Para dicha variable, la prueba de esfericidad de Barlett también sugiere la existencia de correlaciones significativas en un 0, y la varianza total explicada de los datos se situó en 48%, cuyos ítems fueron agrupados en un único factor, por lo que, al ser ambas escalas fiables y consistentes en su medición, se procedió a la realización de los análisis multivariantes.

Por su parte, el análisis de correlación de los componentes señala la existencia de correlaciones positivas y significativas entre el nivel de intraemprendimiento y los factores organizacionales propuestos. Entre los coeficientes de correlación se observa que tanto el soporte administrativo como las recompensas, es decir, la voluntad de los altos mandos en la promoción del comportamiento intraemprendedor y la gestión adecuada de los recursos que le faciliten, se encuentran fuertemente vinculadas a este comportamiento, corroborando de tal forma planteamientos teórico-empíricos propuestos en modelos de economías desarrolladas (e. g., Kuratko et al., 2014; Moriano et al., 2011).

Adicionalmente, se observa que, en el caso de las variables *autonomía* y *disponibilidad de tiempo*, la correlación es pequeña y significativa al intraemprendimiento. Este

**Tabla 1.**  
*Correlaciones.*

		Recompensas	Soporte de la administración	Autonomía	Tiempo libre
Recompensas	Correlación de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
Soporte de la administración	Correlación de Pearson	0,579**	1		
	Sig. (bilateral)	0			
Autonomía	Correlación de Pearson	0,344**	0,201*	1	
	Sig. (bilateral)	0	0,019		
Tiempo libre	Correlación de Pearson	0,019	0,054	0,191*	1
	Sig. (bilateral)	0,194	0,532	0,023	
Intraemprendimiento	Correlación de Pearson	0,436**	0,513**	0,267**	0,265**
	Sig. (bilateral)	0	0	0,001	0,001

*Nota.* \* representa una correlación significativa en el nivel 0,05 (bilateral). \*\* representa una correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: elaboración propia a partir de datos estadísticos, utilizando SPSS en su versión 24.

**Tabla 2.**  
*Resumen del modelo.*

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R2	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,436 <sup>a</sup>	0,190	0,184	0,91066019	0,190	31,412	1	134	0,000
2	0,541 <sup>b</sup>	0,292	0,282	0,85425102	0,103	19,281	1	133	0,000
3	0,550 <sup>c</sup>	0,302	0,286	0,85166014	0,010	1,810	1	132	0,181
4	0,590 <sup>d</sup>	0,348	0,328	0,82658893	0,045	9,129	1	131	0,003

*Nota.* El modelo 1 incluye la interacción de *Yi* cuando solo se incorpora *X1*. El modelo 2, considera *X1* y *X2*. El modelo 3 incorpora *X1*, *X2* y *X3*. El modelo 4 incluye la interacción de *Yi* con la totalidad de las predictoras *X1*, *X2*, *X3* y *X4*.  
Fuente: elaboración propia a partir de datos estadísticos, utilizando SPSS en su versión 24.

resultado se asemeja al modelo resultante de Aplkan *et al.* (2010), quienes evaluaron el efecto de las variables en el caso de empresas manufactureras en Turquía, demostrando que el tiempo libre no tenía una relación determinante en el desarrollo e implementación de nuevos emprendimientos en la empresa.

El análisis de regresión lineal múltiple permitió determinar el nivel de influencia de los factores organizacionales sobre el intraemprendimiento. Los resultados de este método se obtuvieron introduciendo las variables dependientes de acuerdo con su importancia relativa al fenómeno. Se evaluó la relación entre el intraemprendimiento (*Yi*) con las recompensas (*X1*), el soporte a la administración (*X2*), la autonomía (*X3*) y el tiempo libre (*X4*) según  $Yi = b0 + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + \epsilon_i$ , donde *b0* representa el punto de origen en el modelo —el resumen del

modelo se explica conforme a los datos contenidos en la tabla 2—. El objeto de analizar las variables en diferentes niveles ha sido ilustrar el comportamiento del modelo y los cambios que se han producido al incorporar cada una de ellas.

Se tiene, por tanto, que en el modelo 1 las recompensas (*X1*) explican el 19% del intraemprendimiento. Incluyendo la variable *soporte a la administración* (*X2*), tenemos que el modelo explica el fenómeno en un 29%; tras la incorporación de la variable *autonomía* (*X3*), se explica un 30% del intraemprendimiento (*Y1*), que no se puede catalogar significativa con respecto a la variable resultado sino hasta la adición de *tiempo libre* (*X4*). Con lo anterior, el modelo 4, que incorpora la totalidad de los factores internos, explica el comportamiento intraemprendedor en un 35%. Si el modelo derivara de la población total y no del número

**Tabla 3.**  
**Anova.**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	26,050	1	26,050	31,412	0,000 <sup>b</sup>
	Residuo	111,126	134	0,829		
	Total	137,177	135			
2	Regresión	40,121	2	20,060	27,489	0,000 <sup>c</sup>
	Residuo	97,056	133	0,730		
	Total	137,177	135			
3	Regresión	41,434	3	13,811	19,041	0,000 <sup>d</sup>
	Residuo	95,743	132	0,725		
	Total	137,177	135			
4	Regresión	47,671	4	11,918	17,443	0,000 <sup>e</sup>
	Residuo	89,506	131	0,683		
	Total	137,177	135			

Fuente: elaboración propia a partir de datos estadísticos, utilizando SPSS en su versión 24.

**Tabla 4.**  
**Coefficientes.**

MODELO 4	Coefficientes no estandarizados			CE	t	Sig.	95% ic para b		Correlaciones			Colinealidad	
	B	Desv. Std	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	vif
Intraemprendimiento Y1	0,035	1,008	0,071		0,489	0,625	-0,106	0,175					
Recompensas X1	0,162	1,017	0,089	0,164	1,825	0,070	-0,014	0,338	0,436	0,157	0,129	0,620	1,614
Soporte de la admón. X2	0,398	1	0,087	0,394	4,556	0	0,225	0,570	0,513	0,370	0,322	0,665	1,504
Autonomía X3	0,064	0,973	0,078	0,062	0,820	0,414	-0,091	0,220	0,239	0,071	0,058	0,867	1,153
Tiempo disponible X4	0,216	1,019	0,071	0,218	3,021	0,003	0,074	0,357	0,270	0,255	0,213	0,956	1,046

Fuente: elaboración propia a partir de datos estadísticos, utilizando SPSS en su versión 24.

de observaciones realizadas, se tendría una variación para el modelo 1, de un -0,6%; para el modelo 2, de un -1%; para el modelo 3, de un -1,6%, y para el modelo 4, de un 2%; es decir, el nivel de cambio en R<sup>2</sup> disminuirá a medida en que se incorporan más variables predictoras. Es importante señalar que estos resultan significativos en un 0,003 para el modelo 4.

La tabla 3, por su parte, expone los resultados del ajuste general del modelo (Anova), donde F está representando el índice de mejora de predicción de los tres modelos

presentados, es decir, la variación sistemática dividida por la varianza no sistemática. Es importante señalar que el nivel de predicción de los modelos es bueno, dado que en todos los casos F es mayor que 1. El nivel de significatividad de los resultados del Anova indica que los cuatro modelos mejoran la habilidad de pronosticar el comportamiento de Y<sub>i</sub>.

En la tabla 4, los valores B del modelo 4 muestran que el incremento en las recompensas, en una desviación estándar de 1,017, incrementaría el intraemprendimiento

en un 0,164, desviación estándar de  $Y1$  que es de 1,008. Asimismo, un incremento en una desviación estándar de 1,000 en el soporte de la administración incrementaría un 0,394 el intraemprendimiento con respecto a su desviación estándar. Adicionalmente, aumentos de 0,973 y 1,019, correspondientes a las desviaciones de la autonomía y el tiempo disponible, incrementarían en un 0,062 y 0,218 con respecto a la desviación estándar de  $Y1$ . Es importante señalar que el modelo no arroja una colinealidad entre las variables, al presentarse índices de tolerancia superiores al 0,2.

De acuerdo con el análisis de correlación, en el que los factores organizacionales se muestran significativos con respecto al intraemprendimiento (tabla 2), así como los coeficientes beta del análisis de regresión, debe señalarse que el soporte de la administración está relacionado con un factor positivo de 0,398 al intraemprendimiento, y este efecto es significativo en 0, por lo que la  $H1$  no se rechaza. La autonomía es un predictor no significativo del comportamiento intraemprendedor con un coeficiente de 0,064, por lo que la  $H2$  se rechaza. Los sistemas de recompensas impactan de forma positiva al intraemprendimiento; sin embargo, el efecto no resulta significativo, pero se acerca a los umbrales de la significatividad con un  $p$  valor de 0,070, por lo que  $H3$  se rechaza parcialmente. Finalmente, la disponibilidad de tiempo para el desarrollo de ideas es un predictor del comportamiento intraemprendedor en un factor positivo del 0,216 y una significatividad del 0,01, por lo que  $H4$  no se rechaza.

## Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación de elementos identificados en el entorno interno de la empresa con su nivel de intraemprendimiento. En este sentido, se probaron algunas relaciones existentes entre factores organizacionales normativos o gerenciales con el nivel de intraemprendimiento en empleados de rangos medios del sector de servicios de transporte en el noreste de México. Si bien el modelo que se plantea posee algunos precedentes en la literatura sobre innovación y emprendimiento corporativo (e. g., De Villiers-Scheepers, 2012; Hornsby et al., 2002; Kuratko, 2010; Kuratko et al., 1990, 2014; Moriano et al., 2011), se identificó un área de oportunidad importante en un sector y un contexto que ha sido rezagado hasta el momento en el estudio del fenómeno.

Existe una relevancia implícita en el desarrollo de una mayor cantidad de precedentes empíricos sobre elementos que derivan en conductas de intraemprendimiento en empresas de economías emergentes, en el sentido de que se cree que dichos contextos poseen altos índices de

hostilidad y que sus elementos internos difieren en gran medida de aquellas empresas que, aún pertenecientes a un mismo sector, se desenvuelven en entornos económicos munificentes, en los que las características internas se ven influidas, entre otras cosas, por aspectos culturales propios de economías desarrolladas (Kantis & Drucaoff, 2009). De ahí que el desarrollo de investigaciones sobre este comportamiento en empresas que interactúan en entornos hostiles y de economías emergentes es necesario y crítico, considerando la escasez de evidencia empírica que demuestre los supuestos bajo tales condiciones.

En este sentido, el análisis de factores como la estructura organizacional de la empresa; el soporte administrativo a las nuevas ideas de los empleados; el nivel de autonomía que se les brinda para la toma de decisiones; el tiempo que se les otorga para el desarrollo de sus propias iniciativas, y las recompensas asociadas a la creación de innovaciones no siempre resultan en condiciones favorables al emprendimiento corporativo como se ha argumentado en modelos propios de economías desarrolladas. Valdría la pena señalar, como ejemplo, que en determinados sectores de economías emergentes, como el caso del sector manufacturero, el tiempo libre resulta contraproducente para el desarrollo de emprendimientos internos (e. g., Alpkán et al., 2010). Tales precedentes se fundamentan en el hecho de que en sectores específicos no todas las acciones de los gerentes para mejorar los resultados empresariales pueden resultar favorecedoras.

En el caso específico de esta investigación, se evaluó una serie de modelos de intraemprendimiento (e. g., Alpkán et al., 2010; Covin & Slevin, 1990; De Villiers-Sheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2013; Kuratko et al., 2005; Rutherford & Holt, 2007; Zahra, 1991) que, basados en sus niveles de pronunciamiento entre la comunidad científica o sus índices de citación, pueden ser considerados modelos pioneros o más representativos en el estudio del fenómeno. En este sentido, se identificaron cinco elementos clave o recurrentes del entorno interno de la empresa, que pueden afectar su nivel de intraemprendimiento, por lo que se consideraron como constructos del modelo propuesto a las *recompensas*, la *disponibilidad de tiempo*, el *soporte administrativo*, la *autonomía* y la *estructura organizacional de apoyo*. No obstante, los resultados del análisis estadístico de este último constructo, aun cuando se planteó con el soporte de investigaciones precedentes, indicaron que su medición no podía ser validada, por lo que se eliminó de posteriores análisis.

Adicional al reconocimiento de estos factores, el presente trabajo permitió comprobar cuáles de estos elementos

sí impactan de forma positiva y significativa en el desarrollo de una conducta intraemprendedora. Se pudo contrastar que, aun cuando algunos autores como Douglas y Fitzsimmons (2013), Felício et al. (2012) o Kuratko et al. (2005) hablan de que la autonomía es un elemento fundamental para lograr el intraemprendimiento debido a la necesidad de ciertos grados de libertad en la toma de decisiones, este resultado no fue el encontrado en la presente investigación, puesto que el elemento no posee una relación significativa con el comportamiento intraemprendedor. Esto concuerda con investigaciones como las de Alpan et al. (2010) y Dess, Lumpkin y Eisner (2008), en las que se indica que lo anterior puede deberse a que en ocasiones los individuos con mayores niveles de libertad en la toma de decisiones tienden a descartar nuevas ideas al no coincidir con el núcleo central del negocio.

En cuanto a las recompensas, se encontró una relación moderada, que se explica en razón a que el estudio de las mismas debe ser analizado desde la perspectiva de las retribuciones de carácter intrínseco y extrínseco, ya que autores como Ryan y Deci (2000), quienes propusieron la Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar, indican que en determinados sectores la persistencia y la proactividad de los individuos, es decir, aquello que los inclina a actuar o adoptar un comportamiento, pueden ser motivados por factores muy diversos entre sí. La investigación de los mencionados autores reveló que tanto las recompensas tangibles como las amenazas, las fechas límite de cumplimiento, las constantes evaluaciones y las metas impuestas pueden reducir la motivación intrínseca en el sentido de que "conducen a un locus de causalidad percibida externo" (Ryan & Deci, p. 72); en contraste, cuando los individuos poseen un sentimiento de autodirección, su motivación intrínseca se amplía, reconociéndose como individuos con mayor nivel de autonomía.

Por otra parte, en cuanto al soporte administrativo y la disponibilidad de tiempo, los resultados probaron algunas de las propuestas teóricas o respaldaron estudios empíricos significativos (e. g., Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005; Moriano et al., 2011). El apoyo brindado por los altos mandos en la promoción a las ideas innovadoras, la gestión adecuada de los recursos para su realización y el brindar tiempo a los empleados para la exploración y explotación de sus ideas creativas conllevaron, finalmente, al desarrollo de la conducta intraemprendedora en el contexto que atañe a las empresas del noreste de México.

Lo anterior resalta la importancia de la adopción de medidas estratégicas que permitan el aprovechamiento de

los mencionados factores en beneficio de la empresa en esta región, considerando que el intraemprendimiento se reconoce ampliamente como un motor clave de desarrollo económico en los entes que le generan; por esta razón, es necesario que los administradores de empresas lo valoren con respecto a sus resultados en materia de crecimiento y rendimiento o desempeño financiero (Kearney et al., 2013; Kuratko, 2010).

La identificación de un conjunto de posibles prácticas internas, cuya implementación derive en el desarrollo de innovaciones o comportamientos proactivos, es sin duda una fuente potencial de conocimiento que realza las habilidades gerenciales e, incluso, la totalidad de la cultura organizacional, al ser el intraemprendimiento parte de la inteligencia y participación colectiva. Por tanto, en este punto resulta importante destacar que la principal motivación de este estudio fue en razón de la necesidad latente de aportar al conocimiento evidencia empírica que permita a los administradores evaluar posibles estrategias que promuevan un comportamiento proactivo y de innovación en la empresa.

Los diferentes factores organizacionales analizados representan una aproximación al estudio de tal comportamiento que, finalmente, se traducen en elementos de intervención o de buenas prácticas para la empresa conforme a los resultados positivos que empíricamente han sido demostrados. No obstante, estamos conscientes de que el intraemprendimiento involucra aspectos más allá de la empresa. En este sentido, la comprensión holística del fenómeno sugiere una invitación a desarrollar nuevas propuestas en la identificación de los factores que le impulsan y que son ajenos a los recursos propios de la empresa, es decir, elementos externos, tanto aquellos que pueden ser aprovechados tras su reconocimiento como los que pudiesen surgir como respuesta a un entorno turbulento o poco predecible.

En consonancia con lo expuesto, se sugiere profundizar en el estudio de la variable de estructura organizacional de apoyo, ya que se encuentra sustentada en la literatura como un elemento indispensable del comportamiento intraemprendedor. Asimismo, una posible línea de estudio puede ser la identificación y evaluación de elementos por medio de métodos de investigación inductivos, que permitan la adecuación de nuevos constructos desde la perspectiva propia de los sujetos inmersos en la dinámica comercial; investigar nuevos sectores o bien evaluar el fenómeno a partir de estudios de caso en las empresas más innovadoras en México, con el fin de reconocer nuevas y mejores prácticas que pudiesen implementarse en aquellos sectores más tradicionalistas.

## Declaración de conflicto de interés

Las autoras no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755. doi:10.1108/00251741011043902
- Altman, J. W., & Zacharakis, A. (2003). An Integrative Model for Corporate Venturing. *The Journal of Private Equity*, 6(4), 68-76. doi:10.3905/jpe.2003.320057
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309-325. doi:10.1108/02635570710734244
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822. doi:10.1007/s11365-014-0318-3
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship. *California Management Review*, 26(3), 154-166. doi:10.2307/41165086
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20. doi:10.1177/104225879602100101
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25. doi:10.1177/104225879101600102
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2012). Antecedents of Strategic Corporate Entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400-424. doi:10.1108/09555341211254508
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695. doi: 10.1002/(SICI)10970266(199710)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q
- Dess, G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial Intentions Versus Entrepreneurial Intentions: Distinct Constructs with Different Antecedents. *Small Business Economy*, 41, 115-132. doi:10.1007/s11187-012-9419-y
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneuring and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21. doi:10.1016/0007-6813(88)90004-3
- Ellis, R. J., & Taylor, N. T. (1987). Specifying entrepreneurship. En N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B. A. Kirchoff, O. J. Krasner & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 527-541). Wellesley: Babson College.
- Felício, J. A., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance. *Management Decision*, 50(10), 1717-1738. doi:10.1108/00251741211279567
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Special), 5-15.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-38. doi:10.1177/104225879301700203
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24. doi:10.1177/104225879902400202
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & 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. doi:10.1016/S08839026(00)00059-8
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.03.002
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955. doi:10.1111/jpim.12038
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18, 733-749. doi:10.1177/014920639201800408
- Khandwalla, P. N. (1973). Viable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal*, 16(3), 481-495.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60. doi:10.1016/0883-9026(85)90006-0
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2009). *Emprendimiento corporativo en América Latina*. Washington: FOMIN & BID.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. W. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 415-437. doi:10.1142/S1084946710001646
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship for External Environment Effects on Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 328-357. doi:10.3846/16111699.2012.720592
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385. doi:10.1002/sej.20
- Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225. doi:10.1016/S0883-9026(96)00065-1
- Kuratko, D. F., Montagno, G. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 2(Summer), 49-58.
- 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*, 29(6), 699-716. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. En Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 129-163). New York: Springer. Recuperado de [http://link.springer.com/chapter/10.1007/9781-4419-1191-9\\_6](http://link.springer.com/chapter/10.1007/9781-4419-1191-9_6)
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335. doi:10.1007/s11365-013-0257-4
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47. doi:10.1016/j.bushor.2013.08.009
- Lee, T. S., & Tsai, H. J. (2005). The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3) 325-48. doi:10.1108/02635570510590147
- MacMillan, I. C. (1986). Progress in Research on Corporate Venturing. En D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 241-263). Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770
- Minniti, M. (2008). The Role of Government Policy on Entrepreneurial Activity: Productive, Unproductive, or Destructive. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 779-790. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00255.x
- Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00314.x
- Moriano, J. A., Topa, G., Molero, E., & Lévy, J. (2011). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management*, 10(2), 103-119. doi:10.1007/s11365-011-0196-x
- Morse, C. W. (1986). The Delusion of Intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19(6), 92-95. doi:10.1016/0024-6301(86)90101-9
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.003
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 147-160. doi:10.1016/S0883-9026(96)00066-3
- Pérez, C. (2009). *Técnicas de Análisis de Datos con SPSS 15*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 95-109. doi:10.15665/rde.v13i1.34
- Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446. doi:10.1108/09534810710740227
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037110003-066X.55.1.68
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30. doi:10.1080/10696679.2000.11501865
- Schollhammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship. En C. A. Klent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 209-229). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (2000). Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process. *Journal of Operations Management*, 18(4), 401-425. doi:10.1016/S0272-6963(00)00028-0
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. doi:10.1016/j.techfore.2013.10.004
- Weeks, R. (2008). Nurturing a Culture and Climate of Resilience to Navigate the Whitewaters of the South African Dual Economy. *Journal of Contemporary Management*, 5, 123-36.
- Wyk, R., & Adonisi, M. (2012). Antecedents of Corporate Entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43(3), 65-78. doi:10.1111/jsbm.12269
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. doi:10.1016/0883-9026(91)90019-A