

El intraemprendimiento como promotor para el desarrollo de emprendimientos sociales

Intrapreneurship as a promoter for the development of social enterprises

O intraempreendedorismo como promotor para o desenvolvimento de empresas sociais

Bladimir Jesús Coronado Ríos¹

Recibido: 15 de septiembre de 2021

Aprobado: 15 abril de 2022

Publicado: 6 de mayo de 2022

Cómo citar este artículo:

Coronado Río, B. J. (2022). El intraemprendimiento como promotor para el desarrollo de emprendimientos sociales. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(123), 1-19.
doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.06>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.06>

¹ Magíster en Gestión de Organizaciones, especialista en gerencia de entidades de desarrollo social, administrador de empresas. Profesor Facultad de Ciencias Administrativas y Afines Universidad Cooperativa de Colombia.

Correo electrónico: bladimir.coronado@campusucc.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1343-920X>



Resumen

Se decidió enfocar este trabajo investigativo del intraemprendimiento en la ciudad de Medellín y el área metropolitana, por los propósitos e interés de establecer las principales características en el abordaje del emprendimiento y la incidencia directa entre ambos conceptos. El emprendimiento, sin duda, es motor de la economía de un país, como una práctica que se aprende en la cultura de una sociedad, por tal motivo, es indispensable promoverlo en los diferentes escenarios, identificando en ellos los elementos que promueven el fortalecimiento del intraemprendimiento como motor para el desarrollo de emprendimientos sociales en la generación de empleo estable en Medellín y el área metropolitana.

Esta investigación busca abordar esta situación desde un enfoque emprendedor, profundizando en aspectos que son factores claves en la promoción del intraemprendimiento, desde una visión prospectiva con evaluaciones en campo de diferentes tipos de emprendimientos, a partir de la revisión e implementación de herramientas que suministren información necesaria y suficiente para el establecimiento de consideraciones estratégicas que permitan el desarrollo de acciones para la promoción y fortalecimiento del emprendimiento social.

Palabras clave: intraemprendimiento, emprendimiento social, desarrollo social.

Descriptor:

A13 Relación de la economía con los valores sociales

B55 Economía social

P45 Otros sistemas económicos

Abstract

The focus of this paper is intrapreneurship in the city of Medellín and the metropolitan area, for the purposes and interest of establishing the main characteristics in the approach to entrepreneurship and the direct incidence between both concepts. Entrepreneurship, without a doubt, is the engine of the economy of a country, as a practice that is learned in the culture of a society, for this reason, it is essential to promote it in different scenarios, identifying the elements that promote the strengthening of entrepreneurship. Intrapreneurship as a motor for the development of social enterprises in the generation of stable employment in Medellín and the metropolitan area.

This research seeks to address this situation from an entrepreneurial approach, delving into aspects that are key factors in the promotion of intrapreneurship, from a prospective view with field evaluations of different types of ventures, based on the review and implementation of tools that provide necessary and sufficient information for the establishment of strategic considerations that allow for the development of actions that promote and strengthen social entrepreneurship.

Keywords: Intrapreneurship, social entrepreneurship, social development

Resumo

Decidiu-se focar este trabalho investigativo no intraempreendedorismo na cidade de Medellín e na região metropolitana, com o objetivo e interesse de estabelecer as principais características na abordagem do empreendedorismo e a incidência direta entre ambos os conceitos. O empreendedorismo, sem dúvida, é o motor da economia de um país, como prática que se aprende na cultura de uma sociedade, por isso é fundamental promovê-lo nos diferentes cenários, identificando neles os elementos que promover o fortalecimento do empreendedorismo intraempreendedorismo como motor para o desenvolvimento de empreendimentos sociais na geração de emprego estável em Medellín e região metropolitana.

Esta pesquisa busca abordar essa situação a partir de uma abordagem empreendedora, aprofundando aspectos que são fatores-chave na promoção do intraempreendedorismo, a partir de uma visão prospectiva com avaliações de campo de diferentes tipos de empreendimentos, com base na revisão e implementação de ferramentas que fornecem informações necessárias e suficiente para o estabelecimento de considerações estratégicas que permitam o desenvolvimento de ações para a promoção e fortalecimento do empreendedorismo social.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, empreendedorismo social, desenvolvimento social. Introducción

Introducción

El intraemprendimiento, también denominado emprendimiento corporativo u organizacional, es un requerimiento para retomar el espíritu innovador al interior de las empresas, se constituye de aquellas actividades emprendedoras llevadas a cabo dentro de la organización (Trujillo y Guzmán, 2008; Antoncic y Hisrich, 2003). De acuerdo a este planteamiento, los emprendedores no necesariamente son los desarrolladores de ideas e innovación, tratan de buscar el cambio, estableciendo parámetros organizacionales inalcanzables con poca socialización de la base laboral y visión cortoplacista, solamente con al establecimiento de negocios.

La realidad es la alta tasa de mortalidad de las empresas de reciente creación. Según cifras de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2020), el 65 % desaparecen antes de los dos años. Al décimo año de su creación, solamente el 10 % de ellas permanece. Así comprendemos la importancia de fortalecer y promover el intraemprendimiento en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), para fortalecer el emprendimiento social como generador de empleos y para la participación en los diversos sectores económicos. De igual forma, el estudio en las incubadoras de negocios, estamentos gubernamentales y universidades, genera iniciativas y opciones viables que promuevan y fortalezcan la cultura emprendedora y la creación de empresa.

Con respecto a las anteriores consideraciones, se quiere investigar la relación directa entre el emprendimiento, con respecto al intraemprendimiento, el último como motor del primero, y a su vez generador de emprendimiento social y oportunidades laborales. La presente investigación busca abordar esta situación desde un enfoque emprendedor, profundizando en aspectos que son factores claves en la promoción del intraemprendimiento, teniendo en cuenta una perspectiva práctica desde el desarrollo del estudio de campo, el análisis de situaciones reales, estadísticas de creación y sostenibilidad, al igual que casos fallidos y positivos en emprendimientos realizados, en Medellín y su área metropolitana, que pueden permitir una visión general de la relación directa entre ambos conceptos.

De igual forma, describir y dar a conocer los factores de fracaso y éxito del intraemprendimiento llevado a cabo en el seno de algunos emprendimientos e iniciativas de negocios generadas por incubadoras de negocios e iniciativas públicas. Además, a partir de experiencias empresariales, después del análisis de la información recibida, presentar una propuesta para la promover el intraemprendimiento, que se pueda aplicar para el fortalecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos sociales, para la generación de empleo estable, de igual forma dirigida al sector empresarial.

Antecedentes y problema

Partimos de nuestra definición de intraemprendedor, que es un empleado capaz de generar nuevos negocios o crear nuevas actividades, desarrollar habilidades, planes de mejoras, en el seno de una organización o negocio, que goza de un conocimiento amplio sobre los recursos de que dispone su empresa, recursos que no controla él sino otros, goza también de cierta libertad para moverse internamente; citando a Nueno (2005), "son las personas que, desde el interior del negocio del emprendedor, promueven y fortalecen la sostenibilidad del mismo" (p. 10). La definición también se relaciona con la paradoja organizacional, como lo señala Teltumbde (2006), en donde se puede decir que el intraemprendedor es más importante que el emprendedor, debido a que mientras el emprendedor crea organizaciones y genera ideas, el intraemprendedor las proyecta a la gloria. ¿Por qué las organizaciones fracasan y cierran cada año? No es por falta de interés del emprendedor, es debido a la falta de intraemprendedores involucrados en la iniciativa.

Se identifica que dentro de las organizaciones emergen ideas, alternativas y actividades que son propuestas por individuos intraemprendedores, actores visibles que participan en el desempeño y crecimiento de la organización (Trujillo y Guzmán, 2008). En el contexto internacional, un buen número de trabajos empíricos relacionan el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento con el rendimiento. En este sentido, se destacan los estudios de Benítez-Amado *et al.* (2010), Agca *et al.* (2009), López (2008), Foba y de Villiers (2007), Kuratko *et al.* (2005), Kyriakopoulos *et al.* (2004), Marcus y Zimmerer (2003). En cuanto a la cultura de intraemprendimiento y sus relaciones con la innovación y el rendimiento organizacional, se pueden señalar para el primer caso investigaciones como las de Kuz (2010), Manimala (2006), Samuelsson y Dahlqvist (2005), en las cuales se demarca la relación directa entre el rendimiento empresarial, los emprendimientos y la intervención fundamental de los intraemprendedores. Es de anotar que los trabajos anteriores se realizaron en

grandes empresas, y no se ha abordado la problemática de las pequeñas y medianas empresas y emprendimientos en marcha y exitosos.

Múltiples estudios han demostrado que a nivel mundial las pequeñas unidades empresariales generan un alto porcentaje del empleo y realizan una considerable parte de la producción y el comercio (Julien, 2003), con la búsqueda y reconocimiento a la figura del intraemprendedor, las organizaciones están replanteando las prácticas empresariales, es la forma como los individuos desarrollan e implementan acciones y oportunidades al interior de las organizaciones sin considerar elementos que ellos mismos pueden controlar.

En Colombia, las mipyme conforman el 98,9 % de las empresas (95,4 % micros, 3,5 % pymes), y generan el 61 % del empleo y el 39 % de la producción (DANE, 2016); estas cifras demuestran su importancia económica y social. Según Confecámaras (2020), en el primer trimestre de 2019 se crearon 96.611 unidades productivas: 20.676 sociedades y 75.935 personas naturales. Los departamentos que mayor contribuyeron a la dinámica de creación de empresas fueron Bogotá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Atlántico, Antioquia, Boyacá, Tolima y Santander, los cuales explican el 76,5 % en el número de matrículas nuevas. La cancelación de empresas en el país descendió 54,8 % respecto al mismo periodo de 2019. Y de acuerdo con las cifras para establecer una organización confiable intraemprendedora, se debe crear un ambiente de trabajo innovador. En la mayoría de las organizaciones, el ambiente de trabajo ya está establecido; desde las jerarquías, normas, procedimientos y las formas "correctas" de hacer las actividades de manera eficiente dentro de la organización (Carland y Carland, 2007).

En este marco, las cuestiones que se plantean son: ¿cuáles son los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en las organizaciones?, ¿es motor para el desarrollo de emprendimientos sociales?, ¿se logra la generación de empleos estables y la sostenibilidad de los emprendimientos? Adquiere relevancia esta investigación al servir como referencia para el desarrollo de estrategias y programas que pueden implementarse en emprendimientos en marcha, nacientes y fallidos, para que consigan la sostenibilidad en el tiempo, lo cual promueve el desarrollo del emprendimiento social y garantiza la empleabilidad.

Para este análisis, partimos de información y estadísticas de Medellín, en las iniciativas realizadas por la Alcaldía en proyectos como Plan Semilla y planes de Gobierno en materia de promoción, asesoría y financiamientos de emprendimientos y Ruta E, (ruta del emprendimiento). Se utilizó el reporte hecho por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de Colombia, cuyo objetivo es implementar un modelo que cubre la mayor parte de la vida de las empresas, empezando por su nacimiento (empresario

naciente), pasando por su juventud (nuevo empresario) y llegando hasta su madurez (empresario establecido). En esta investigación vamos a considerar el nivel de TEA (*total entrepreneurial activity*), indicador que mide el nivel de actividad de emprendimiento en una sociedad, en este caso de Medellín (GEM Antioquia, 2019).

También se consideraron estadísticas y programas de incubadoras de empresas, que son organismos gubernamentales que fomentan el emprendimiento y la creación de empresas, estos son: el Sena, Impulsa, Fondo Emprender, además entidades privadas como Fami-Actuar y organizaciones adscritas, en emprendimientos positivos y fallidos. Se identificaron metodologías de apoyo y seguimientos a las políticas de emprendimientos, además el desarrollo de una herramienta de análisis, para evidenciar la relación y diferencias entre el emprendimiento y los intraemprendedores.

En este marco, se plantean como objetivos para el desarrollo investigativo, el principal es analizar los elementos que promueven el surgimiento del intraemprendedor como motor para la generación emprendimientos sociales y empleos estables en Medellín. Además, se propone identificar elementos del surgimiento del intraemprendimiento, dentro del análisis de las variables de investigación propuestas, lo cual adquiere relevancia, ya que hasta la fecha no hay un estudio válido sobre esta iniciativa.

Constructo teórico

Intraemprendimiento y cultura de intraemprendimiento

El intraemprendimiento, también denominado emprendimiento corporativo u organizacional, es definido por Varela e Irizar (2009), como una actividad que tiene como objetivo la generación de nuevos negocios para la empresa matriz, lo cual se puede llevar a cabo por medio del desarrollo de nuevos proyectos empresariales innovadores; a su vez, Trujillo y Guzmán (2008) señalan que es la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas; por su parte, McGinnis y Verney (1987) se refieren al intraemprendimiento como un requerimiento para retomar el espíritu emprendedor al interior de las organizaciones.

La cultura intraemprendedora o de intraemprendimiento es aquella que, a diferencia de una "tradicional", ofrece a los empleados la posibilidad de encontrar oportunidades de innovación y a la vez de satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos sin tener que abandonar la empresa (Garzón, 2004). Teniendo en cuenta que emprender es un proceso, es factible la creación de una cultura, donde se incite a las organizaciones, y en especial a sus colaboradores, a emprender

nuevos proyectos que produzcan empleo y desarrollo (Varela e Irizar, 2009; MacMillan y McGrath, 2000).

Cultura de intraemprendimiento y rendimiento

Benítez-Amado *et al.* (2010) estudiaron en una muestra de 203 empresas españolas cómo las tecnologías de información y el intraemprendimiento influyen en el rendimiento de las organizaciones, y hallaron que la cultura de intraemprendimiento es un importante predictor del desempeño comercial de la firma, y que la tecnología de la empresa y el uso que hace de ella tienen un efecto positivo sobre el emprendimiento y el rendimiento organizacional.

En un estudio longitudinal realizado en diez de las 500 mejores corporaciones de la revista *Fortune*, Marcus y Zimmerer (2003) encontraron que la incorporación de programas de intraemprendimiento en la estructura de la organización tiene un impacto positivo en el desempeño de la misma en términos del total de ventas, utilidades y rendimiento para los inversores. Lo anterior los llevó a concluir que para las organizaciones es importante que sus colaboradores se formen en las labores propias de sus cargos, pero también en el desarrollo de conductas emprendedoras. Por otra parte, estudios como los de Covin y Slevin (1991) muestran que las empresas con mayor capacidad adaptativa y mayor orientación emprendedora tienen un desempeño mejor que las firmas más conservadoras, particularmente en entornos turbulentos y cambiantes.

Cultura de intraemprendimiento e innovación

En los Estados Unidos de América, Kuz (2010) estudió el intraemprendimiento y la innovación en empresas de alta tecnología, vinculando estos factores al papel desempeñado por sus líderes de mayor rango. Su estudio muestra que para que la empresa sea más innovadora, el líder debe fomentar prácticas como la generación de ambientes de trabajo colaborativos, apoyar la innovación abierta a través de concursos de ideas, vincular el intraemprendedor a los procesos innovadores y conducir la empresa hacia negocios de más actualidad.

En Colombia, Garzón (2004) realizó un trabajo con pymes de Bogotá para observar el papel de los altos intraemprendedores y la cultura intraemprendedora en los procesos de innovación; encontró que los factores que facilitan el trabajo intraemprendedor en las pymes son en orden jerárquico: el apoyo a las ideas innovadoras de los colaboradores, la identidad y el sentido de pertenencia con el equipo y la empresa,

la autonomía, una estructura organizacional flexible, una adecuada relación desempeño-premio para el colaborador y la tolerancia institucional al conflicto.

Metodología empleada y fuentes de información

En cuanto a su naturaleza, el presente estudio se caracteriza como una investigación aplicada, sobre el análisis del intraemprendimiento como motor de emprendedores sociales. La recolección de datos fue realizada a través de investigación de campo, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos.

Para este análisis, partimos de información y estadísticas de Medellín, en las iniciativas realizadas por la Alcaldía en proyectos como Plan Semilla y planes de Gobierno en materia de promoción, asesoría y financiamientos de emprendimientos, se utilizó el reporte hecho por el GEM de Colombia, y su objetivo, cubriendo la mayor parte de la vida de las empresas, empezando por su nacimiento (empresario naciente), pasando por su juventud (nuevo empresario) y llegando hasta su madurez (empresario establecido). En esta investigación vamos a considerar el nivel de TEA (*total entrepreneurial activity*), indicador que mide el nivel de actividad de emprendimiento en una sociedad, en este caso de Medellín (GEM Antioquia, 2019). También se consideraron estadísticas y programas de incubadoras de empresas, que son organismos gubernamentales que fomentan el emprendimiento y la creación de empresas, estos son: el Sena, Impulsa, Fondo Emprender, además entidades privadas como Fami-Actuar y entidades adscritas, en emprendimientos positivos y fallidos.

Tabla 1. Información de entidades participantes

Informe de entidades para estudio de emprendimientos				
Entidades participantes	Emprendedores de iniciativas nacientes	Emprendedores de iniciativas nuevas (0-42 meses). Con seguimiento	Emprendedores empresarios establecidos (más de 42 Meses). Exitosos	Emprendimientos fallidos
Sena - Antioquia	1.400	354	421	53
Impulsa	820	312	423	85
Fondo Emprender	623	310	286	57
Fami-Actuar	122	81	26	85
Iniciativas Medellín	320	151	113	296
Informe GEM 2016	290	130	80	71
TOTALES	3.575	1.338	1.063	647

Fuente: elaboración propia a partir de información entidades participantes. Cálculos investigación,

En la información anterior se consideran emprendedores de iniciativas nacientes, emprendedor con seguimiento, emprendedores exitosos y fallidos; para el desarrollo investigativo, se parte de la información consolidada de las entidades participantes, depurando la información con estas y estableciendo los rangos de análisis de la información para el estudio del intraemprendimiento.

Los emprendimientos objetos de estudio se seleccionaron de manera aleatoria, con base en la información suministrada por las entidades participantes y se estableció un número de 216 para el análisis. De acuerdo con las cifras y conversaciones con las entidades participantes, los emprendimientos aceptaron participar en la investigación. Para validar la representatividad estadística de la muestra, determinamos el error muestral con respecto a la población de empresas: representa un margen de error de 9,51 puntos con un margen de confianza del 95,1 %. Este margen de confianza surge por el valor de la información y las entidades participantes. Los datos se recolectaron mediante una encuesta, estructurada a partir de la literatura disponible, y aplicada directamente por los miembros del equipo a los directivos.

Tabla 2. Definición de muestra para investigación

Población definida para la investigación				
Entidades participantes	Emprendedores de iniciativas nacientes	Emprendedores de iniciativas nuevas (0-42 Meses). Con seguimiento	Emprendedores empresarios establecidos (más de 42 meses). Exitosos	Emprendimientos fallidos
Sena - Antioquia	10	8	10	6
Impulsa	10	8	10	6
Fondo Emrender	10	8	10	6
Fami-Actuar	10	8	10	6
Iniciativas Medellín	10	8	10	6
GEM	10	8	10	6
TOTALES	60	48	60	48

En relación con la tabla anterior, se define la muestra de acuerdo con las entidades participantes, relacionando igual número de emprendimientos en los diferentes escenarios planteados para evitar distorsión en el análisis e interpretación de los resultados. De acuerdo con los datos suministrados, fue utilizada una planilla/fuente con las acciones y prácticas objeto de estudio y de referencia a esta investigación (encuesta).

Medición de variables

Para medir las variables en la investigación, partimos de la revisión teórica y práctica de numerosos trabajos de investigación y empíricos, donde se realizó un cuestionario que integra siete elementos esenciales para el análisis de esta investigación: autonomía para los colaboradores, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo, rendimiento o desempeño organizacional de emprendedores e intraemprendedores, soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa, innovación organizacional de los emprendedores.

Dentro del instrumento encuesta realizado, se presentan con una escala Likert de 1 a 5. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los tres ítems, con lo cual, resulta un rango teórico de 1 a 5. Para validar estas medidas se verificó la confiabilidad de las escalas mediante el estadístico Alpha de Cronbach, utilizado habitualmente en conjuntos de varios ítems, con margen de confianza establecido de 80 % a 95,1 %. Se detallan los ítems utilizados y los valores de validación de las escalas para cada modelo de rendimiento. Los valores parciales y totales de los estadísticos indican la validez de las escalas.

Variable de rendimiento o desempeño organizacional

Para medir las variables utilizamos la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), una de las más aceptadas a nivel internacional para correlacionar las diferentes variables en los referentes determinados en la investigación (Maldonado *et al.*, 2009; Van Auken *et al.*, 2008; Bastida y García, 2005). Esta metodología se basa en el marco de valores en competencia, que señala que en las empresas hay intereses y valores luchando entre la flexibilidad y el control, así como por conseguir objetivos internos y externos y lograr el equilibrio que toda organización debe tener (Rodríguez, 2007).

Por otra parte, también se utilizó el modelo de procesos internos, que analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno; el modelo de sistema abierto, que se enfoca en la evolución de la flexibilidad de la organización desde un punto de vista externo; el modelo racional, que se basa en el control desde un punto de vista externo; y el modelo de relaciones humanas, que se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno.

Variable de cultura organizacional

El desarrollo de esta variable se mide a través del instrumento OCAI (*organizational culture assessment instrument*). Este instrumento se eligió teniendo en cuenta que

ha sido probado internacionalmente en numerosas investigaciones, por ejemplo, las de Naranjo *et al.* (2008), Stock *et al.* (2007), Igo y Skitmore (2006), Deshpandé y Farle (2004); y porque, al igual que la herramienta que usamos para medir el rendimiento, se basa en el CVF de Quinn y Rohrbaugh (1983), lo que da más coherencia e integridad metodológica a la investigación.

El instrumento permite identificar cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. En el cuestionario se solicitó a los directivos que distribuyeran 100 puntos entre cuatro posibles respuestas en relación con la "definición de la empresa", el "estilo de dirección en la empresa", los "valores compartidos por el personal" y los "aspectos claves para el éxito de la empresa". De igual forma, establecimos la verificación de la confiabilidad de las escalas mediante el estadístico Alpha de Cronbach, con la misma valoración anterior.

Variable de innovación

Para medir el grado de innovación de la empresa existen dos enfoques (Hughes, 2001), uno objetivo, que mide a partir de datos de tipo cuantitativo, como número de patentes o datos específicos de la innovación en productos (cantidad de nuevos productos) o procesos (costos de inversión); y un enfoque subjetivo, basado en la percepción del gerente o propietario de la empresa sobre su actividad innovadora. En el caso de la mipyme, resulta más apropiado el enfoque subjetivo, dado que el objetivo tiende a subestimar la actividad innovadora de las mipyme (Hughes, 2001). Este enfoque, por ejemplo, es el que se utiliza en el Estudio de la Innovación Armonizada de la Unión Europea (2004).

Para medir el grado de innovación en productos, procesos y gestión, se utilizó una medida multicriterio de varios ítems por cada tipo de innovación, con una escala Likert de cinco puntos (1 = grado de innovación poco importante, a 5 = grado de innovación muy importante). La variable innovación en productos está compuesta por la media aritmética de dos ítems, 1) cambios o mejoras en productos o servicios existentes, y 2) comercialización de nuevos productos. La variable innovación en procesos está compuesta por la media aritmética de dos ítems: 1) mejoras o cambios en los procesos productivos y 2) adquisición de nuevos equipos. Y la variable innovación en gestión está compuesta por la media aritmética de tres ítems: 1) gestión de dirección, 2) compras y aprovisionamientos, y 3) comercial y ventas.

Análisis de resultados y conclusión

Cultura de intraemprendimiento y rendimiento

En la tabla 3 se presentan los datos descriptivos de las variables analizadas. En cuanto a las prácticas relacionadas con la cultura intraemprendedora importante para el estudio, se puede apreciar cómo los factores con mayores valores son los de trabajo en equipo, compensación y tolerancia al riesgo, todos ellos superiores a 3, mientras que prácticas como soporte de la gerencia y autonomía obtienen valores inferiores.

Tabla 3. Cultura de intraemprendimiento y rendimiento

	Media	Desviación estándar	Mín.	Máx.
Cultura intraemprendedora				
Autonomía	2,88	0,89	1	4
Tolerancia al riesgo	3,14	1,14	1	5
Compensación e incentivos	3,32	1,24	1	5
Trabajo en equipo	3,47	1,21	1	5
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	2,56	1,06	1	4
Rendimiento				
Procesos internos	4,28	0,55	2	5
Sistema abierto	4,27	0,58	1	5
Racional	3,82	0,84	1	5
Relaciones humanas	3,77	0,65	2	5

La tabla 3 muestra los resultados de las relaciones entre los factores de cultura intraemprendedora considerados: autonomía, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo y soporte y flexibilidad en la estructura organizacional, más su agregado que constituye el intraemprendimiento global, frente a los sistemas de rendimiento observados: procesos internos, sistema abierto, racional, relaciones humanas y su agregado o rendimiento global. En el análisis descriptivo con respecto a las prácticas relacionadas con la cultura intraemprendedora, se puede apreciar cómo los valores son la tolerancia al riesgo, compensación e incentivos y trabajo en equipo, los otros son inferiores, lo cual define, en este caso, la importancia de estos tres factores y de fortalecer las acciones de autonomía, apoyo y soporte de la gerencia y dirección.

Tabla 4. Cultura de intraemprendimiento y rendimiento

Intraemprendimiento	Modelos de rendimiento				Rendimiento Global
	Procesos internos	Sistema abierto	Racional	Relaciones humanas	
Autonomía	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tolerancia al riesgo y a los errores	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Compensación e incentivos	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Trabajo en equipo	n.s.	n.s.	n.s.	0.239** (2.000)	n.s.
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	0,157* (1.808)	0,384*** (2.779)	n.s.	n.s.	0,265** (2.134)
F R ² ajustado	2.317* 0,019	6.924*** 0,091	n.s.	4.102** 0,43	4.413** 0,050
Intraemprendimiento global	n.s.	0,249** (2.051)	n.s.	n.s.	n.s.
F R ² ajustado	n.s.	4.217** 0,046	n.s.	n.s.	n.s.

Regresión lineal múltiple por MCO. Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student * p 0.1; ** p 0.05; *** p 0.01; n.s.: no significativo.

Efectos del intraemprendimiento global sobre el rendimiento

El intraemprendimiento global presenta impacto positivo y significativo sobre el sistema abierto (0,249**), hallándose también validez global del mismo modelo, ya que el estadístico de su F es significativo (4.217**). Este hallazgo muestra que la sumatoria de prácticas de cultura intraemprendedora utilizadas por los emprendimientos mejora la satisfacción de sus clientes, su rapidez de adaptación a las necesidades del mercado y la imagen de la empresa; la percepción es positiva, este resultado es importante porque establece la relación directa entre el intraemprendimiento y el rendimiento de los emprendimientos, con lo que se mejoran acciones y seguimientos en los emprendimientos.

Efectos del soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa sobre el rendimiento y el intraemprendimiento global

Se encuentran impactos positivos y significativos sobre los modelos de procesos internos, sistema abierto y rendimiento global (0,157*,0,384***,0,265**, respectivamente).

Estos resultados muestran que cuando en los emprendimientos existen programas que fomentan la iniciativa de los colaboradores, se asignan recursos a sus proyectos y se les permite utilizar parte de su tiempo laboral en ellos, mejora el desempeño general de la firma, pero al contrastarlo con el intraemprendimiento global, solo en sistemas abiertos alcanza un margen significativo. Lo anterior implica el ajustes e implementación de estrategias en: 1) la calidad de sus productos y servicios, 2) la eficiencia de sus procesos operativos, 3) la organización de las tareas del personal, 4) la satisfacción de sus clientes, 5) la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado y 6) la imagen de la empresa. Estos hallazgos son importantes para la investigación al permitir el diseño de acciones que mejoren la incidencia de la dirección hacia el interior de los emprendimientos, ya que se fomenta el intraemprendimiento. Se halla validez global de modelos en las relaciones con procesos internos, sistema abierto, relaciones humanas y rendimiento global, ya que sus F son significativas (2.317*, 6.924***, 4.102**, 4.413**, respectivamente).

Tabla 5. Cultura de intraemprendimiento e innovación

	Media	Desviación estándar	Mín.	Máx.
Cultura intraemprendedora				
Autonomía	2,78	0,89	1	4
Tolerancia al riesgo y a los errores	3,04	1,04		5
Compensación e incentivos. Trabajo en equipo	3,26	1,24	1	5
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa.	3,28	1,03		5
Innovación Productos/servicios				
Procesos	3,69	1,31	0	5
Gestión.	3,42	1,39		5

La tabla 5 muestra la relación entre los cinco factores de cultura de intraemprendimiento: autonomía, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo, soporte y flexibilidad en la estructura corporativa, más el agregado de dichos factores que constituye el intraemprendimiento global; frente a los tipos de innovación considerados: productos, procesos y gestión, más su agregado que representa la innovación global.

Efectos del intraemprendimiento global sobre la innovación

Para el agregado de los diferentes factores de cultura intraemprendedora o intraemprendimiento global, se encuentran coeficientes positivos y significativos en

su relación con la innovación en procesos, en gestión y en innovación global (0,249**, 0,285**, 0,263**, respectivamente). Esto indica que, si la organización es más intraemprendedora e impulsa el intraemprendimiento, mejora su desempeño innovador en cuanto a procesos de: producción o servicios, aprovechamiento de los equipos adquiridos, dirección, gestión, compras y aprovisionamiento, comercialización y ventas. Se encuentra validez global de los modelos para las mismas relaciones: procesos, gestión e innovación global ya que sus F tienen valores significativos (4,428**, 5,376**, 4,497**, respectivamente).

Tabla 6. Cultura de intraemprendimiento e innovación

Intraemprendimiento	Innovación			Innovación Global
	Productos	Procesos	Gestión	
Autonomía	n.s	n.s	n.s	n.s
Tolerancia al riesgo	n.s	n.s	n.s	n.s
Compensación	n.s	n.s	n.s	n.s
Trabajo en equipo	n.s	n.s	0,351*** (3,005)	0,296** (2,248)
Soporte de gerencia y flexibilidad en la estructura organizacional	n.s	0,315*** (2,695)	n.s	n.s
F R ² ajustado	n.s	7,262*** 0,085	9,029*** 0,107	5,896** 0,068
Intraemprendimiento global	n.s	0,249** (2,088)	0,285** (2,38)	0,263** (2,153)
F R ² ajustado	n.s	4,428** 0,248	5,376** 0,062	4,497** 0,050

Regresión lineal múltiple por MCO. Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student * p 0,1; ** p 0,05; *** p 0,01; n.s.: no significativo.

Efectos de la autonomía, la tolerancia al riesgo y a los errores y la compensación e incentivos sobre la innovación y el intraemprendimiento global

No se encontró un impacto significativo de estos tres factores de la cultura intraemprendedora sobre los diferentes tipos de innovación. Estos resultados difieren de los del estudio de Manimala (2006), en el cual, la compensación aparece como un factor importante para que se produzcan innovaciones en la empresa; y con los de Garzón (2004), quien encuentra que la compensación y la autonomía tienen el mismo efecto. Al contrastarlo con el intraemprendimiento global, existe un hallazgo, lo cual implica diseñar de estrategias que fomenten el intraemprendimiento, en la autonomía,

la tolerancia al riesgo y la compensación, factores importantes en el desempeño de emprendimientos sociales; y realizar consideraciones estratégicas para implementar acciones que se traduzcan en el mejoramiento de emprendimientos. Según la investigación, estos sucesos se evidencian altamente en los emprendimientos fallidos y fase inicial.

Efectos del trabajo en equipo sobre la innovación y el intraemprendimiento global

El trabajo en equipo como factor de la cultura de intraemprendimiento tiene asociados coeficientes positivos y significativos para sus relaciones con la innovación en gestión y la innovación global (0,351***, 0,296**, respectivamente). Ello indica que en la medida en que se fomenta el trabajo entre personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos, se genera en los emprendimientos una mayor innovación en los sistemas de dirección y gestión, compras y aprovisionamiento, comercialización y ventas; de igual manera que en términos generales, la empresa se vuelve más innovadora. Estos resultados confirman los de Kuz (2010) y los de Garzón (2004), quienes encuentran que un ambiente colaborativo y la identificación del empleado con la empresa y el equipo de trabajo son fundamentales para que se dé la innovación corporativa. Al contrastar el trabajo en equipo y el intraemprendimiento global, no hay representación significativa en productos y hay una correlación entre la gestión y la innovación global en los valores, pero en procesos existe un hallazgo, lo que indica que se debe reforzar toda la parte de gestión de procesos, en los emprendimientos, algo importante en el desempeño y la sostenibilidad. Emprendimiento global (0.249**, 0.285**, 0.263**).

Conclusiones

Según los hallazgos de esta investigación, los emprendimientos en Medellín y área metropolitana tienen un promedio bueno de utilización global de las prácticas asociadas a la cultura intraemprendedora (3,74 sobre 5), a pesar de la falta de políticas de apoyo y fomento para el intraemprendimiento para lograr impacto significativo en las relaciones con su medio externo, y en su comportamiento innovador global, que ayudaría a mejorar especialmente los procesos productivos y de su gestión.

Los resultados de la investigación ponen también de manifiesto que en los factores de cultura intraemprendedora considerados, el soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa, es el menos implementado, falencia que se

manifiesta en los emprendimientos fallidos estudiados, pero que aun así es el de mayor impacto positivo sobre su rendimiento. Esto muestra claramente que una mayor aplicación de prácticas relacionadas con este factor de intraemprendimiento, podría generarles mejoras realmente importantes en su desempeño.

La contribución de esta investigación al contexto de los emprendimientos en Medellín y su área metropolitana es relevante y tiene implicaciones importantes, ya que en Colombia, los emprendimientos son principalmente micro y pequeñas empresas, que requieren de apoyo para alcanzar mejores estándares de calidad y competitividad en el sector comercial industrial que definan. Los resultados muestran a los emprendimientos, incubadoras de empresas y entidades gubernamentales, las ventajas de establecer o fortalecer el intraemprendimiento en su organización. A las entidades públicas y privadas de fomento a la actividad empresarial, les ofrece nuevas perspectivas para reforzar sus programas de intervención en temáticas de mayor impacto en el rendimiento y la innovación de las empresas. A la academia le proporciona ideas para que sus actividades de investigación, docencia y extensión contribuyan de manera más significativa en el fortalecimiento de una cultura de emprendimiento que estimule la competitividad y el desarrollo empresarial y en consecuencia el de las regiones y los países.

Referencias

- Agca, V., Topal, Y., y Kaya, H. (2009). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: An empirical study, *International Entrepreneurship Management*, 8, 15-33. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0132-5>
- Antonic C. B., y Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Benítez-Amado, J., Llorens-Montes F. y Nieves Pérez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management y Data Systems*, 110(4), 550-566. <https://doi.org/10.1108/02635571011039025>
- Carland, J. C. y Carland, J. W. (2007). Intrapreneurship: A requisite for success. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 83-94.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. *Informe 2016-2017*. <http://www.confecamaras.org.co/>

- Covin, J. G. y Slevin, O. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Departamento Nacional de Estadísticas. Informe DANE 2016. <http://www.dane.gov.co/>
- Deshpandé, R. y Farle, J. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Foba, T. y de Villiers, D. (2007). The integration of intrapreneurship into a performance management model. *Journal of Human Resources Management*, 5(2), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i2.114>
- Garzón, M. A. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las pymes. *Universidad & Empresa*, 3(6), 74-109.
- Igo, T. y Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6, 121-139.
- Julien, P. A. (2003). *Las pyme: balance y perspectiva El estado del arte*. Universidad ICESI.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. y Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuz, D. (2010). *Exploration of Intrapreneurship and Innovation in Advanced Technology Organizations in the Western United States*. (Tesis de doctorado, University of Phoenix).
- Kyriakopoulos, K., Meulenber, M. y Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agrobusiness*, 20(4), 379-396. <https://doi.org/10.1002/agr.20021>
- López, C. (2008). *Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship*. (Tesis de doctorado, Universidad Ramón Llull).
- Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. y Aguilera, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: una evidencia empírica. *Revista de Economía*, 26(73), 49-69. <https://doi.org/10.33937/reveco.2009.8>
- Manimala, M. J. (2006). Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector. *Vikalpa. The Journal for Decision Makers*, 31(1), 49-60.

- Marcus, M. H. y Zimmerer, A. (2003). A longitudinal study of the impact of intrapreneurial programs in Fortune 500 firms. *Journal of Management Research*, 3(1), 11-22. 10.5958/2455-3298.2018.00002.8
- McGinnis, M. y Verney, T. (1987). Innovation management an intrapreneurship. *Sam Advanced Management Journal*, 19-23.
- Naranjo, J. C., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. En J. Pindado García y G. Payne (Coords.). *Estableciendo puentes en una economía global*, (pp. 5-23). Salamanca.
- Nueno, P. (2005). *Emprendiendo. Hacia el 2010: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Ediciones Deusto.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rodríguez, A. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones interorganizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 13-37.
- Samuelsson, M. y Dahlqvist, J. (2005). Which Schumpeter is right? Comparing nascent exploitation processes. En P. D. Reynolds (Ed.). *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 1-10). Babson College Center.
- Teltumbde, A. (2006). Entrepreneurs and intrapreneurs in corporations. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 129-132. <https://doi.org/10.1177/0256090920060112>
- Trujillo, M. A., y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63.
- Varela, J. e Irizar, I. (2009). Caracterización de los intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia. En: Universidad ICESI (Ed.), *XIX Congreso Latinoamericano y del Caribe Sobre Espíritu Empresarial, Brasil, 2008*. Universidad ICESI.