

**CULTURA INTRAEMPREDEDORA Y SU EFECTO SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL  
RENDIMIENTO EN LAS MIPYME: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR  
TURISTICO DE COLOMBIA**

**Edgar Julián Gálvez Albarracín**

Doctorando en Economía y Gestión de Empresas. Universidad Politécnica de  
Cartagena-España.

Director Grupo de trabajo en Emprendimiento y MIPYMES. Universidad del Valle  
Cali-Colombia.  
Colombia.

**Domingo García Pérez de Lema**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Murcia-España.  
Director y catedrático del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.  
Universidad Politécnica de Cartagena-España

**Áreas temáticas:** K) Innovación; L) Emprendimiento.

**Palabras clave:** Cultura intraemprededora, Innovación, rendimiento, MIPYME.

# **CULTURA INTRAEMPREDEDORA Y SU EFECTO SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN LAS MIPYME: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR TURISTICO DE COLOMBIA**

## **Resumen**

El objeto de este trabajo es verificar empíricamente la relación existente entre la cultura intraemprededora, la innovación y el rendimiento, para lo cual se realizará un estudio con 70 MIPYME del sector turismo de la Ciudad de Cali (Colombia). Se espera que los resultados muestren si la cultura intraemprededora ejerce una influencia positiva sobre la innovación y el rendimiento de la MIPYME. Los hallazgos tendrán implicaciones para los empresarios y los mismos colaboradores ya que les permitirá comprobar que tan importante es el emprendimiento corporativo para el desarrollo de cada uno; de igual manera a la academia le mostrará el grado de importancia que tiene impulsar programas de formación al intraemprendimiento.

## 1. Introducción

Dentro de la reflexión que realizan los académicos y los mismos empresarios acerca de los factores que influyen en que al interior de las organizaciones se den o no procesos de emprendimiento, aparecen inevitablemente como elementos centrales el entorno externo, los colaboradores y las condiciones propias de la empresa (Trujillo y Guzmán, 2008). En 1987 Ross manifestaba que “la época de los gerentes autocráticos y planeadores, estaba en decadencia, y que comenzaba a tener vigencia la de cultura organizacional y el intraemprendimiento”. Russel (1999) señalaba que ya para comienzos de los años 90’s el emprendimiento corporativo se había convertido en un foco de creciente interés para los gerentes y los académicos, de tal manera que en el año 1991, la prestigiosa revista *Strategic Management Journal* publicó un especial en la temática, la cual buscaba atender inquietudes de diferentes académicos que cuestionaban la falta de análisis científico al respecto.

Numerosos estudios empíricos se han realizado desde entonces y desde diferentes enfoques alrededor del tema del intraemprendimiento. Respecto al intraemprendimiento y su relación con la innovación se pueden señalar los trabajos de Samuelsson y Dahlgvist (2005), Manimala (2006), Ross (1987), Teece et al. (1997) y Bamey (1991) y en cuanto al intraemprendimiento y el rendimiento organizacional los trabajos de Veysel et al. (2009), Bieto (2008), López (2008), Kuratko, et al. (2005), Rhoads (2005), Kyriakopoulos et al. (2004), Marcus y Zimmerer (2003) y Morris (1993).

Diversos estudios identifican el intraemprendimiento como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno (Covin y Slevin, 1991; Miller, 1983; Khandwalla, 1987). Autores como Antoncic y Hisrich (2000) señalan que el entorno externo influye de manera decidida en la frecuencia y formas de intraemprendimiento que pueden presentarse en las organizaciones. Singh (2006) considera que la organización que está alerta, vigilante a las oportunidades del entorno, es aquella que es rápida para comprender las señales emergentes de cambio desde el entorno y, por ende, es propicia para desarrollar el intraemprendimiento. El entorno puede propiciar oportunidades u amenazas que generen posturas intraempreendedoras. Según Zahra (1991) "la hostilidad tiende a crear amenazas para la organización y estas amenazas estimulan la persecución de conductas emprendedoras". Dentro de los factores hostiles que pueden incentivar el intraemprendimiento se encuentran variaciones del entorno que son percibidos como desfavorables para los objetivos de la compañía, lo que puede generar a la postre respuestas creativas e intraempreendedoras.

El objeto de este trabajo es analizar cómo influye la cultura intraemprendedora en la innovación y el rendimiento de las MIPYME. Las preguntas de investigación se tratan de responder son: ¿Una mayor cultura intraemprendedora implantada en la organización de la MIPYME conlleva que sea más innovadora? ¿Una mayor cultura intraemprendedora afecta positivamente en el rendimiento de la MIPYME?. Para responder a estas preguntas se aborda un estudio empírico a través de la opinión de 70 gerentes de MIPYME del

sector turismo (hoteles y agencias de viaje) de la ciudad de Cali, Colombia. Dado que en la actualidad se está finalizando el proceso de captura de información en el trabajo de campo de encuestas, en la presente comunicación se aborda el planteamiento teórico y la revisión de estudios empíricos previos.

## **2. Intraemprendimiento, innovación y rendimiento**

El intraemprendimiento también llamado emprendimiento corporativo u organizacional, se define como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas (Trujillo y Guzmán, 2008), e implica un requerimiento para retomar el espíritu emprendedor al interior de las organizaciones (McGinnis y Verney, 1987). Pinchot III (1985) y Garzón (2004), señalan a Norman Macrae como el primero en referirse al tema del intraemprendimiento, ya que en sus artículos de los años 1976 y 1982, manifestó que en las siguientes décadas los modelos de operación en los negocios iban a cambiar radicalmente, pasando de aquellos donde se privilegiaba la gran corporación con estructuras jerarquizadas, a empresa pequeñas y/o a grandes empresas pero en las cuales habría una división de actividades por pequeños centros de beneficio que competirían internamente, con personas altamente emprendedoras y que serían los principales generadores de empleo.

En su trabajo de revisión del constructo teórico sobre el intraemprendimiento Trujillo y Guzmán (2008), señalan que aún no hay un acuerdo entre los diferentes autores que la abordan (Antoncic y Hisrich, 2000; Sharma y Chrisman, 1999; Seshadri y Tripathy, 2006; y Amo y Kolvereid, 2005) pues mientras que algunos utilizan los terminos *emprendimiento corporativo* e *intraemprendimiento* como sinonimos, otros conceptuan que el primero contiene al segundo ya que abarca actividades emprendedoras dentro y fuera de la organización (incluyendo inclusive el fenomeno del *spin off*), en tanto que el segundo se desarrolla sólo al interir de la empresa aunque tenga efectos externos. También hacen referencia a que algunas posturas indican que el emprendimiento corporativo es fomentado por la empresa, mientras que el intraemprendimiento es automotivado por el colaborador. No obstante a la discusión anterior, se encuentra que reconocidos autores hacen referencia indistinta a los dos terminos (Ross y Unwalla, 1986; Gruenwald, 1986; Luchisinger, 1987 ), por lo cual en este documento se hará de igual manera.

El fenómeno del intraemprendimiento ha sido abordado desde diferentes perspectivas que pueden recogerse en cuatro grupos principales, a saber: los *elementos del entorno externo* a la empresa que generan en esta respuestas o posturas emprendedoras; *el sujeto* que lo ejerce al que se le denomina *intraemprendedor* o *empresario interno*; los *aspectos organizacionales* es decir las características procesos o condiciones propias de la firma que favorecen o dificultan el surgimiento de iniciativas emprendedoras entre ellas la estrategia, la estructura y la cultura organizacional; y el *efecto* que tienen los intraemprendimientos en y para la empresa, por ejemplo innovación (Trujillo y Guzmán, 2008).

Macrae (1982) señala que el término intraemprendedor como tal fue creación de Pinchot III, y sugirió también que las empresas deberían apoyar a este tipo de individuos hasta la creación de una nueva empresa si es del caso.

En su libro *Intrepreneuring* publicado en 1985 Pinchot III diferencia al empresario interno del empresario independiente, al primero lo describe como “un soñador que hace cosas. Es el que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía. Puede ser también creador o inventor, pero siempre es el soñador capaz de convertir una idea en una realidad rentable”, y al segundo como “el que desempeña el mismo papel del anterior pero por fuera de la organización”. En ese mismo sentido Hill (1987) afirma que el emprendedor independiente desarrolla sus actividades por su propia cuenta y riesgo, mientras que el intraemprendedor lo hace dentro de una organización ya creada.

Para Ross (1987) la organización no debería preocuparse tanto por tener individuos y en especial gerentes “populares o reconocidos”, si no individuos con espíritu empresarial o intraemprendedores. Según Garzón (2005) el concepto intraemprendedor tiene sus raíces en las palabras emprendedor que viene del termino francés *entrepreneur*, y de la palabra interno, y lo define como: “Individuo con visión empresarial, que manifiesta una conducta y orienta su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentables, comprometiendo su tiempo y esfuerzo a investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agente de cambio”.

Intraemprendedor es la forma de llamar al emprendedor que se ubica o reside dentro de las organizaciones, siendo el término una invención social que permite a las personas expresar su propio potencial (Kolchin y Hyclack, 1987).

El camino del intraemprendimiento es para un individuo una trayectoria intermedia entre el ejecutivo y el inventor, pues el intraprendedor no es necesariamente ninguno de estos dos sino que su contribución a la organización consiste en “tomar nuevas ideas, o aun prototipos de trabajo para convertirlos en realidades rentables”, sin tener que haber realizado el invento o administrar posteriormente el negocio ya en funcionamiento (Pinchot III, 1985). Según Nueno (2005), las ventajas del intraemprendedor sobre el empresario independiente son contar con una organización que le puede ofrecer: su capacidad tecnológica y de mercadeo, redes de contactos internos y externos, infraestructura de producción y recursos financieros.

Girard (1989) manifiesta que las características del individuo intraemprendedor son la aceptación del riesgo, el deseo de autonomía, la confianza en si mismo, la orientación a la acción, la visión holística del mercado. Para Ross (1987) la principal característica de intraemprendedor es su capacidad de innovación, aunque también señala otras como su resistencia a las normas establecidas a ultranza y su deseo de estar creando cosas nuevas.

## 2.1. Intraemprendimiento e innovación

Ya para 1985 Peter Drucker señalaba la importancia del cambio de mentalidad necesario en las organizaciones para desarrollar procesos de innovación, y ponía énfasis en el empresario emprendedor y el colaborador intraemprendedor. Muchos de los estudios alrededor del intraemprendimiento giran entorno a su relación e impacto con la innovación, es así como Samuelsson y Dahlqvist (2005) analizan si las innovaciones se presentan más en el proceso de creación de empresas o en las empresas ya establecidas.

Manimala (2006) asegura que el proceso de innovación con sus diversas etapas es un proceso organizativo que implica necesariamente una orientación intraempresarial en los empleados y requiere de una cultura que lo incentive. Para Ross (1987), el objetivo fundamental de la cultura intraemprendedora es el impulso de la innovación en la organización y señala que: “una cultura de innovación es sinonimo de espíritu empresarial, lo cual provee a la organización una real ventaja competitiva en el mercado, los directivos deben preocuparse como no por los aspectos administrativos tales como la planeación, pero deben ante todo impulsar un comportamiento empresarial que trascienda la burocracia y genere un clima de innovación que pueda ser percibido y compartido por todos los colaboradores”.

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

Bamey (1991) afirmó que tanto los recursos como las capacidades pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles y generar valor económico, siempre cuando estos recursos o capacidades sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y sin sustitutos estratégicos equivalentes. En este sentido, la innovación, como capacidad desarrollada en el interior de la organización a través del intraemprendimiento, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible. En este sentido, la innovación, como capacidad desarrollada en el interior de la organización a través del intraemprendimiento, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Trujillo y Guzmán, 2008). Según Garzón (2005) para que la innovación funcione en una empresa, se requiere formación para los colaboradores, una cultura y una estructura y una de apoyo al intraemprendimiento.

Karagazoglu y Brown (1993) encuentran que el 77% de los proyectos intraemprendedores son acerca del desarrollo de nuevos productos con tecnología existente, el 23% a investigación fundamental, el 35% a productos nuevos y el 13% a mejoras en productos.

Claver et al. (1998) analizando el origen de la innovación tecnológica y las condiciones más importantes para que se produzcan en la organización, encontraron que se requiere

de preparación técnica, de un factor humano preparado, de recursos financieros, pero sobre todo de una cultura organizacional favorable; siendo estos factores determinantes para el éxito frente a otras firmas. Martins y Terblanche (2003), estudiaron los elementos de la cultura organizacional que influyen sobre la creatividad y la innovación de las empresas, y encontraron que son especialmente el fomento de la generación de ideas, la toma de riesgos, el aprendizaje continuo, el soporte para el cambio, la competencia, el soporte para los errores cometidos y en casos de conflictos.

En Colombia Garzón (2004) realiza un trabajo con PYMES de Bogotá para observar el papel de los altos intraemprendedores y de la cultura intraemprendedora en los procesos de innovación, encontrando que se requiere un nuevo tipo de gerente caracterizado por “su capacidad empresarial para visulizar de forma creativa las estrategias que se adoptarán para el futuro” y “habilidad organizativa para crear una cultura organizacional intraemprendedora”. De igual manera encuentra que los factores que facilitan el trabajo intraemprendedor en las PYMES son en orden jerarquico apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura flexible, desempeño-premio y tolerancia al conflicto.

Samuelsson y Dahlqvist (2005) en un estudio empírico realizado en Suecia, analizan si las innovaciones se presntan más en el proceso de creación de empresas o en las ya establecidas, demostrando que en promedio la mayoría de emprendimientos innovadores se desarrollan dentro de empresas establecidas. Las explicaciones ofrecidas ante estos resultados afirman que las organizaciones establecidas tienen ventajas en cuanto a los recursos incluidos sus individuos intraemprendedores.

Amo y Kolvereid (2005) encontraron evidencia empírica a través de la aplicación de un modelo orientado a medir el comportamiento innovador e intraemprendedor a graduados de la Escuela de Negocios de la Universidad de Norway. La muestra incluyó a 634 individuos entre gerencias de nivel alto y medio hasta cargos de menor nivel en la organización. Los autores encontraron resultados que sustentan la relación entre la orientación hacia el intraemprendimiento y la estrategia corporativa definida por la organización (Trujillo y Guzmán, 2008).

Manimala (2006) presenta un estudio realizado en la India a las grandes empresas del sector público, el principal objetivo fue identificar las dificultades de la organización para la innovación intraemprendedora. Para cumplir con su objetivo se revisaron 162 proyectos de los que se seleccionaron 31 casos altamente innovadores para su estudio; entre los resultados arrojados se identificaron las siguientes dificultades para la innovación intraempresarial: la insuficiencia de los premios y el reconocimiento (65%), pobres documentación y mantenimiento de registros (58%), y la informal formación del equipo (81%).

Por su parte Khazanchi, Lewis y Boyer (2007), explorando como los valores organizacionales impactan el proceso de innovación y en especial la manufactura tecnológicamente avanzada –AMT, encontraron que los valores relacionados con la flexibilidad afectan positiva y directamente la innovación, y que en la medida que los

gerentes y operarios comparten dicha percepción de flexibilidad, el rendimiento de la planta mejora después de la implementación de un sistema de AMT.

Relacionando el aprendizaje organizacional y comportamientos asociados con el intraemprendimiento, en un estudio en Taiwan, Lee et al. (2008) encontraron una positiva y significativa relación entre la cultura organizacional intraemprendedora y la innovación, y que las empresas con cultura innovativa tienen la mejor innovación gerencial y en productos que las que no la poseen.

Partiendo de los aportes mencionados se plantea la siguiente hipótesis:

***H1.Las empresas con cultura intraemprendedora son más innovadoras.***

## **2.2. Cultura intraemprendedora y rendimiento**

Mc-Kee et al. (1989) muestran que en entornos volátiles las compañías con orientación emprendedora logran un desempeño superior respecto a otras organizaciones. De igual manera (Covin y Slevin, 1991) encuentran que las empresas con mayor capacidad adaptativa o mayor orientación emprendedora tienen un desempeño mejor que las firmas más conservadoras, particularmente en entornos turbulentos.

Morris (1993) estudia en una muestra de 84 empresas industriales la relación entre el corte colectivista o individualista en la cultura organizacional y el desarrollo del intraemprendimiento en la empresa, encontrando que el espíritu empresarial es más alto en condiciones de colectivismo o individualismo equilibrado, y más deteriorado en los ambientes altamente individualistas y colectivistas, lo cual tiene directa influencia en el rendimiento de la organización.

En otro estudio realizado por Marcus y Zimmerer (2003), dentro de las 500 mejores corporaciones de Fortune, se analiza si la incorporación de programas intraempresariales en la estructura de la organización proporcionaría un impacto en el desempeño organizacional, medido este por el total de ventas, utilidades y rendimiento para los inversores. Ninguna de las hipótesis nulas fue rechazada en este estudio.

En una investigación realizada con cooperativas de Holanda Kyriakopoulos et al (2004) encontraron que la cultura emprendedora tiene efectos positivos sobre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas.

Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005) en un estudio realizado en la empresa Middle-level desarrollan un modelo conceptual que relaciona el conocimiento, el espíritu empresarial corporativo y el rendimiento de los directivos. Dicho modelo muestra que la conducta de los gerentes de nivel medio está relacionada con el éxito del emprendimiento corporativo.

Rhoads (2005) como tesis de maestría, realiza una investigación en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América tratando de verificar como las características



de los individuos, los procesos y el contexto organizacional a los cuales llama antecedentes de la mentalidad empresarial o intraemprendimiento, influye en el rendimiento de la entidad medido este en terminos del rendimiento laboral, satisfacción de los colaboradores y apego afectivo a la organización. Sus hallazgos muestran que la mentalidad empresarial está medianamente presente en la organización estudiada y que los tres antecedentes señalados estan positivamente relacioados con en el intraemprendimiento y con los elementos de rendimiento observados, siendo especialmente importantes los procesos.

Por su parte Bieto (2008) en su trabajo de tesis doctoral en la que utilizando una muestra de 254 empresas industriales españolas, observo si existe relación positiva entre la adopción del corporate entrepreneurship, las estrategias y los resultados empresariales; confirmando la hipotesis planteada al respecto.

De la misma manera López (2008), explora la relación entre la creatividad y la experiencia de los mandos medios respecto a los resultados de los emprendimientos al interior de las corporaciones, encontrando en una muestra de 308 funcionarios que las dos variables señaladas tienen una relación positiva con la cantidad y calidad de los intraemprendimientos y por lo tanto en el rendimiento de la organización.

Veysel et al (2009) publican un trabajo empírico realizado con 331 empresas manufactureras Turcas en las cuales investigaron las relaciones entre el ambiente externo, el intrapreneurship y el rendimiento. Los resultados mostraron que los factores ambientales tienen un impacto estadísticamente significativo sobre las actividades intrapreneurship de estas empresas.

Partiendo de los aportes mencionados se plantea la siguiente hipótesis

***H2. Las empresas con cultura intraemprenedora tienen mejor desempeño.***

### **3. Metodología de la investigación**

El presente trabajo de investigación gira en torno a la cultura intraemprenedora y su impacto en la innovación y el rendimiento de las MIPYME en Colombia, analizandose las hipotesis de investigación previamente presentadas.

Las empresas objeto de este estudio son hoteles y agencias de viajes las cuales están incluidas en la cadena productiva del turismo, uno de los sectores de actividad que el gobierno de Colombia ha definido como un sector de interés para ser desarrollado y posicionado como de *clase mundial*. En el listado de hoteles afiliados a COTELCO<sup>1</sup> capitulo Valle del Cauca se identificaron un total de 50 hoteles y en el de ANATO<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> COTELCO es la asociación de hoteleros de Colombia.

<sup>2</sup> ANATO es la asociación nacional de Colombia de Agencias de Viaje y Turismo.

Capitulo sur occidente 60 agencias de viajes. Para este trabajo se seleccionan los hoteles y agencias de viaje MIPYME de la ciudad de Cali, esperando obtener una muestra total de 70 organizaciones.

### **3.1. Medición de variables**

Las variables a observar en este trabajo empírico son cultura de intraemprendimiento, innovación y rendimiento, a continuación se describe la manera como se aborda cada una de ellas:

#### **3.1.1. Variable de cultura Intraemprendedora**

La literatura ofrece diversas escalas posibles para la evaluación de una organización y su potencial para convertirse en emprendedora. Hornsby, et al. (2002) presentan el *Corporate Entrepreneurship Instrument* como una posible herramienta para la medición factores organizacionales en coherencia con la mentalidad empresarial. Su estudio sugiere cinco factores de organización interna, que son los indicadores de una mentalidad empresarial. Sus factores incluyen apoyo a la gestión (es decir, la voluntad de los directivos para apoyar y facilitar el espíritu empresarial), la discreción de trabajo (es decir, el grado de autonomía experimentados por los trabajadores), los límites de la organización (es decir, la capacidad de intercambio de ideas o personal cuando sea necesario), recompensas o refuerzos, y la disponibilidad de tiempo (por ejemplo, disposición parcial y adecuada para desarrollar sus ideas).

Para este trabajo se toman los aportes de los autores señalados anteriormente así como los de los otros recopilados en el marco teórico previamente presentado (Pinchot III, 1985; Schein (1988); Ross (1987); Sathe (1988); Wood (2004); Hornsby, et al. (2002); Garzón (2004); Morris (1993); para así desarrollar el cuestionario original que se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1. Análisis de la Cultura Intraemprendedora.**

<b>VARIABLE CONSIDERADA</b>	<b>AUTORES Y ENFOQUES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Autonomía para los colaboradores.	<p>Pinchot III (1985), Girard (1989) autodeterminación para intraemprender, y tomar cierto nivel de decisiones.</p> <p>Ross (1987) es un factor que debe mantenerse en todo el ciclo de vida de la empresa.</p> <p>Sathe (1988) se debe persuadir más que obligar a los colaboradores a que participen en los proyectos.</p> <p>Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) es conveniente conceder discreción de los trabajadores para participar en proyectos.</p> <p>Garzón (2005) Libertad e independencia para tomar decisiones en cuanto a sus proyectos y su tiempo.</p>	<p>¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?</p> <p>¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?</p> <p>¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?</p>
Tolerancia al riesgo y a los errores	<p>Pinchot III (1985) Permitir que se tomen riesgos calculados y no penalizar indebidamente al individuo que intenta algo.</p> <p>Ross (1987), Girard (1989) se debe dar confianza y mantenerse en todo el ciclo de vida de la empresa.</p> <p>Gareth y Butler, (1992) desde la teoría de la agencia señalan que los agentes son adversos al riesgo por que no ven adecuada recompensa a él.</p> <p>Morris y Kuratko (2002) niveles de riesgo interno e innovación.</p> <p>Antoncic (2003) la toma de riesgo del individuo tiene relación con el entorno organizacional. Kyriakopoulos, Meulenber y Nilsson (2004).</p> <p>Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Wood (2004) no hacer énfasis en los errores.</p> <p>Garzón (2005) se debe alentar al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.</p>	<p>¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?</p> <p>¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?</p>
Compensación e incentivos	<p>Pinchot III (1985) reconocimiento moral, ascensos, bonificaciones económicas.</p> <p>Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Wood (2004) como satisfactor.</p> <p>Christensen (2005) el comportamiento emprendedor puede ser fomentado por un sistema efectivo de incentivos basado en los resultados o relacionado con el desempeño de sus equipos</p>	<p>¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?</p> <p>¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan</p>

	Garzón (2005) reconocimiento público, participación en utilidades, promociones.	nuevas ideas o proyectos?
Trabajo en equipo	Pinchot III (1985) son deseables los equipos diversos y autónomos. Ross (1987) es importante generar compromiso con el equipo y con la empresa. Sathe (1988) se debe permitir la rotación e interrelación de personas Morris (2003) impulsar el colectivismo frente al individualismo. Kyriakopoulos, Meulenber, y Nilsson (2004) generar mecanismos de relacionamiento. Garzón (2005) que tanta identidad hay en los empleados con su empresa y su equipo, tolerancia al conflicto, autoconfianza y confianza en el equipo.	¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?  ¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Soporte de la gerencia.	Pinchot III (1985) importancia de la estabilidad en los proyectos autoiniciados. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) voluntad de la alta dirección para apoyar el espíritu empresarial Kyriakopoulos, Meulenber, & Nilsson (2004) lídeazgo innovador. Garzón (2005) apoyo de las altas directivas y de los padrinos de los proyectos.	¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?
Estructura corporativa	Pinchot III (1985) posibilidad de acceder a recursos no presupuestados y paciencia para los resultados. Sathe (1988) creación de un ambiente exigente pero amigable. Kyriakopoulos, Meulenber, & Nilsson (2004) flexibilidad para estar en diferentes departamentos. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Wood (2004) disponibilidad de recursos para los proyectos emprendedores y de movilidad del personal a otros departamentos. Garzón (2005) flexibilidad en horarios y presupuestos,	¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado? ¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.2. Variable de innovación

Para medir el grado de innovación de la empresa existen dos enfoques (Hughes, 2001), un enfoque objetivo que mide a partir de datos de tipo cuantitativo, como número de patentes o datos específicos de la innovación en productos (número de nuevos productos) o procesos (costes 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 Pyme resulta más apropiado el enfoque subjetivo, dado que el enfoque objetivo tiende a subestimar la actividad innovadora de las Pyme (Hughes, 2001). Este enfoque, por

ejemplo, es el que se utiliza en el *Estudio de la Innovación Armonizada de la Unión Europea* (2004).

Para trabajar este factor en esta investigación, se tuvieron en cuenta los diferentes conceptos recopilados en la revisión de trabajos realizada, y en especial la de AECA (1995) que señaló que la innovación puede clasificarse en tecnológica y organizacional. Las innovaciones tecnológicas incluyen las novedades significativas en **productos** y en **procesos**; la innovación **organizacional** por su parte corresponde a los cambios introducidos a la estructura administrativa de la empresa, a la comercialización, a la financiación, etc. Esta misma clasificación ha sido usada en diferentes trabajos (Maldonado et al, 2009; Van Auken, Madrid y García 2008; Naranjo, Sanz y Jiménez, 2008).

Para medir el grado de innovación, en productos, procesos y gestión, se utilizó una medida multicriterio de 4 ítems por cada tipo de innovación, con una escala Likert de 5 puntos. La variable que representa la **innovación global** se construye a partir de la media aritmética de las 3 medidas de innovación, también en una escala teórica de 1 a 5.

### **3.1.3. Variable de rendimiento o desempeño organizacional**

A nivel internacional se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas, las hay de tipo financiero, operativo y de eficacia; algunas de ellas son objetivas es decir se extraen de cifras o datos producto por ejemplo de sistemas contables y presupuestales o del sistema de mando integral (balanced score card); otras son subjetivas es decir se obtienen a través de la recolección de la percepción o los puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa y en algunos casos en observadores externos. En general puede decirse que hasta el momento no existe acuerdo respecto de un indicador generalizable para medir el rendimiento (Estrada y Sánchez, 2009).

Martinez (2003) manifiesta que “la medición del rendimiento es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, ya que desempeña un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos, y la asignación de incentivos a los directivos, entre otros”.

Después de los extremos altibajos experimentados por los mercados financieros durante la última década, los consejos de administración, los altos directivos y los inversores están volviendo a plantearse la forma en la que definen y evalúan el rendimiento de las empresas. Los buenos resultados contables y la subida de la cotización de las acciones no indican necesariamente que una empresa sea sólida en sus aspectos fundamentales, en el sentido de que sea capaz de sostener sus resultados actuales y de crear negocios rentables en el futuro (Dobbs y Koller, 2006).

## El modelo de Quinn y Rohrbaugh

Una de las metodologías más aceptadas a nivel mundial en la medición del rendimiento de las organizaciones es la propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), ya que permite “considerar el desempeño de la firma desde una perspectiva multidimensional con cuatro dimensiones que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos” (Rodríguez, 2007).

El modelo señalado establece un marco para el análisis organizacional y señala que el criterio de eficiencia tiene tres ejes o dimensiones. El primero se relaciona con el **enfoque de la organización**, que va desde un punto de vista interno (basado en una visión micro sobre el buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo (énfasis a nivel macro del éxito de la empresa). El segundo, se centra en la **estructura organizacional**, haciendo hincapié desde la estabilidad hasta la flexibilidad. Y el tercero, se relaciona con los **medios y fines organizacionales**. De la combinación de estas tres dimensiones surgen los siguientes cuatro modelos (Bastida y García, 2005):

**Modelo de procesos internos:** centrado en el control desde el punto de vista interno, dando especial importancia a la comunicación de información, y considerando como fines la estabilidad y el control.

**Modelo de sistema abierto:** enfocado hacia la flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo.

**Modelo racional:** dirigido hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad.

**Modelo de relaciones humanas:** se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno, planteando como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos.

La metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), ha sido ampliamente utilizada a nivel mundial correlacionándola a variables como la innovación (Maldonado et al, 2009; Van Auken, Madrid y García, 2008; Bastida y García, 2005); a la transferencia de conocimientos (Rodríguez, 2007); a la cultura organizacional (Durendez y García, 2008; Tseng, 2010). Para valorar los distintos modelos se utilizaron 12 ítems (3 ítems por cada modelo) con una escala tipo Likert de 1 a 5. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los tres ítems, resultando un rango teórico de 1 a 5.

## Bibliografía

AECA (1995). La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas. Madrid: Asociación Española de contabilidad y administración de empresas.

Amo, B., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture* , 13 (1), 7-19.

Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture* , 11 (1), 1-23.

Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship* , 5 (1), 21-40.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management.* , 99-120.

Bastida, F. y García, D. (2005). Efectos de la innovación y los sistemas de control de gestión sobre el rendimiento de la PYME. XIII Congreso AECA. Oviedo: Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2031637>.

Claver, E., Llopis, J., García, D. y Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The journal of High Technology Management Reserch* . 9 (1), 55-68.

COM. (2003). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones”. Bruselas.

Cornejo, M. y Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*. Disponible en: <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/5/pdf/pensamientolberoamericano-118.pdf> .

Covin, J. G. and Slevin O. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory, and Practice*, 16(1): 7-25

Christensen, S. K. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 305-318.

Dobbs, R. y Koller, T. (2006). La medición del rendimiento a largo plazo. *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*. 69, 4-12.

Durendez, A. y García, D. (2008). Innovative culture, management control systems and performance in young smes. *Entrepreneurship, culture, finance and economic developemet*. Disponible:

[http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship\\_Conference\\_2008/Innovative\\_culture\\_management\\_control\\_systems\\_and\\_performance\\_in\\_young\\_smes.pdf](http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_young_smes.pdf).

Drucker, P. (1986). La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas. Buenos Aires. Editorial Suramericana.

Estrada, R. y Sánchez, V.G. (2009). Recuperado el 01 de 06 de 2010, de <http://www.economia.uady.mx/Revista/2009/XXVI/73/03.pdf>

Formichella, M. (2005). Innovación del concepto de desarrollo y su relación con el desarrollo. Recuperado el 29 de 05 de 2010, de: <http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf>

Gasalla, J.M. (1999). Cultura de la creatividad y de la innovación. Madrid. *Revista electrónica*. <http://www.madrimasd.org>. Recuperada el 02 de junio del 2010, 1-6.

Gareth, J., & Butler, J. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management* , 18 (4), 733-750.

Garzón, M. A. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes. *Universidad Empresa* , 3 (6), 74-109.

Garzón, M. A. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gazón, M. A. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad Empresa* , 4 (9), 122-138.

Girard, J. (1989). Un leadership transparent et combatiff. Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship. Montreal. Canadá.

Gruenwald, G. (1986). Interpreneurig, May Provide New Perspective to Intrapreneurial Teams . *Marketing News* .

Hill, I. (1987). An intrapreneur turned entrepreneur compares both worlds. *Research Managemen* , 39, 33-37.

Homsby, J. S., Kuratko, D. F. and Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.



Hughes, A. (2001). Innovation and Business Performance: Small Entrepreneurial Firms in the UK and the EU. *New Economy*. 8, 157-163.

Karagazoglu, N., & Brown, W. (1993). Times Bases Management of New Products Development Process in Production. *Innovation Management* , 3, 204-214.

Khazanchi, S., Lewis, M. y Boyer, K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*. 25, 871-884.

Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The Interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory And Practice, ET&P* , 735-761.

Kolchin, M., & Hyclack, T. (1987). The Case of the Traditional Intrapreneur. *Sam Advanced Management Journal* , 14-18.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Mngagers´ Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice, ET&P* , 699-716.

Kyriakopoulos, K., Meulenber, M., & Nilsson, J. (2004). The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance. *Agribusiness* , 20 (4), 379–396.

Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. (s.f.).

Lee, C.-K., Tan, B. y Chlu, J.-Z. (2008). Thre impact of organizational culture and learning on innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*. 5 (4).

López, C. (2008). Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship. *Tesis doctoral* , 2 , 1. Universidad Ramón Llull. Departamento de Política de Empresa, Diercción de Recursos Humanos y Sistemas de Información.

Luchisinger, V. (1987). Entrepreneurship an Intrapreneurship: Behaviors, Comparisions an Contrast. *Sam Advanced Management Journal* , 10-13.

Macrae, N. (25 de 12 de 1976). The coming Entrepreneurial Revolution: a Survey. *The Economist* , págs. 4,42.

Macrae, N. (17 de 04 de 1982). We're all Intrapreneurial Now. *The Econmist* .

McGinnis, M., & Verney, T. (1987). Innovaation Management an Intrapreneurship. *Sam Advanced Management Journal* , 19-23.

McKee, D., Varadarajan, P. and Pride, W, (1989), Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective, *Journal of Marg*, 53,21-35,

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. Recuperado el 25 de junio del 2010 de <http://www.revista.economia.uady.mx/2009/XXVI/73/02.pdf> .

Manimala, M. J. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *VIKALPA* , 49-60.

Marcus, M. H. (2003). A Longitudinal Study of the Impact of Intrapreneurial programs in Fortune 500 firms. *Journal of Management Research*, Volume 3, Number 1 , 11-22.

Martins, E. y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6 (1), 64-74.

Martínez, M. (2003). Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados. *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*. 52, 68-75.

Médina, C. y Espinoza, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. Disponible en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>.

Morris, M. A. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of management* , 595-612.

Morris, M., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Orlando: Harcourt College Publishers.

Naranjo, J. C., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. En J. Pindado García. Estableciendo puentes en una economía global. Salamanca.

Novoa, F. (2008). Intra-emprender...¿y qué es eso? *IEEM: Revista de Antiguos Alumnos* , 41-50.

Nueno, P. (2005). Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas. Barcelona: Ediciones Deusto.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OECD y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas EUROSTAT. (2005). Manual de Oslo. Noruega.

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper y Row.

Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*.

Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado el 27 de 05 de 2010, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura)

Rhoads, G. R. (2005). Initiating an Entrepreneurial Mindset in the Department of Defense (DoD): Testing a Comprehensive Model. *Master's thesis*. Air Force Inst of Tech Wright-Patterson Afb Oh School Of Engineering And Management.

Rodriguez, A. (2007). Transferenciad de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios gerenciales*. 23 (103), 18-19.

Ross, J. (1987). Intrapreneurship and Corporate Culture. *Industrial Management*, 29 (1), 22-25.

Ross, J., & Unwalla, D. (1986). Who is an entrepreneur. *Man Personnel Magazine*, 45-49.

Russel, R. (1999). Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 65-84.

Schein, E. (1988). *Organisational Culture*. Massachussets: Sloan School of Management. MIT.

Seshadri, D., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vtkalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (1), 17-29.

Sharma, P., & Chrisman, j. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3, 3-11.

Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. Recuperado el 29 de mayo de 2010, de <http://eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf>

Tseng, S.-M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge and Management*. 14 (2), 269-284.

Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), 37-63.

Van Auken, H., Madrid, A. y García, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.

Varela, J., & Irizar, I. (s.f.). Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia.

Veysel, A. Y. (2009). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship Management*, 1-19.

Wood, C. (2004). Entrepreneurial Mindset in Department of Defense (DoD) Organizations: Antecedents and Outcomes. Ohio: Air Force Institute.