Intraemprendimiento en Microempresas:

El modelo GENIE y pedagógicas innovadoras

Preparado por

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Image | Image | Image | Image |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Image | Image | Image |

Coordinado por



Junio de 2022

Resumen ejecutivo

El objetivo de este informe es identificar diferentes conceptos de intraemprendimiento y responder cómo se puede establecer una cultura de intraemprendimiento en las empresas. Se realizó una revisión bibliográfica académica sobre el concepto, aspectos y características del intraemprendimiento, los determinantes de convertirse en intraemprendedor, los empleados con intraemprendimiento, sus comportamientos, habilidades e intenciones, el impacto de los factores ambientales en el intraemprendimiento y los resultados financieros del intraemprendimiento. El informe aborda las políticas, estrategias y programas actuales relacionados con los intraemprendedores. Nuestros hallazgos revelan muchas definiciones del concepto, que se ha investigado desde las perspectivas de la cultura, el liderazgo, las capacidades individuales y el impacto en el desempeño organizacional. Encontramos que los intraemprendedores exhiben características tanto de empleados como de empresarios. Además, el intraemprendimiento requiere estilos de liderazgo específicos y estructuras organizativas. Nuestros resultados muestran que el desarrollo del intraemprendimiento varía considerablemente entre los Estados miembros de la UE, siendo algunos de los entornos menos emprendedores pioneros del intraemprendimiento. Estos acontecimientos no parecen ser el resultado de medidas políticas, ya que no encontramos ninguna medida activa para promover este fenómeno. Es especialmente preocupante la brecha entre las PYME. Estas empresas carecen de recursos internos y son las que más necesitan apoyo, pero no pudimos localizar ningún trabajo científico o medidas políticas dirigidas a este grupo. Sin embargo, varios marcos dirigidos al emprendimiento pueden servir como punto de partida para identificar áreas de intervención para el intraemprendimiento. Con este fin, evaluamos dos marcos europeos líderes en nuestro informe. Sobre la base de estos y nuestros hallazgos, pudimos generar una lista de posibles áreas de intervención para fortalecer las capacidades de intraemprendimiento, el estilo de liderazgo y la cultura de intraemprendimiento en las organizaciones.

1. Introducción

El entorno competitivo global requiere de las empresas la optimización permanente de la gestión corporativa, la reestructuración y la mejora de las competencias sobre los principios de flexibilidad, innovación y capacidad de respuesta (Draeger-Ernst et al., 2003). El papel clave en estos procesos pertenece a los empleados cuyo papel dentro de las organizaciones ha experimentado cambios considerables en los últimos años (Perez-Uribe et al., 2017). Los empleados están ganando más discreción y responsabilidad debido a procesos de toma de decisiones más descentralizados. Se espera que sean flexibles, proactivos e innovadores. En lugar de ser receptores inactivos de productos y empleos cambiantes, los empleados deben adoptar roles como «innovadores» y «diferenciadores» (Bowen, 2016). Más precisamente, se espera que los empleados apliquen una forma más intraemprendedora de trabajar para hacer frente a las solicitudes cambiantes e influir directamente en la dirección estratégica de una empresa (Hart 1992).

En sus esfuerzos por evitar la liquidación o superar a las organizaciones modernas, siguen una estrategia de dos niveles (Deloitte, 2015) de maximizar y optimizar los productos actuales, al tiempo que adoptan la innovación como piedra angular del crecimiento y la rentabilidad a largo plazo. En este proceso, el intraemprendimiento, a veces referido como emprendimiento corporativo, tiene uno de los roles fundamentales. El intraemprendimiento es un método de abajo hacia arriba centrado en las personas para lanzar innovaciones radicales dentro de una empresa. Los intraemprendedores son empleados empoderados por sus empresas para comportarse como «emprendedores», y no solo meros ejecutores de tareas, dándoles así el poder y la responsabilidad adecuados para surgir y poner en práctica ideas innovadoras para el desarrollo empresarial, como el diseño y comercialización de nuevos productos/servicios para perseguir estrategias de diversificación, penetración de nichos de mercado, etc. Este proceso de empoderamiento no viene sin una serie de complicaciones de ambas partes, sino que también es necesario para cualquier empresa que quiera lograr y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Debido a las razones anteriores, las empresas hoy en día están buscando nuevos métodos para innovar que pongan en el centro los esfuerzos intraemprendedores de los empleados y los apoyen en la creación, desarrollo y ampliación de ideas. El intraemprendimiento fomenta la iniciativa y posiciona a las empresas como líderes de la industria al permitir que los empleados sean creativos. Si bien muchos empleados siguen las reglas, las empresas con empleados con mentalidad empresarial se benefician de una variedad de factores, incluyendo ofertas innovadoras, mayores habilidades y capacidades, y ventajas competitivas, así como ahorros de costos, impulsos motivacionales y lanzamientos más rápidos de productos y servicios. No es necesario «crear» intraemprendedores; ya existen dentro de las empresas y solo necesitan ser reconocidas y nutridas. Ignorar sus esfuerzos o incluso 'impedir que logren sus ideas porque difieren de la norma da como resultado una reducción en las actividades intraemprendedoras y una disminución en la atracción de tal talento.

Desde el punto de vista emprendedor y propietario de negocios, nutrir este grupo de talentos no es fácil, ya que implica numerosas condiciones instrumentales. No obstante, la literatura existente sobre el tema reconoce el intraemprendimiento como un nuevo motor clave para la excelencia empresarial y la competitividad. La vía para implementar y nutrir una cultura organizacional amigable con el intraemprendimiento es un proceso bidireccional: de arriba hacia abajo, trabajando en el liderazgo y la cultura corporativa; de abajo hacia arriba, centrándose en la investigación y el desarrollo de impulsores y desencadenantes de actitudes intraemprendedoras y sentido de iniciativa entre los trabajadores.

Las innovaciones tecnológicas, el aumento de la competencia en el mercado mundial y las necesidades demográficas no solo están imponiendo demandas cambiantes a las empresas, sino también a los empleados (Mouzakitis, p. 3915). Deben crearse nuevas estructuras para fomentar y formar estas competencias por parte de las empresas (Mouzakitis, p. 3915; Staudt et al., p. 12). Para la competitividad y la innovación, la investigación y el desarrollo son tan importantes como la rápida difusión de innovaciones técnicas y organizativas en empresas individuales. La base de esto es la competencia de los gerentes y empleados. Sin embargo, estos empleados, que tienen la capacidad y la voluntad de innovar, no están simplemente allí, sino que tienen que ser entrenados (Staudt et al., p. 18).

Sin embargo, la relevancia práctica de la EFP en Alemania, por ejemplo, está fuertemente descuidada. Majaumdar lo expresa aún más drásticamente: «un alto porcentaje de desempleo juvenil se deriva de la incapacidad de los sistemas de educación y formación para adoptar competencias de acuerdo con los cambios previstos en el mercado laboral simplemente porque la inteligencia laboral es débil o no existe» (Majumdar, p. viii). En Alemania, la formación educativa en el sistema dual está disminuyendo y hay un aumento de la formación escolar y académica, lo que incluye una falta de pertinencia práctica (Gonon, p. 342; Staudt et al., p. 78). En lugar de pasar la mayor parte de su tiempo en la empresa de formación aprendiendo habilidades prácticas, los aprendices pasan la mayor parte de su tiempo de formación aprendiendo conocimientos teóricos obsoletos (Staudt et al., p. 78). Además, los estudios en las universidades generalmente no tienen relevancia práctica (Staudt et al., p. 90). España también ha reconocido la importancia de la práctica profesional e iniciado una reforma educativa centrada en ello, orientada a otros Estados miembros europeos (Milolaza, p. 13). La elevada tasa de desempleo juvenil en España del 26,3 % en 2013 muestra la importancia de estas reformas (Milolaza, p. 19).

Aunque la falta de relevancia práctica en la educación es un problema importante, las habilidades que no se actualizan durante una carrera también son un problema igualmente importante. Si las habilidades no se actualizan, su valor se deteriora con el tiempo, la empleabilidad del individuo disminuye y la capacidad del individuo para innovar se pierde (Staudt et al., 201). Por lo tanto, un concepto que apunta a la transferencia pura de conocimiento ya no es apropiado (Staudt et al., 218ff). La implementación directa en la práctica, es decir, en la empresa respectiva, es indispensable. Se necesita un desarrollo integrado de recursos humanos, empresa y organización (Staudt et al., p. 286).

Pero no solo debe tenerse en cuenta la pertinencia práctica de la formación; la capacidad de hacer frente a la incertidumbre y aumentar la resiliencia también es cada vez más importante en estas condiciones de mercado inciertas. Cada vez con más frecuencia, es necesario gestionar las transiciones profesionales: «Enfocar una nueva carrera requiere autoeficacia, agencia, motivación y capacidad de autoconstrucción» (Barabasch, p. 29). Características requeridas similares a las de los intraemprendedores: innovación/creatividad, proactividad, reconocimiento/explotación de oportunidades, asunción de riesgos/tolerancia del fracaso y creación de redes (Neessen et al., p. 553ff).

La consideración de los cambios organizativos y de procesos en las operaciones refleja la creciente complejidad de las condiciones del mercado dinámicamente cambiantes. La autorregulación y la iniciativa deben desarrollarse y utilizarse (Staudt et al., p. 233). En otras palabras, la reestructuración y expansión de competencias son necesarias de acuerdo con los principios de flexibilidad, innovación y capacidad de respuesta (Draeger-Ernst et al., 2003).

En resumen, la educación en el intraemprendimiento refleja la relevancia práctica y puede preparar a los alumnos y estudiantes para las transiciones profesionales durante su vida laboral. Lo ideal sería que esa orientación ya se convirtiera en una parte obligatoria de los planes de estudios escolares (Barabasch, pág. 37). Además, este programa de EFP dentro del intraemprendimiento es bastante relevante para aquellos que ya están empleados para actualizar sus habilidades, manejar transiciones profesionales y entornos que cambian rápidamente con el objetivo de seguir trabajando hasta su pensión.

La situación en Europa con respecto al intraemprendimiento parece más optimista que en otras partes del mundo. Uno de los informes recientes del WEF (2018) sugiere que las economías de la Unión Europea tienen una alta tasa de intraemprendimiento en comparación con otras partes del mundo. Al haber alcanzado altos niveles de desarrollo, las economías europeas tienden a depender de la innovación, de hecho, los esfuerzos de innovación están alcanzando niveles previamente no alcanzados, con $ 100 mil millones de capital invertido, y tanto las incubadoras de empresas emergentes como los capitales de riesgo ahora coinciden con los de los EE.UU., y lo más importante, un claro acento en la tecnología y las empresas digitales (State of European Tech, 2021). A pesar de ello, hay lagunas de capacidades que deben cumplirse cuando se habla del potencial digital de Europa, ya que un documento del WEF (2018) informa que su potencial digital solo se logra a un 12 %, mientras que Estados Unidos tiene una tasa del 18 %. Las diferencias existen entre los países, como sugiere el informe Global Entrepreneurship Monitor (2021). En algunos países, el intraemprendimiento es de suma importancia, como Croacia, hay aquellos con alto espíritu empresarial pero baja intensidad de intraemprendimiento, como lo es para Letonia, y aquellos que muestran un bajo rendimiento en ambos, lo que sería el caso de Italia o Polonia.

Lo anterior se aplica especialmente a las microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Según uno de los informes recientes de la Organización Mundial del Comercio (World Trade Organisation - WTO, 2016), más del 90 % de las empresas que participan directamente en el comercio de los países del mundo desarrollado pueden considerarse microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Sin embargo, la mayor parte del interés profesional y académico en el contexto del intraemprendimiento se ha dirigido a las grandes corporaciones. Esto es particularmente preocupante, ya que las limitaciones de recursos en combinación con las presiones competitivas amenazan la existencia misma de estas empresas. Por lo tanto, es crucial utilizar los recursos internos de manera óptima para mejorar la competitividad. Esto requiere el desarrollo de pedagogías innovadoras sobre la base de modelos de gestión innovadores y con la comprensión de las barreras y facilitadores del intraemprendimiento en las MIPYMES.

El objetivo de este informe es identificar diferentes conceptos de intraemprendimiento y responder cómo se estableció una cultura intraemprendedora en diferentes empresas, o cómo se introdujo dicha cultura corporativa. Este informe también se centra en las diferencias entre las grandes y las pequeñas y medianas empresas en la promoción del comportamiento intraemprendedor. Se realizó una revisión de la literatura científica sobre el concepto, los aspectos y las características del intraemprendimiento, los determinantes de convertirse en un intraemprendedor, los empleados intraemprendedores, el comportamiento, las capacidades y las intenciones, el impacto de los factores ambientales en el intraemprendimiento, los resultados financieros del intraemprendimiento y la medición del intraemprendimiento a nivel individual. Además, el informe aborda la cuestión del intraemprendimiento internacional en el contexto del rendimiento de las exportaciones de empresas y la transformación digital. Por último, el informe examina las políticas, estrategias y programas actuales pertinentes para los intraemprendedores. Esta visión general completa permite la formulación del modelo de intraemprendimiento GENIE y describe el mecanismo para estimular el intraemprendimiento dentro de las MIPYMES.

1. Conceptos de intraemprendimiento y contexto europeo

El concepto de intraemprendimiento ha estado presente en la literatura y entre los practicantes durante algún tiempo. A menudo se asocia a dominios de interés tales como: empoderamiento de las personas, prácticas de recursos humanos y, lo más recurrente, innovación abierta. La primera mención del término se atribuye comúnmente a los empresarios de educación Gifford Pinchot III y Elizabeth S. Pinchot en 1978, pero ganó gran popularidad después de que Steve Jobs lo mencionara en un artículo de Newsweek de 1985. En su referencia al equipo detrás del desarrollo del Macintosh usó la frase: *Un grupo de personas que, en esencia, vuelven al garaje, pero en una gran empresa*. La referencia a las prácticas intraemprendedoras se puede remontar a la década de 1940 y al proyecto militar Skunk Works. A partir de ahí, el término se ha utilizado en entornos militares también para la división especial, no regulada por la burocracia dentro de una organización encargada de proyectos secretos o de última generación.

El concepto se enmarca de manera diferente en función del entorno al que se aplica. Las fuentes académicas proporcionan muchas conceptualizaciones diferentes, sin embargo, el denominador común sigue siendo el hecho de que el intraemprendimiento es la profesionalización y el desarrollo de capacidades de los empleados para «llevarse a sí mismos» como desarrolladores, innovadores y agentes de cambio, en lugar de artistas. El término intraemprendimiento ha sido ampliamente definido ganando tracción en los últimos años, dando al término una plétora de áreas para cubrir (recuadro 1).

Recuadro 1: Ámbitos cubiertos por el concepto de intraemprendimiento

|  |  |
| --- | --- |
| iniciaciones | ver a la empresa en su conjunto como un actor individual |
| procesos y estructuras | para gestionar intraemprendedores dentro de una organización |
| actividades y comportamientos | de intraemprendedores, sus equipos y sus patrocinadores |

Fuente: Soltanifar y Pinchot, 2020

El intraemprendimiento puede definirse como un proceso de reconocimiento y explotación de oportunidades de renovación organizativa, desarrollo de nuevos productos o nuevas empresas, mayor competitividad y productividad (Neessen et al., 2019). Según Antoncic e Hisrich (2001), la definición más completa de intraemprendimiento es que como emprendimiento dentro de una organización existente. Sin embargo, el fenómeno del intraemprendimiento también se describe en los términos emprendimiento corporativo, aventura corporativa, intraemprendimiento y emprendimiento corporativo interno (Antoncic e Hisrich, 2001). Sin embargo, el emprendimiento y el intraemprendimiento no son necesariamente lo mismo. Si bien hay algunas analogías, el intraemprendimiento presenta características únicas que exigen un conjunto diferente de consideraciones. Por definición, los intraemprendedores asumen desafíos que se asemejan a las características distintivas del emprendimiento (es decir, la asunción del riesgo y la falta de certezas) sin perder su estatus de empleado.

|  |
| --- |
| Recuadro 2: La visión de Kelly Johnson sobre el intraemprendimiento |
| Clarence Leonard «Kelly» Johnson fue el primer líder del equipo del proyecto Lockheed Skunk Works. En 2003 ocupó el octavo lugaren la lista de las 100 personas más importantes, más interesantes e influyentes en el primer siglo de la aeroespacial. Durante su compromiso con Skunk Works desarrolló sus famosas *14 reglas de gestión*, entre las que destacan las siguientes:* La división debe delegarse un control prácticamente completo sobre el proyecto, solo informando a los miembros de más alto rango de la organización.
* Debe haber un número mínimo de informes, pero debe registrarse un trabajo importante.
* Debe haber confianza mutua, estrecha cooperación y enlace día a día entre ambas partes para reducir los malentendidos y la correspondencia.

Fuente: Wikipedia |

El intraemprendimiento fomenta una cultura empresarial al permitir a los trabajadores internos poner sus habilidades empresariales a trabajar en beneficio de la empresa y de los empleados. Proporciona a los empleados la libertad de probar cosas nuevas, así como la oportunidad de avanzar dentro de la empresa. Dentro del entorno de la empresa, los intraemprendedores pueden desarrollar y aplicar su creatividad para mejorar los bienes y servicios existentes. El intraemprendedor puede probar hipótesis y descubrir qué formas son más efectivas para resolver desafíos como parte de un equipo. El intraemprendimiento, en esencia, se basa en crear una atmósfera que permita el surgimiento de nuevas ideas dentro de las organizaciones (Morris & Kuratko, 2000). En lugar de dejar que otra organización se beneficie de sus ideas, los intraemprendedores pueden usar lo que han aprendido como parte del equipo de una organización para comenzar su propia empresa y cosechar las recompensas de su trabajo innovador. Promueve la autonomía y la independencia al tiempo que busca resolver los problemas de la manera más eficiente posible. El intraemprendedor no está sujeto a los mismos riesgos ni gana las mismas recompensas que un empresario. El intraemprendedor, por otro lado, tiene acceso a los recursos, talentos y competencias de una empresa. En el cuadro 1 se explican las principales diferencias y puntos en común entre el emprendimiento y el intraemprendimiento.

Cuadro 1: Principales diferencias y puntos en común entre emprendimiento e intraemprendimiento.

|  |
| --- |
| Diferencias |
| Los empresarios deben idear sus propias ideas y recursos, | El intraemprendimiento se construye con frecuencia dentro del dominio tradicional de interés de los empleados, con acceso a colegas y recursos empresariales para ayudarlos a lo largo del desarrollo de su proyecto intraemprendedor. |
| Los emprendedores pueden perseguir cualquier proyecto que elijan | El intraemprendimiento se centra en ideas que ayudarán a la empresa y a sus consumidores a largo plazo. Un intraemprendedor puede inventar un nuevo tipo de producto entregable, optimizar un proceso actual o incluso crear una línea de servicio completamente nueva. Al investigar nuevas corrientes de ingresos y diversificar su empresa, los intraemprendedores con frecuencia ayudan a sus organizaciones a revertir los síntomas de la visión del túnel[[1]](#footnote-1). |
| Puntos en común |
| * Mentalidad orientada a los objetivos
* Gran sentido de las iniciativas y sentido de autoconciencia y eficacia
* Apertura a nuevas experiencias y oportunidades para el auto-empoderamiento y el crecimiento profesional
* Actitud de resolución de problemas
* Curiosidad y entusiasmo
* Aprender a aprender predisposición
 |

El intraemprendimiento es el instrumento más eficaz para explotar nuevos descubrimientos y oportunidades en la empresa alineados con las metas y objetivos del negocio. El intraemprendimiento es necesario como una forma que permita a las empresas actuales tener más autonomía, libertad y utilización de los recursos, así como para innovar utilizando sus energías creativas (Aca & Kurt, 2007). Se puede decir que el intraemprendimiento es la chispa de la innovación, que conduce a una ventaja competitiva a largo plazo (Naktiyok & Bayrak Kök, 2006). El intraemprendimiento puede tener un impacto positivo en la economía, la productividad y el desarrollo de los niveles de competitividad empresarial (Aca & Yörük, 2006).

El intraemprendimiento es valioso para obtener una ventaja competitiva en el sector. Empodera a los gerentes y al personal para liberar su espíritu emprendedor, permitiéndoles probar cosas nuevas y no perder oportunidades incluso frente a la adversidad, permitiendo así que la empresa sea más competitiva. Con el intraemprendimiento en marcha, las organizaciones y los empleados reciben entornos más organizados y dinámicos, así como políticas que permiten el espíritu empresarial dentro de las estructuras organizacionales (Feyzbakhsh et al., 2008: 172). Tener un intraemprendedor exitoso en una empresa puede ayudar a generar nuevas ideas dentro de una empresa que tiene los recursos y la tecnología para hacerlo, reduciendo los riesgos no deseados de comenzar desde cero. También puede reducir la competencia porque las ideas y los avances ocurren dentro de la organización.

Gracias a las políticas intraemprendedoras, los empleados están constantemente motivados para desempeñarse mejor y sentirse más cómodos compartiendo sus valiosos pensamientos y opiniones con aquellos que escucharían. Trabajar en un entorno donde disfrutes de tu trabajo y te sientas seguro y apreciado puede mejorar tu creatividad, confianza, la forma en que procesas la información. Motivar a los empleados o al personal para que se desempeñen al máximo puede resultar en una mayor productividad y pensamiento creativo en el lugar de trabajo. Además, la colaboración entre una corporación y sus empleados puede reducir el gasto externo adicional y conducir a promociones internas en lugar de reclutas externos. El intraemprendimiento es un motivador que promueve un mejor trabajo en equipo y asociaciones profesionales a largo plazo (Willow, 2021). Por lo tanto, es fundamental contar con políticas y prácticas que permitan a los empleados comprender el impacto de su trabajo en la innovación potencial. Esto les animará a aportar ideas innovadoras. Está demostrado que los empleadores que fomentan el intraemprendimiento se benefician más de él, ya que conduce al éxito general de la empresa. Las empresas que no promueven intraemprendedores, sin embargo, corren el riesgo de perderlos ante los competidores.

Al ampliar la escala de la consultoría de análisis de fuentes no académicas, el intraemprendimiento a menudo se integra en el fenómeno de la innovación abierta (*The era of Open Innovation*, Henry Chesbrough), que se refiere a una práctica de innovación empresarial que aprovecha las oportunidades de desarrollo provenientes de centros de responsabilidades que son externos a los departamentos de I+D de las empresas. El modelo de innovación abierta permite a las empresas acceder a innovaciones *para la venta* en el mercado e integrarlas con su propio modelo de negocio. Tal proceso permite también acortar el tiempo de penetración de las industrias, ya que en algunos casos, la mayoría de los procedimientos de precomercialización, como la creación de prototipos de determinados productos, son llevados a cabo por entidades externas como las start-ups[[2]](#footnote-2).

El concepto de innovación abierta contrasta con el paradigma de la innovación cerrada, es decir, las actividades de investigación y desarrollo se delegan en centros de responsabilidades específicos y bien identificados (es decir, ingenieros, científicos, I+D en general). En ese sentido, los intraemprendedores son portadores de un conjunto único de conocimientos la mayoría de las veces ni siquiera detenidos por la dirección: este conocimiento proviene de su experiencia y competencia en el tratamiento de ciertos problemas al confiar en capacidades tangibles, sus propias lecciones aprendidas, habilidades intangibles y *blandas* adquiridas y fortalecidas durante el tiempo. Una condición previa esencial para la coexistencia de empleados «tradicionales» e intraemprendedores es una apertura hacia la descentralización, mediante la cual el poder de decisión no solo se otorga a la alta dirección de la empresa, sino a todas las personas que demuestran un alto sentido de iniciativas y actitud gerencial.

A pesar de los méritos para las organizaciones, el intraemprendimiento parece ocurrir con menos frecuencia de lo que uno esperaría. Piechuch et al. (2021) muestran que las empresas emprendedoras no emplean predominantemente a personas con potencial empresarial, solo el 11 % de los 320 empleados son verdaderos intraemprendedores. La falta de asumir riesgos y la falta de una implementación exitosa de su idea son las principales razones de esto. Muchos empleados usan las ideas de manera incompetente, por lo que se acumula mucha frustración para el dador de ideas. Además, la misma encuesta muestra que existe una falta de un sistema de recompensa por buenas ideas que fomente el comportamiento emprendedor. Los factores que fomentan el comportamiento intraemprendedor en las empresas examinadas implican el uso de una amplia red, la satisfacción con el sistema y el ambiente de trabajo, el compromiso personal y el conocimiento adecuado.

Sin embargo, la situación en Europa parece más optimista. Según el informe WEF (2018), las economías de la UE tienen una tasa algo más alta de intraemprendimiento en comparación con otras partes del mundo. Al haber alcanzado altos niveles de desarrollo, las economías europeas tienden a depender de la innovación, de hecho, los esfuerzos de innovación están alcanzando niveles previamente no alcanzados, con $ 100 mil millones de capital invertido, y tanto las incubadoras de empresas emergentes como los capitales de riesgo ahora coinciden con los de los EE.UU., y lo más importante, un claro acento en la tecnología y las empresas digitales (State of European Tech, 2021). A pesar de ello, hay lagunas de capacidades que deben cumplirse al hablar del potencial digital de Europa, ya que un documento del World Economic Forum (2018) informa que su potencial digital solo se logra a un 12 %, mientras que Estados Unidos tiene una tasa del 18 %.

Figura 1: Tasa de intraemprendimiento y actividad intraemprendedora en etapa temprana (TEA) para las personas de 18 a 64 años de edad en 15 economías europeas

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, 2021

Además, al observar el reciente informe de Global Entrepreneurship Monitor (2021) sobre el intraemprendimiento y la actividad emprendedora total en fase inicial con tres años y medio (TEA) para economías europeas seleccionadas, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

* La amplia gama de situaciones dentro del entorno europeo, con economías en las que el intraemprendimiento es primordial, como Croacia, aquellos con un alto emprendimiento TEA pero bajo intraemprendimiento, como lo es para Letonia, y aquellos que muestran un bajo rendimiento en ambos, lo que sería el caso de Italia o Polonia.
* Analizar y considerar solo el emprendimiento fuera de la empresa no representa una buena imagen de las economías ricas en intraemprendedores como Alemania o Suecia, en las que el emprendimiento se divide uniformemente entre proyectos dentro y fuera de la empresa.
* La falta de una correlación clara entre una alta tasa de intraemprendimiento combinado y TEA y tener una economía per cápita fuerte y alta en el PIB se hace evidente al ver el desempeño de países como Alemania y Austria.
* Tener TEA alta no implica necesariamente un alto intraemprendimiento. Por lo tanto, el establecimiento de una interrelación definida entre ambos no es posible.
1. Intraemprendimiento en literatura académica

El concepto de intraemprendimiento ha atraído un considerable interés entre académicos y profesionales desde principios de la década de 1980. El intraemprendimiento fue considerado importante para la fuerza corporativa y la generación de riqueza económica (Dess et al. 2003) y se considera que contribuye al desarrollo de la estrategia corporativa de una empresa mediante la construcción de nuevas capacidades para la revitalización, la transformación estratégica y el aumento de los beneficios organizativos y el crecimiento en las economías avanzadas y en desarollo (Antoncic e Hisrich, 2001). Se encontró que el intraemprendimiento facilitaba el rendimiento de las exportaciones (Dung y Giang, 2021). Debido a su importancia, el intraemprendimiento se ha investigado cada vez más en los últimos años en diversos campos, como el emprendimiento o el marketing, la estrategia y las finanzas.

El intraemprendimiento puede ser una herramienta para estimular la capacidad de las grandes corporaciones para innovar y competir de manera efectiva, mejorar la productividad de los empleados, mejorar el rendimiento financiero y reducir el riesgo empresarial (Serpa, 1987). En este sentido, Zahra (1991) propuso un modelo que identifica posibles factores ambientales, estratégicos y organizacionales que pueden alentar o suprimir el intraemprendimiento. Los resultados del estudio sugieren que: (1) El intraemprendimiento se intensifica por el dinamismo ambiental, la hostilidad y la heterogeneidad; (2) El aumento del intraemprendimiento está relacionado con las estrategias de crecimiento, mientras que la estrategia de estabilidad no es alentadora para ello; (3) Los componentes formales de la estructura organizativa (el escaneo, la comunicación formal y la integración) están asociados positivamente con el intraemprendimiento; (4) valores organizacionales claramente definidos están positivamente relacionados con el intraemprendimiento; y (5) las actividades de intraemprendimiento se asocian con el rendimiento financiero de la empresa y con la reducción del riesgo sistemático.

Investigación existente (Chen et al., 2016; Saeed y Ziaulhaq, 2019) sugieren que el intraemprendimiento no ocurre por sí solo, y que la cultura, el liderazgo y el capital humano (capacidades intraemprendedoras) son las claves para promover actividades innovadoras de intraemprendedores. La perspectiva cultural del intraemprendimiento sugiere que los diferentes valores culturales influyen en la decisión de iniciar nuevos negocios, y no todas las sociedades promueven el emprendimiento y la innovación con igual eficacia. Estas diferencias en el contexto sociocultural pueden afectar, entre otras cosas, el estatus y el reconocimiento social de los intraemprendedores, pero también su relevancia para el desempeño organizacional. Turró, Urbano y Peris-Ortiz (2014) examinaron el impacto de los valores culturales en el intraemprendimiento utilizando la base de datos de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y encontraron que factores como vivir en una cultura emprendedora y la exposición mediática, así como el número de procedimientos necesarios para iniciar un nuevo negocio o el acceso a la financiación (factores formales) parecen ser importantes para el intraemprendimiento.

La perspectiva organizativa (Hirsich, 1990) agrega que las organizaciones intraemprendedoras implican visiones claras, metas y planes de acción, actitud gratificante y ambiente donde se fomentan las sugerencias, la experimentación y la creatividad. Esto se lleva a cabo dentro de una estructura organizativa plana que consiste en muchas redes, trabajo en equipo, patrocinadores y mentores. Las estrechas relaciones de trabajo entre los actores permiten realizar visiones y metas en un ambiente de confianza y consulta. Los intraemprendedores esperan ser recompensados adecuadamente por su rendimiento. Sin embargo, mientras que los gerentes tradicionales están motivados principalmente por la promoción y las recompensas corporativas típicas, los intraemprendedores prosperan en su independencia y la oportunidad de crear. En cuanto a su orientación temporal, los intraemprendedores se interponen entre gerentes empresariales y tradicionales, dependiendo de su urgencia para cumplir con los horarios corporativos y autoimpuestos. Su principal modo de acción es entre la delegación de gestión y la participación directa empresarial, es decir, están directamente involucrados en lugar de delegar. Los intraemprendedores son moderadamente reacios al riesgo y tratan de ocultar proyectos arriesgados hasta el último momento posible.

La perspectiva intraorganizacional también se ocupa del concepto de características y capacidades intrapreneuriales. A lo largo de los años, el papel de los empleados en las organizaciones ha cambiado. Los empleados están ganando más discreción y responsabilidad debido a procesos de toma de decisiones más descentralizados (Foss et al. 2015). En consecuencia, se espera que los empleados sean flexibles, proactivos e innovadores y que adopten sus roles como «innovadores» y «diferenciadores» (Bowen 2016). En lugar de ser receptores pasivos de trabajos y productos cambiantes, los empleados necesitan adoptar roles como «innovadores» y «diferenciadores» (Bowen, 2016). Más precisamente, se espera que los empleados implementen una forma más intraemprendedora de trabajar para hacer frente a los requisitos cambiantes e influir directamente en la dirección estratégica de una empresa (Hart 1992). Por ejemplo, Heinze y Weber (2016) encontraron que los empleados intraemprendedores implementan nuevas lógicas en las organizaciones mediante el uso de tácticas oportunistas y aprovechan pequeños cambios para estimular cambios más grandes en la organización más amplia.

También hay puntos de vista opuestos. Martiarena (2013) sugiere que los intraemprendedores son más similares a los empleados que a los empresarios. Son más reacios al riesgo, esperan recompensas más bajas pero menos inciertas, y generalmente están equipados con menos habilidades emprendedoras. Además, con más frecuencia no reconocen las oportunidades de negocio y tienen menos confianza en sus habilidades empresariales. Sin embargo, el estudio también muestra que los «intraemprendedores comprometidos», que esperan estar involucrados en el negocio, exhiben lo que comúnmente se considera características de los emprendedores. Douglas y Fitzsimmons (2013) teorizan que el emprendimiento y el intraemprendimiento son comportamientos diferentes que varían en términos de sus resultados sobresalientes para el individuo. Se ha argumentado que los principales resultados del comportamiento emprendedor incluyen la autonomía, los ingresos, la exposición al esfuerzo laboral, la exposición al riesgo y todos los demás beneficios netos (Douglas y Shepherd, 2000). Los resultados de la investigación sugieren que la autoeficacia está significativamente relacionada con las intenciones emprendedoras e intraemprendedoras, mientras que la actitud de riesgo se relaciona solo con el intraemprendedor y las actitudes hacia los ingresos, la propiedad y la autonomía se relacionan solo con las intenciones emprendedoras.

Recuadro 3: Liderazgo y características individuales para un entorno favorable a los intraemprendedores

|  |  |
| --- | --- |
| Liderazgo | Individual |
| * La organización trabaja en las fronteras de la tecnología y se fomentan y apoyan nuevas ideas,
* Se debe fomentar la experimentación,
* Una organización debe asegurarse de que no haya parámetros iniciales de oportunidad que inhiban la libre resolución de problemas creativos,
* Los recursos de la organización deben estar disponibles y ser fácilmente accesibles,
* Debe fomentarse un enfoque multidisciplinario y un trabajo en equipo,
* El espíritu del intraemprendimiento debe ser voluntario,
* El intraemprendedor debe ser recompensado adecuadamente por toda la energía y el esfuerzo que pone en la creación de la nueva empresa,
* Un entorno empresarial propicio para el intraemprendimiento tiene patrocinadores y pioneros con la flexibilidad de planificación para establecer nuevos objetivos y direcciones según sea necesario, y
* La actividad de intraemprendimiento debe ser apoyada y acogida por la alta dirección.
 | * Creatividad
* Comprensión integral del entorno interno y externo
* Visión y flexibilidad
* Orientación al trabajo en equipo
* Multidisciplinaridad
* Apertura al debate
* Perseverancia
* Construcción de coaliciones
 |

Fuente: Hirsich (1990)

Parker (2011) exploró si las nuevas oportunidades de start-up se comercializan a través del incipiente intraemprendimiento o el emprendimiento naciente. Los resultados de su estudio sugieren alteraciones sistemáticas entre los impulsores del incipiente intraemprendimiento y el emprendimiento naciente y recomiendan que las características individuales, organizativas y de producto influyan en las decisiones para explotar las perspectivas a través del intraemprendimiento o el emprendimiento. Entre los resultados clave se encuentra el hallazgo de que «los emprendedores se inclinan a aprovechar su capital humano general y sus lazos sociales para organizar empresas que venden directamente a los clientes, mientras que los intraemprendedores incipientes comercializan desproporcionadamente nuevas oportunidades únicas que venden a otras empresas». Además, mientras que las personas de mediana edad son especialmente propensas a participar en algún tipo de actividad de start-up, tanto las personas más jóvenes como las personas mayores son significativamente más propensas a ser intraemprendedores incipientes condicionados a participar en actividades de start-up en absoluto. Parker (2011) argumenta que esto podría deberse a que las personas que no tienen los recursos (los más jóvenes) o la propensión (el mayor) a involucrarse en actividades de start-up independientes pueden ser persuadidas para hacerlo dentro de un entorno corporativo.

El intraemprendimiento se utiliza para promover el cambio interno entre los trabajadores, mejorando así el entorno de trabajo y fortaleciendo el trabajo en equipo. En este contexto, también se ha examinado el papel del liderazgo. Hay varios estilos de liderazgo, pero Walumbwa y Lawler (2003), y Watts et al. (2020) sugieren que el liderazgo transformacional y sus cuatro dimensiones son el factor crítico que anima a los empleados a abordar los procedimientos existentes de manera diferente, crítica e innovadora. A saber, esas cuatro dimensiones son: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este tipo de liderazgo contribuye a resolver los problemas corporativos al influir y alentar a los empleados a ser creativos, analizar problemas desde diferentes ángulos y pensar en nuevas soluciones (Gumusluoglu e Ilsev, 2009; Khalili, 2016). Boukamcha (2018) también apoya los hallazgos anteriores al destacar la relevancia de los componentes del liderazgo transformacional en la activación de los patrones de intraemprendimiento.

Omerzel, Antončič y Ruzzier (2011) señalan que el factor más importante en el éxito de la empresa es el conocimiento acompañado de la creación de ideas. En ese contexto, las empresas que quieren tener éxito en el mercado global, hipercompetitivo, están bajo una gran presión para utilizar todos los recursos con la máxima eficiencia (Suresh, 2007), especialmente el conocimiento. En consecuencia, la gestión del conocimiento y el desarrollo del personal se convierten en cuestiones importantes para el intraemprendimiento. Se han sugerido varios mecanismos. Marquardt (1996) enfatiza la importancia de la capacidad de la organización para producir y aprender colectivamente. Aránega, Del Val Núñez y Castaño Sánchez (2020) muestran la efectividad de la atención plena como herramienta de intraemprendimiento para desarrollar la autoconciencia, hacer frente a las emociones y mejorar el entorno laboral. También se observaron efectos positivos a través de e-mentoring (Leppisaari y Tenhunen, 2009) que involucran el apoyo de emprendedores con experiencia en el desarrollo profesional práctico. Braunerhjelm, Ding y Thulin (2018, p. 5) argumentan que «el aumento de la movilidad laboral es una forma de mejorar las actividades intraemprendedoras a través de una mejor correspondencia, una mayor eficiencia de asignación y efectos de red ampliados».

1. Conductores e inhibidores del intraemprendimiento

Tener personas dentro de la organización con conocimientos técnicos y basados ​​en la experiencia representa un valor añadido, ya que proporciona perspectivas no convencionales, y potencialmente altamente perspicaces, para abordar cualquier problema dado. Cuando se les da la oportunidad de establecer sus propios objetivos realistas y cargas de trabajo para ellos y sus equipos, estos grupos de talentos pueden maximizar su efectividad, impacto y potencial[[3]](#footnote-3). Sin embargo, este cambio de la innovación *centrada en la gestión* a la innovación *centrada en los empleados*, puede ser contraproducente cuando los empleadores ejercen demasiada presión y expectativas generales sobre sus recursos humanos, sobreestiman su confianza en los procesos y la gestión de las personas, ponen demasiado entusiasmo sobre la idea de delegar actividades importantes a su personal sin una planificación exacta y precisa.

En la gestión de intraemprendedores hay algunas cosas a considerar. El intraemprendedor no es un jugador solitario en el medio ambiente; más bien, él o ella trabaja como parte de una empresa y, en consecuencia, se ve afectado por ella. Aparte de los rasgos personales, el éxito de un intraemprendedor también está influenciado por la estructura de la organización. Por lo tanto, se debe considerar su relación con la organización. La dimensión organizativa se refiere a la flexibilidad de la organización, el flujo de información en toda la empresa y la centralización de la toma de decisiones (Van Wyk y Adonisi 2008; Zur y Walega 2015). El intraemprendimiento se asocia positivamente a canales abiertos de comunicación y procesos que permiten evaluar, seleccionar y ejecutar ideas (Castrogiovanni et al. 2011; Marvel et al. 2007). La satisfacción laboral y la autoeficacia se relacionan positivamente con el alcance de la formalización (Duygulu y Kurgun 2009; Globocnik y Salomo 2015). A continuación, proponemos un conjunto de impulsores clave del intraemprendimiento extrapolados como lecciones aprendidas de estudios de caso de interés (InGenius de Nestlè, Launchpad de Vodafone, Trofeos de innovación de Engie):

Cuadro 2: Conductores de intraemprendimiento

|  |  |
| --- | --- |
| Conductor | Descriptor |
| 1. Expectativas alcanzables | El objetivo principal de fomentar el intraemprendimiento en las pymes es cambiar la cultura de la empresa. Las ideas de calidad se desarrollan con el tiempo, no hay necesidad de enfatizar la comunicación interna o forzar excesivamente el proceso desde una perspectiva de arriba hacia abajo... el entorno podría no estar listo todavía. |
| 2. Participación, pero no por ningún medio | Idealmente sería bueno incluir a todos los empleados en el desarrollo interno del intraemprendimiento, pero esta discreción... el intraemprendimiento viene con rasgos y actitudes personales que no todas las personas podrían (estar dispuestas a) tener. |
| 3. Fomentar la mentalidad de liderazgo | Los empleados deben tener la oportunidad de inspirar y ser un solucionador de problemas para otros dentro de la organización. En ese sentido, el intraemprendimiento viene con la construcción y el empoderamiento de habilidades técnicas (duras) y blandas. |
| 4. Superar el miedo al fracaso  | Los empleados deben ser capaces de considerar los desafíos como una oportunidad de crecimiento, y no como amenazas/obstáculos, sobre el riesgo calculado.  |
| 5. Evitando los espectáculos de un solo hombre | El éxito es un esfuerzo de equipo. Una buena práctica es construir equipos de diferentes líneas de negocio y países. Los intraemprendedores deben tener confianza (y ser eficaces) en el tratamiento de la diversidad demográfica y cultural, incluida la relación con los pares y la alta dirección. |
| 6. Curiosidad | Los empleados deben tener la oportunidad de escuchar activamente a los demás e inspirarse en sus ideas. En ese sentido, una buena idea podría ser comenzar a invitar a diferentes perfiles a las reuniones de la junta para compartir consenso y conocimiento sobre lo que está sucediendo (y por qué) durante la toma de decisiones de alto nivel. |
| 7. Apertura a las ideas desde el exterior | Muchos programas de intraemprendimiento han estado abiertos a profesionales externos y empresas emergentes, lo que ha facilitado el intercambio de ideas y la libre circulación de conocimientos. Los trabajadores podrían saber algo sobre la producción que los ingenieros no consideraron/ignoraron, las personas de ventas podrían saber algo sobre el producto que el equipo de marketing podría no haber considerado, etc. |
| 8. Redes | Los empleados deben tener la oportunidad de crear relaciones comerciales productivas y efectivas. Como representantes de su organización, los intraemprendedores deben tener la oportunidad de hablar y decidir en nombre de su empresa sobre lo que concierne específicamente a su responsabilidad. |
| 9. Enfoque | Los programas de intraemprendimiento operan en su mejor momento cuando se basan en desafíos y los desafíos están alineados con la estrategia de la empresa (o línea de negocio) en su conjunto (es decir, evitar el efecto de energía y enfoque-dispersión) |
| 10. Filtrado crítico | Para los entornos de las microempresas y las pymes, se recomienda comprometerse con un proyecto intraemprendedor a la vez, específicamente en el caso de que nunca se hayan ejecutado proyectos intraemprendedores, como en la oportunidad de probar los potenciales del programa, la falta de recursos y la evaluación de las necesidades. |
| 11. Retroalimentación Loop  | Para evitar la frustración y maximizar el aprendizaje, se debe dar retroalimentación a todas las ideas, tanto promovidas como rechazadas. Los datos muestran que el 98 % de las ideas son rechazadas, y aunque esto podría generar una sensación de frustración, es importante tener en cuenta que este es un fenómeno muy típico en el modelado de embudos de ideas. |
| 12. Alta confianza y autoestima | Para desarrollar ideas exitosas, las empresas deben alentar a los empleados a creer en sí mismos y en su potencial. Se recomiendan sesiones de coaching con empleados veteranos/miembros mayores |
| 13. Colaboración  | Los empleados deben cooperar y compartir con otros desafíos, oportunidades y victorias. El éxito de un intraemprendedor podría inspirar a otros y presentarse como un modelo a seguir para toda la organización. |
| 14. Aversión al riesgo | Eliminar ideas que demuestren no tener atractivo. 5 de los 25 proyectos que se añaden anualmente a una cartera de innovación pierden su razón de ser. Cerrarlos a tiempo puede aumentar los beneficios y evitar que las grandes empresas pierdan cientos de miles de euros. El fracaso es parte de la curva de aprendizaje, hacen de este evento la oportunidad de crecimiento de los aspirantes a intraemprendedores. |
| 15. Adaptabilidad | La empresa debe promover el desarrollo de habilidades transfuncionales entre los empleados. Un buen intraemprendedor debe tener diferentes habilidades y adquirir una gran flexibilidad (es decir, multitarea) cuando se le pedirá que se ocupe de nuevas responsabilidades que hasta hoy estaban fuera de su dominio de interés.  |
| 16. Haz que suceda  | Si surge alguna idea valiosa de los empleados, asigne los recursos necesarios para investigar más a fondo su viabilidad. No dejes a tus intraemprendedores solos en su desarrollo: proporcionar el apoyo que necesitan para transitar hacia la fase de desarrollo. |
| 17. Transparencia | Una empresa que promueva el emprendimiento corporativo debe ser realista incluso cuando no se logren los resultados deseados: a medida que comunique con orgullo los éxitos, sea honesto y transparente en la comunicación de los fracasos. Esto inspirará una actitud compartida de fiabilidad y confianza (más aún cuando las cosas no salen como se desea). |
| 18. Visión a largo plazo | Hay excelentes plataformas para programas de intraemprendimiento (es decir, Pollen8, Idea Drop, HYPE, Wazoku, Innovation Cloud), pero solo son herramientas para facilitar la implementación. Los programas deben ser mucho más que una herramienta... promover el intraemprendimiento significa embarcarse en un viaje largo, extenuante y desafiante que comienza con una clara visión de empoderamiento para la organización y su gente. |
| 19. Pragmatismo | Los empleados no deben tener miedo de tomar riesgos y ser un «primer motor». Lo que a su vez requiere apertura de la dirección y un ejercicio general de humildad de su lado (no hay espacio para los egos) |
| 20. Resiliencia | Los empleados no deben tener miedo al fracaso y deben verlo como una oportunidad para el crecimiento. |

Recibir asistencia administrativa es fundamental para los empleados interesados en participar en actividades intraemprendedoras. El apoyo a la gestión se refiere a la voluntad de la dirección de facilitar y promover el intraemprendimiento (Marvel et al. 2007), que incluye motivar a los empleados y reconocer que sus actividades pueden implicar cierta asunción de riesgos (Kelley y Lee 2010), así como establecer una norma dentro de la organización (Garcia-Morales et al. 2014). Uno de los principales elementos que influyen en el intraemprendedor es la discreción laboral y ofrecer a los empleados libertad en su trabajo. Dar a los empleados la oportunidad de desarrollar su propio trabajo y descentralizar la toma de decisiones conduce a un aumento de la actividad intraemprendedora (Sebora et al. 2010). Otra dimensión de la gestión del intraemprendimiento son las recompensas y el refuerzo. Las recompensas deben estar alineadas con los objetivos y basadas en los resultados (Marvel et al. 2007; Sebora et al. 2010). Los empleados están más inclinados a participar en emprendimientos creativos cuando son recompensados en consecuencia (Monsen et al. 2010). Su satisfacción laboral también está influenciada por una recompensa.

Además del apoyo gerencial, la estructura organizacional, la autonomía y las recompensas/refuerzos, también es importante proporcionar los recursos necesarios. Los elementos organizacionales que influyen en el intraemprendedor son en gran medida recursos laborales. Estos recursos consisten tanto en tiempo como en dinero. Estos recursos deben equilibrar las demandas de un trabajo al tiempo que reducen los gastos relacionados con él (Demerouti et al. 2001). Puech y Durand (2017) investigaron cuánto tiempo les tomó a los intraemprendedores convertirse en intraemprendedores. Descubrieron que la calidad del tiempo es más esencial que la cantidad, particularmente durante el período de inicio, cuando no siempre está claro qué actividades debe realizar el intraemprendedor. Otros elementos incluyen, por ejemplo, la tolerancia de la organización al fracaso y el estado de ánimo dentro de la empresa.

A pesar de que las empresas establecidas tienen una abundancia de recursos, lograr el éxito intraemprendedor todavía viene con un montón de obstáculos. El lanzamiento de un nuevo emprendimiento conlleva su propio conjunto de peligros en una empresa establecida. Incluso si una empresa tiene muchos recursos, puede que no tenga el clima organizacional y la cultura adecuados para apoyar a los intraemprendedores (Duncan et al., 1988). Si la dirección no fomenta el intraemprendimiento y la innovación dentro de la organización de manera proactiva, no se producirá de manera regular y efectiva. Además, puede ser difícil detectar intraemprendedores a veces. Los empleados en esta categoría suelen ser autoiniciadores que son ambiciosos y orientados a objetivos. Con frecuencia pueden resolver problemas por sí mismos y generar ideas que resulten en mejoras de procesos. Los emprendedores internos deben ser reconocidos y recompensados. Sin embargo, la mayoría de las empresas no tienen mecanismos adecuados para promover y recompensar de manera justa a los intraemprendedores.

Draeger-Ernst et al. (2003) ilustran cinco áreas problemáticas diferentes que obstaculizan el intraemprendimiento como: los viejos modelos de negocio y la cultura asociada, la frustración por los cambios recurrentes, la competitividad entre las diferentes divisiones, la falta de compromiso común y consistente de la implementación, la falta de apoyo por parte de la dirección intermedia y los niveles de jerarquía inferior. Las siguientes áreas se clasifican como procesos de gestión habilitadores: planificación, organización; liderazgo/función de personal, control y cambio. Se definen los siguientes cuatro factores de influencia relacionados con el contenido para el intraemprendimiento: estrategia, cultura organizativa, estructura y recursos humanos. Estos elementos estructurales están destinados a crear el marco óptimo para el intraemprendimiento. Al mismo tiempo, Draeger-Ernst et al. (2003) también responde a la pregunta de cómo la empresa puede diseñar estos factores influyentes del intraemprendimiento y cómo se puede implementar ese concepto intraemprendedor en una empresa. Este proceso incluye cuatro fases: inicialización, modelización, integración e consolidación.

Huang et al. (2021) presentan cuatro tipos principales de habilitadores del intraemprendimiento definidos como actitudes propias, habilidades, juicio y rasgos de personalidad (Figura 1) que se atenúan aún más con facilitadores organizativos (Figura 2) y se facilitan con apoyo gerencial, tiempo dedicado al desarrollo de ideas innovadoras y lluvia de ideas, sistema gratificante y autonomía. Para apoyarlos, el estudio resume tres facilitadores esenciales: establecer infraestructuras adecuadas de tecnología de la información y la comunicación, formando una relación valiosa de empleado a empleado y de empleado a organización. Huang et al. (2021) identifican también tres retos no tecnológicos principales para que las empresas fomenten el comportamiento intraemprendedor: establecer una cultura intraemprendedora, construir una relación laboral adecuada y ofrecer incentivos. El desafío tecnológico para las empresas es ofrecer una herramienta basada en TI para recopilar ideas de los empleados y el desarrollo posterior de estas. Dicha plataforma también podría incluir recursos externos. Especialmente para pequeñas empresas con presupuestos bajos, esta plataforma basada en TI puede ser un desafío. «*Por lo tanto, la investigación futura puede investigar el diseño de plataformas viables que faciliten el comportamiento intraemprendedor, especialmente para las MIPYMES*».

Figura 2: Facilitadores individuales del intraemprendimiento

|  |  |
| --- | --- |
| 1. auto-actitudes
	1. iniciativa personal
	2. autoeficacia empresarial
	3. proactividad
 | 1. capacidades
	1. conocimiento del mercado
	2. conocimiento de la tecnología
	3. innovación
	4. adaptabilidad profesional
 |
| 1. sentencias
	1. recompensas (finanzas, logros y satisfacción)
	2. riesgos (trabajo, salario y reputación)
	3. probabilidad de éxito del emprendimiento
	4. identificación de la organización
 | 1. atributos/características de personalidad
	1. flexibilidad y conducción
	2. apertura
	3. conciencia
	4. extroversión
	5. estabilidad emocional
 |

Fuente: Huang et al. (2021)

Figura 3: Facilitadores organizativos del intraemprendimiento

|  |  |
| --- | --- |
| 1. apoyo al desarrollo y diseño de trabajo
	1. apoyo a la gestión
	2. discreción de trabajo
	3. coaching de gestión
	4. asesoramiento y seguimiento del desarrollo
	5. diseño de puestos de trabajo y contexto laboral
 | 1. disponibilidad de recursos
	1. recursos financieros (p. ej., recompensas)
	2. sistemas tecnológicos
	3. talleres intraemprendedores
	4. conocimientos relacionados
	5. capacidad de innovación
 |
| 1. estilo de gestión
	1. marco de gestión
	2. liderazgo transformacional
	3. receptividad gerencial
 | 1. cultura de la innovación
	1. autonomía
	2. tolerancia al fracaso
	3. fomentar la asunción de riesgos
	4. ampliación de la red individual
 |

Fuente: Huang et al. (2021)

Deprez et al. (2018) propone un sistema basado en modelos para el fomento de la cultura intraemprendedora donde la primera etapa involucra a pocos empleados motivados para observar las necesidades cambiantes de los clientes, los cambios en el mercado y la búsqueda de soluciones. Para encontrar y establecer innovaciones es necesario un nivel cada vez mayor de autonomía y toma de decisiones. Estos pueden ser dados por los líderes de equipo, así como fomentar su propia iniciativa. La retroalimentación sobre lo que está pasando con su idea y la oferta de seguir trabajando en su idea es esencial para la motivación y puede facilitar nuevas ideas. Finalmente, es necesario definir por qué la organización quiere aumentar el intraemprendimiento y con cuánta capacidad. La construcción a partir de ahí, la segunda etapa del modelo implica la instigación a escala masiva del intraemprendimiento. Aquí se hace hincapié en los esfuerzos pioneros de la alta dirección para comunicar la conveniencia del intraemprendimiento, la reducción de barreras y la formalización en la comunicación y presentación de ideas. Una cultura justa también da esfuerzo al intraemprendimiento, ya que a los intraemprendedores les gustaría que se les tratara de manera humana y justa. La etapa final del modelo implica mantener el nivel deseado de intraemprendimiento. Aquí también la atención se centra en la autonomía, las recompensas, la disponibilidad de tiempo, el apoyo a la gestión y los límites puestos en el alcance de una iniciativa.

En la creación de un entorno intraemprendedor, el liderazgo (especialmente el liderazgo transformacional) y la capacidad de motivar a los subordinados a ser proactivos, creativos y productivos juegan un papel importante. El liderazgo contribuye a resolver los problemas corporativos al influir y alentar a los empleados a analizar los problemas desde diferentes ángulos y pensar en soluciones nuevas y creativas. Las soluciones nuevas y creativas están estrechamente relacionadas con el conocimiento: las nuevas ideas provienen de nuevos conocimientos que ponen la gestión del conocimiento en el foco de muchas empresas, pero también de las investigaciones. El conocimiento puede adquirirse fuera, pero también creado dentro de la empresa. Las organizaciones deben esforzarse para adquirir el mayor conocimiento posible, independientemente de su fuente, ya que son exitosas aquellas empresas que continuamente generan nuevos conocimientos, los difunden y lo integran efectivamente en sus prácticas de trabajo.

Moriano et al. (2014) introducen la distinción entre el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitante. La primera consiste en la motivación inspiradora, la influencia idealizada (atribuida y conductual), la consideración individualizada y la estimulación intelectual. El estilo de liderazgo transaccional se define por estructuras y roles claros, para que los subordinados puedan alcanzar objetivos. El liderazgo pasivo-evitante se caracteriza por el laissez-faire y la gestión pasiva por excepción, que incluye acciones correctivas. Tales líderes pasivos evitan acuerdos específicos o no formulan expectativas claras. El estudio muestra que el liderazgo transformacional establece las circunstancias gerenciales más favorables para el intraemprendimiento. Por el contrario, el liderazgo transaccional tiene un efecto negativo en el comportamiento intraemprendedor, porque este estilo de liderazgo conduce a la motivación extrínseca. Los empleados están menos dispuestos a desarrollar ideas innovadoras y no hacen más de lo que se requiere. Además, los autores demuestran que no existe una relación significativa entre el liderazgo pasivo-evitante y el intraemprendimiento. En resumen, compartir la misión, proporcionar mentoría o coaching, alentar nuevas formas de pensar y confianza son formas bastante efectivas para que los gerentes fomenten el comportamiento intraemprendedor.

Pérez.de-Lema et al. (2017) identifican que el trabajo en equipo es el factor cultural más valorado del intraemprendimiento seguido de tolerancia al riesgo, compensación e incentivos, autonomía de los trabajadores y apoyo a la gestión y flexibilidad. Examinan cómo los diferentes factores de la cultura intraemprendedora (autonomía, tolerancia a errores y riesgos, compensaciones y recompensas, trabajo en equipo, apoyo gerencial y flexibilidad en la cultura organizacional) influyen en la innovación en el producto, los procesos y la gestión. La tolerancia de la cultura de riesgo, las recompensas y los incentivos, el trabajo en equipo y el apoyo gerencial y una cultura flexible tienen un impacto positivo en la innovación en productos, procesos y gestión. Prada-Ospina (2017) define el emprendimiento corporativo (intraemprendimiento) como una herramienta de mejora organizacional. Muestran que las siguientes variables de emprendimiento individual y organizacional tienen un impacto positivo en la mejora organizacional y el rendimiento corporativo: liderazgo, planificación estratégica, clima de trabajo, opciones de mejora, innovación, incidencia del clima laboral y resolución de problemas.

Si bien las grandes organizaciones tienen recursos necesarios para apoyar sus procesos intraemprendedores, las pequeñas empresas (PYME) carecen de las operativas y técnicas. A pesar de los esfuerzos de las empresas por aprovechar las infraestructuras innovadoras de sus empleados para las pymes, como los sistemas digitales de intraemprendimiento, están subdesarrollados. Debido a la necesidad de tareas y plazos específicos y a la falta de apoyo, a muchas organizaciones más pequeñas les resulta difícil incorporar el concepto de intraemprendimiento en sus rutinas de trabajo cotidianas. Además, Huang et al. (2021) identificaron que es muy esencial contar con un sistema informático para recopilar y desarrollar tales ideas. Sin embargo, todavía falta un buen software aquí; En particular, las PYME no disponen de las capacidades, los expertos y el dinero necesarios para invertir en el desarrollo de dicho sistema. Debería emprenderse más investigación para encontrar formas más rentables de recopilar y compartir esas ideas, especialmente para las PYME con menos recursos. Draeger-Ernst (2003) señala también el enfoque integrador que se necesita para fomentar el intraemprendimiento. Los autores definieron los procesos de gestión, las áreas estructurales y relacionadas con el contenido como relevantes para este objetivo.

1. Modelos de gestión de intraemprendimiento

Durante un período considerable de tiempo, el espíritu empresarial ha sido un símbolo de logro, impulso, ambición y estatus económico. La mayoría de estos atributos pueden clasificarse como talentos emprendedores. El intraemprendimiento, por otro lado, está desplazando rápidamente el espíritu emprendedor tradicional. Es un enfoque más ético de llevar a cabo planes que no se ocupa exclusivamente de la ganancia económica o el dinero de una sola vez/un solo lado. Se centra en la viabilidad y ética a largo plazo de una empresa. Promueve el emprendimiento ético, en lugar de obtener el éxito a expensas o la explotación de los demás. El intraemprendimiento tiene muchas facetas diferentes y está firmemente arraigado en el mundo digital en el que vivimos ahora. Crea posibilidades más allá de nuestros pensamientos más grandes. Ya sea una empresa grande o pequeña, el intraemprendimiento es el método más único y creativo para impulsar a una empresa a la grandeza.

Wolcott y Lippitz han hecho contribuciones significativas en el campo del intraemprendimiento al proponer cuatro modelos después de estudiar organizaciones conocidas que han ganado más del intraemprendimiento (2007). Estos cuatro modelos de intraemprendimiento se pueden distinguir en dos dimensiones: La propiedad organizacional es la primera dimensión: ¿Quién en la empresa tiene la responsabilidad del desarrollo de nuevos negocios? Dicha responsabilidad puede concentrarse en un determinado grupo, o puede dispersarse en toda la organización. La segunda es la autoridad sobre los recursos: ¿Hay un presupuesto reservado para el intraemprendimiento, o hay nuevas ideas de empresa patrocinadas caso por caso desde presupuestos divisionales o corporativos? Estos resultados dan lugar a los siguientes modelos:

 **Figura 4:** **Modelos de gestión intrapreneurial**



Cada modelo refleja un enfoque único para el desarrollo del intraemprendimiento. Múltiples modelos pueden ser compatibles en diferentes niveles y funciones al mismo tiempo, especialmente en grandes organizaciones.

**El modelo facilitador** puede ayudar a las empresas a mejorar su cultura. El modelo facilitador puede dar canales claros para que las propuestas sean consideradas y financiadas cuando una organización ya tiene una colaboración e ideación significativa en sus raíces. Las prácticas Facilitadoras pueden resultar en que una serie de personas sean agentes de cambio efectivos para las empresas que buscan la transformación cultural. El modelo facilitador es adecuado para contextos donde el desarrollo de conceptos y las pruebas se pueden llevar a cabo de manera rentable en todo el negocio. Como buen ejemplo de este modelo, *Google* permite a los empleados gastar el 20 % de sus horas de trabajo en proyectos personales que, de ser aprobados, serán apoyados por la corporación. Esto le da al empleado más libertad para usar su tiempo sabiamente, al mismo tiempo que le da al individuo un mayor sentido de valor de la empresa y la fe en sus habilidades. Como resultado, sus talentos emprendedores se fomentan dándoles más libertad para hacer crecer la organización a su manera única, en función de su capacidad. Se trata de ampliar los conjuntos de habilidades de los empleados y, lo que es más importante, desarrollar todo su potencial.

**El modelo productor** es útil si una corporación quiere conquistar nuevos sectores de crecimiento, identificar perspectivas innovadoras o combatir a competidores disruptivos. Es poco probable que las unidades de negocio, en general, adopten ideas disruptivas, y con frecuencia se enfrentan a fuertes presiones a corto plazo que impiden las inversiones en nuevas plataformas de crecimiento. El modelo de productor puede ayudar con esto proporcionando la coordinación esencial para los esfuerzos que involucran tecnología complicada o requiriendo la integración de competencias específicas en varias unidades de negocio. La compañía *Cargill* ofrece a la mayoría de los trabajadores la oportunidad de participar en reuniones y conversaciones críticas para tener una mejor comprensión de cómo funciona el sistema de la organización. Esto definitivamente pone el resultado de trabajo del empleado (éxito) en perspectiva. Como resultado, el empleado no solo obtiene conocimientos esenciales de la industria, sino que también se da cuenta de su propio valor dentro de la empresa, ya que puede ver cuán crucial es su trabajo, no importa cuán rutinario pueda parecer. También es una experiencia invaluable que puede impulsar a cualquier individuo hacia una carrera exitosa.

**El modelo defensor** es una solución para las empresas que desean acelerar la expansión de las divisiones establecidas. Debido a los limitados recursos del modelo, los gerentes deben adaptar sus iniciativas a las necesidades de las líneas de negocio actuales, y los empleados deben trabajar estrechamente en toda la corporación. Esto mejora la probabilidad de que las oportunidades sean una buena opción para las operaciones de una empresa, pero también requiere liderazgo para garantizar que los proyectos no se vuelvan demasiado incrementales. Existen defensores para ayudar a las unidades de negocios a alcanzar objetivos que tal vez no puedan lograr por sí mismos, pero que deben buscar para mantenerse vibrantes y relevantes. Además, el modelo defensor (como el modelo productor) puede evitar que el emprendimiento corporativo sucumba a poderosas unidades de negocio o silos competidores. *DuPont* implementa el enfoque de intraemprendimiento defensor al permitir a los empleados desarrollar sus propios diseños innovadores. Esto le da al empleado mucha responsabilidad al tiempo que les da la oportunidad de crear diseños de productos innovadores que pueden tener un gran impacto en el rendimiento de la empresa. En este punto, la corporación no solo está motivando a los empleados a alcanzar su máximo potencial, sino que también fomenta su creatividad al generar modelos de productos únicos que pueden impulsar a la empresa hacia adelante.

**El modelo oportunista** solo funciona confiando en culturas corporativas que están abiertas a la experimentación y tienen varias redes sociales debajo de la jerarquía formal (donde muchos ejecutivos dicen «sí» a las nuevas ideas). Las buenas ideas pueden caer fácilmente a través de agujeros organizativos u obtener un apoyo insuficiente en ausencia de este tipo de entorno. Como resultado, muchas empresas consideran que la estrategia oportunista no es confiable. *Zimmer* ofrece a sus trabajadores la oportunidad de establecer contactos con una variedad de empresas multinacionales con el fin de crear oportunidades que beneficien a la empresa y les permitan obtener una valiosa experiencia y realmente poner a prueba sus talentos. Los empleados desarrollarán un espíritu más emprendedor como resultado de esto, y podrán comprender cómo funciona un determinado proceso organizacional para mejorar su desempeño no solo en esta empresa, sino también en su futuro empleo (Tapalaga, 2019).

Hay varias maneras para que los gerentes fomenten el intraemprendimiento dentro de su organización y, sin embargo, minimicen los desafíos asociados con ella. Para empezar, deben comprender completamente el concepto y establecer expectativas claras con su equipo sobre cómo funcionarán los intraemprendedores, cómo se medirá su éxito y con qué frecuencia deben verificar los proyectos individuales. Los gerentes también deben ser capaces de detectar intraemprendedores dentro de la organización y empoderarlos con el nivel adecuado de autonomía y establecimiento de objetivos. Es fundamental que los gerentes se aseguren de que los intraemprendedores reciban una compensación justa por su iniciativa y responsabilidad.

Para una mejor gestión de los intraemprendedores para un viaje exitoso, los gerentes deben considerar:

1. Desarrollar e implementar una cultura empresarial que capacite a los empleados y fomente el intraemprendimiento proactivo. Según la investigación, una cultura organizacional tolerante al fracaso es esencial para la participación intraemprendedora. Las organizaciones pueden ayudar a fomentar el crecimiento intraemprendedor al alentar a las personas a asumir riesgos. Cuando los empleados tienen la oportunidad de adquirir experiencia intraemprendedora a través de ensayos y errores, las organizaciones también pueden ayudarlos a desarrollar habilidades y competencias intraemprendedoras (Aramburu y Saenz, 2011).
2. Establecer un sistema claro y directo para medir y definir lo que las ideas exitosas implican en la empresa. Tanto los empleados como los emprendedores tienen menos probabilidades de fracasar si saben lo que están buscando (Stam et al., 2012).
3. Establecer redes profesionales internas para facilitar la colaboración y los vínculos profesionales dentro de la organización. Los empleados son más propensos a mantener una relación positiva con su empleador cuando tienen confianza en la organización y consideran a sus gerentes como competentes y confiables. Creen que sus gerentes son legítimos y están satisfechos con su organización y gestión porque sus expectativas de relación se han cumplido (Park et al., 2014).
4. Facilitar la creación de redes profesionales con eventos que fomenten iniciativas de innovación e intraemprendimiento, como seminarios y estudios de casos, que permitan a los empleados destacar con sus ideas y habilidades (Gwynne y Wolff, 2005).
5. Asignar mentores a futuros intraemprendedores para que actúen como guía y asesor. Es importante que los guías asignados no actúen como gerentes ni supervisores. Es más fácil crecer si tienes a alguien a quien recurrir que puede ofrecer consejos beneficiosos a los intraemprendedores (Wakkee et al., 2010).
6. Marco político intraemprendimiento

Las empresas operan dentro de sistemas emprendedores e innovadores donde se necesita apoyo estratégico para impulsar el éxito emprendedor. Sin embargo, aunque las políticas empresariales son vastas, nuestro análisis no pudo identificar vínculos concretos entre el concepto de intraemprendimiento y las políticas de la UE, en particular en lo que respecta a las PYME.

No obstante, los principales impulsores de la «actitud intraemprendedora» corresponden a muchas de las áreas de formación y educación identificadas por los dos marcos pertinentes. *EntreComp* es el marco europeo oficial de competencias para la educación y la formación en actitud emprendedora, una de las ocho competencias clave principales para el aprendizaje permanente (LLL) identificada por el Consejo de la UE, y sigue siendo relevante en la actualidad. En el contexto de este marco, el espíritu emprendedor se considera una *competencia* asociada al sentido de la iniciativa y la agencia. Por otro lado, LifeComp *es* el marco oficial europeo de competencias para la educación y la formación en aprender-a-aprender, habilidades personales y sociales, pilares esenciales de cualquier aspirante intraemprendedor.

El marco *EntreComp* encuentra aplicaciones no solo para la mejora de las capacidades y el desarrollo de capacidades de empresarios aspirantes y establecidos, sino también para los ciudadanos (y los trabajadores) en general, ya que se les enseña a ser más «emprendedores», independientemente de su intención real de convertirse en propietarios de negocios. El EntreComp, de hecho, está operativo en muchos ámbitos de la formación y la educación, como el compromiso de las personas con la empleabilidad y la ciudadanía activa. El marco está estructurado en tres áreas principales de formación, cada una de las cuales contiene cinco competencias y para cada competencia hay un conjunto de subcompetencias adicionales. Un modelo de progresión de 8 capas mide la competencia que los estudiantes pueden tener en comparación con cada subcompetencia, para un total de 442 resultados de aprendizaje.

Figura 4: El Marco EntreComp

Ideas y OPORTUNIDADES

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Competencias | Pista | Descripción |
| 1.1 Oportunidades de detección | Usa tu imaginación y habilidades para identificar oportunidades para crear valor | * Identificar y aprovechar las oportunidades para crear valor explorando el panorama social, cultural y económico
* Identificar las necesidades y los desafíos que deben satisfacerse
* Establecer nuevas conexiones y reunir elementos dispersos del paisaje para crear oportunidades para crear valor
 |
| 1.2 Creatividad | Desarrollar ideas creativas y con propósito | * Desarrollar varias ideas y oportunidades para crear valor, incluidas mejores soluciones a los desafíos existentes y nuevos.
* Explorar y experimentar con enfoques innovadores
* Combinar conocimientos y recursos para lograr efectos valiosos
 |
| 1.3 Visión | Trabaja hacia tu visión del futuro | * Imagina el futuro
* Desarrollar una visión para convertir las ideas en acción
* Visualice escenarios futuros para ayudar a guiar el esfuerzo y la acción
 |
| 1.4 Idea de valor | Aproveche al máximo las ideas y oportunidades | * Juzgar qué valor tiene en términos sociales, culturales y económicos
* Reconocer el potencial que tiene una idea para crear valor e identificar formas adecuadas de aprovecharlo al máximo.
 |
| 1.5 Pensamiento ético y sostenible | Evaluar las consecuencias y el impacto de las ideas, oportunidades y acciones | * Evaluar las consecuencias de las ideas que aportan valor y el efecto de la acción emprendedora en la comunidad objetivo, el mercado, la sociedad y el medio ambiente
* Reflexionar sobre la sostenibilidad de los objetivos sociales, culturales y económicos a largo plazo y el curso de acción elegido
* Actuar de manera responsable
 |

RECURSOS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Competencias | Pista | Descripción |
| 2.1 Autoconciencia y autoeficacia | Creer en ti mismo y seguir desarrollándose | * Reflexionar sobre tus necesidades, aspiraciones y deseos a corto, mediano y largo plazo
* Identificar y evaluar tus fortalezas y debilidades individuales y grupales
* Creer en tu capacidad para influir en el curso de los acontecimientos, a pesar de la incertidumbre, los reveses y los fracasos temporales
 |
| 2.2 Motivación y perseverancia | Mantente concentrado y no te rindas | * Estar decidido a convertir las ideas en acción y satisfacer tu necesidad de lograr
* Prepararte para ser paciente y seguir tratando de lograr tus objetivos individuales o grupales a largo plazo
* Ser resistente bajo presión, adversidad y fracaso temporal
 |
| 2.3 Movilización de recursos | Reúne y administra los recursos que necesitas | * Obtener y gestionar los recursos materiales, no materiales y digitales necesarios para convertir las ideas en acción
* Aprovechar al máximo los recursos limitados
* Obtener y gestionar las competencias necesarias en cualquier etapa, incluidas las competencias técnicas, legales, fiscales y digitales.
 |
| 2.4 Alfabetización financiera y económica | Desarrollar conocimientos financieros y económicos | * Estimar el costo de convertir una idea en una actividad generadora de valor
* Planificar, poner en marcha y evaluar las decisiones financieras a lo largo del tiempo
* Administrar el financiamiento para asegurarse de que tu actividad de creación de valor pueda durar a largo plazo
 |
| 2.5 Movilización de otros | Inspirar, entusiasmar y poner a otros a bordo | * Inspirar y entusiasmar a las partes interesadas pertinentes
* Obtener el apoyo necesario para lograr resultados valiosos
* Demostrar comunicación efectiva, persuasión, negociación y liderazgo
 |

PUESTA EN ACCIÓN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Competencias | Pista | Descripción |
| 3.1 Tomando la iniciativa | Ir a por ello | * Iniciar procesos que crean valor
* Asumir los desafíos
* Actuar y trabajar de forma independiente para alcanzar los objetivos, atenerse a las intenciones y llevar a cabo las tareas planificadas
 |
| 3.2 Planificación y gestión | Prioridades, organización y seguimiento | * Establecer objetivos a largo, mediano y corto plazo
* Definir prioridades y planes de acción
* Adaptarse a cambios imprevistos
 |
| 3.3 Hacer frente a la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo | Tomar decisiones lidiando con la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo | * Tomar decisiones cuando el resultado de esa decisión es incierto, cuando la información disponible es parcial o ambigua, o cuando existe un riesgo de resultados no deseados.
* Dentro del proceso de creación de valor, incluir formas estructuradas de probar ideas y prototipos desde las primeras etapas, para reducir los riesgos de fallas.
* Manejar situaciones de rápido movimiento de manera rápida y flexible
 |
| 3.4 Trabajar con otros | Equipo, colaboración y red | * Trabajar juntos y cooperar con otros para desarrollar ideas y convertirlas en acciones
* Red
* Resolver conflictos y enfrentarse a la competencia positivamente cuando sea necesario
 |
| 3.5 Aprendizaje a través de la experiencia | Aprende haciendo | * Utilizar cualquier iniciativa para la creación de valor como una oportunidad de aprendizaje
* Aprender con otros, incluyendo compañeros y mentores
* Reflexionar y aprender tanto del éxito como del fracaso (tu propio y el de otras personas)
 |

El *LifeComp también* se deriva de la recomendación del Consejo de la UE a los Estados miembros y a la Comisión de la UE sobre las competencias clave para la LLL, y responde a la necesidad de dotar al sistema de formación y educación de un modelo de referencia común de la UE que refuerce la adaptabilidad de los alumnos a las sociedades. Del mismo modo, para *EntreComp, el diseño* de LifeComp también se inspira en una «estructura de cebolla»: tres áreas de formación para un total de nueve competencias.

Gráfico 5: El marco de LifeComp

ÁREA PERSONAL

|  |  |
| --- | --- |
| Autorregulación | * Conciencia y expresión de emociones personales, pensamientos, valores y comportamiento
* Comprender y regular las emociones personales, los pensamientos y el comportamiento, incluidas las respuestas al estrés
* Fomentar el optimismo, la esperanza, la resiliencia, la autoeficacia y un sentido de propósito para apoyar el aprendizaje
 |
| Flexibilidad | * Disposición a revisar opiniones y cursos de acción frente a nuevas pruebas
* Comprender y adoptar nuevas ideas, enfoques, herramientas y acciones en respuesta a contextos cambiantes
* Gestionar las transiciones en la vida personal, la participación social, el trabajo y las vías de aprendizaje, al tiempo que se toman decisiones conscientes y se establecen metas
 |
| Bienestar | * Conciencia de que el comportamiento individual, las características personales y los factores sociales y ambientales influyen en la salud y el bienestar
* Comprender los riesgos potenciales para el bienestar y utilizar información y servicios fiables para la salud y la protección social
* Adopción de un estilo de vida sostenible que respete el medio ambiente y el bienestar físico y mental de uno mismo y de los demás, al tiempo que busca y ofrece apoyo social.
 |

ÁREA SOCIAL

|  |  |
| --- | --- |
| Empatía | * Conciencia de las emociones, experiencias y valores de otra persona
* Comprender las emociones y experiencias de otra persona, y la capacidad de tomar proactivamente su perspectiva
* Capacidad de respuesta a las emociones y experiencias de otra persona, siendo consciente de que la pertenencia grupal influye en su actitud.
 |
| Comunicación | * Conciencia de la necesidad de una variedad de estrategias de comunicación, registros lingüísticos y herramientas adaptadas al contexto y al contenido
* Comprensión y gestión de interacciones y conversaciones en diferentes contextos socioculturales y situaciones específicas del dominio
* Escuchar a los demás y entablar conversaciones con confianza, asertividad, claridad y reciprocidad, tanto en contextos personales como sociales
 |
| Colaboración | * Intención de contribuir al bien común y la conciencia de que otros pueden tener diferentes afiliaciones culturales, antecedentes, creencias, valores, opiniones o circunstancias personales.
* Comprender la importancia de la confianza, el respeto de la dignidad humana y la igualdad, hacer frente a los conflictos y negociar desacuerdos para construir y mantener relaciones justas y respetuosas.
* Compartir equitativamente las tareas, los recursos y la responsabilidad dentro de un grupo, teniendo en cuenta su objetivo específico; obtención de la expresión de diferentes puntos de vista y adopción de un enfoque sistémico
 |

APRENDER A APRENDER ÁREA

|  |  |
| --- | --- |
| Mentalidad de crecimiento | * Conciencia y confianza en las capacidades propias y de los demás para aprender, mejorar y lograr con trabajo y dedicación
* Entender que el aprendizaje es un proceso de por vida que requiere apertura, curiosidad y determinación
* Reflexionar sobre los comentarios de otras personas, así como sobre experiencias exitosas e infructuosas para continuar desarrollando su potencial.
 |
| Pensamiento crítico | * Conocimiento de posibles sesgos en los datos y limitaciones personales, al tiempo que recopila información e ideas válidas y confiables de fuentes diversas y de buena reputación.
* Comparar, analizar, evaluar y sintetizar datos, información, ideas y mensajes de medios con el fin de sacar conclusiones lógicas
* Desarrollar ideas creativas, sintetizar y combinar conceptos e información de diferentes fuentes para resolver problemas
 |
| Gestión del aprendizaje | * Conciencia de los propios intereses de aprendizaje, procesos y estrategias preferidas, incluidas las necesidades de aprendizaje y el apoyo necesario
* Planificación e implementación de objetivos, estrategias, recursos y procesos de aprendizaje
* Reflexionar y evaluar los propósitos, procesos y resultados del aprendizaje y la construcción de conocimientos, estableciendo relaciones entre dominios
 |

El EntreComp y LifeComp representan la referencia de apoyo más tangible a nivel de la UE para los programas de desarrollo de capacidades basados en el emprendimiento para los empleados de MSEMS. Sobre la base de sus fundamentos y puntos de vista de las secciones anteriores, esta sección del informe propone un punto de referencia único en su tipo y una evaluación cruzada entre los impulsores del intraemprendimiento y las competencias y áreas de formación pertinentes de ambos marcos que pueden actuar como desencadenantes.

Gráfico 6: Evaluación cruzada del marco EntreComp LifeComp







La evaluación transversal revela áreas superpuestas de dos marcos que también pueden aplicarse al intraemprendimiento. La Figura 6 revela que muchos de los rasgos identificados en secciones anteriores también pasan a primer plano aquí. Por ejemplo, a nivel estratégico y conceptual de la generación de ideas, los dos se superponen de una manera que requiere una mayor flexibilidad, mentalidad de liderazgo y enfoque realista. Al mismo tiempo, los dos marcos sugieren la necesidad de establecer redes, transparencia y curiosidad. Estas conclusiones pueden tomarse como directrices para el desarrollo de políticas futuras. El análisis no fue capaz de encontrar iniciativas nacionales de política de intraemprendimiento. Con este fin, pudimos evaluar cómo se nutre el intraemprendimiento a nivel nacional y regional en Alemania.

|  |
| --- |
| Estudio de caso: Iniciativas territoriales en Alemania: ¿por qué la diferencia en las tasas de emprendimiento e intraemprendimiento? |
| Chart, bar chart, waterfall chart  Description automatically generatedLa tendencia hacia una cultura de intraemprendimiento es fuerte en Alemania. Esto queda claro de las tasas de intraemprendimiento («Tasa de Actividad de Empleados Emprendedores (EEA)»). Dentro de cinco años a partir de 2014-2019, el intraemprendimiento ha aumentado de alrededor del 4 por ciento a alrededor del 6 por ciento en 2019. Concluye que más empleados participan en actividades innovadoras. La participación activa en el desarrollo o la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado, como el establecimiento de nuevas unidades de negocio, se cuentan entre ellos. Los países con altos ingresos, como Canadá o Estados Unidos, tienen una tasa de start-up significativamente más alta que Alemania. Alemania tiene una tasa de start-up del 7,6 %[[4]](#footnote-4). En cuanto a las tasas de start-up, es decir, el número de nuevas empresas fundadas, Alemania, con una tasa de start-up del 7,6 %, ocupa uno de los puestos más bajos en comparación con otros países de altos ingresos. Otros países, como Canadá, Estados Unidos o Portugal, están mucho más adelantados aquí[[5]](#footnote-5).En Alemania, el mercado laboral es estable, por lo que los empleados altamente cualificados encuentran rápidamente un nuevo trabajo adecuado. Como resultado, rara vez se considera la alternativa de trabajar por cuenta propia. Por lo tanto, la innovación tiene lugar más dentro de las diversas empresas que en la forma de iniciar un negocio. Las empresas fomentan el trabajo creativo y emprendedor de sus empleados[[6]](#footnote-6). Los intraemprendedores desempeñan un papel central en la innovación, al igual que el stock forestal de las empresas existentes. Esto se refleja, por ejemplo, en el establecimiento de nuevas unidades de negocio, en la orientación de nuevas estrategias de negocio o en el desarrollo, así como en el lanzamiento del mercado y el avance en la venta de nuevos productos. En una comparación de los 43 países GEM en intraemprendimiento, Alemania ocupa el tercer lugar, justo por detrás de Croacia y Brasil. Según la población activa, se dice que el 9,2 % de la población activa ha desempeñado un papel de liderazgo como intraemprendedor en los últimos tres años.En el que actualmente es el mayor estudio sobre el tema «intrapreneurship», el Instituto de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de Bayreuth ha publicado el «Intrapreneurship Monitor 2021». Un total de 603 empresas en Alemania fueron encuestadas para reflejar la escena del intraemprendimiento en Alemania. Además de la consulta exhaustiva, también se examinó la comunicación de las empresas DAX y se realizó una extensa serie de entrevistas. El resultado más importante es que cada vez más empresas confían en el intraemprendimiento para garantizar su propia competitividad a largo plazo. Solo el 29 % de las empresas encuestadas tienen su propio departamento especializado o un programa de intraemprendimiento que se ocupa centralmente de las actividades de intraemprendimiento. Por el contrario, el 72 % de las empresas ya realizan actividades de intraemprendimiento en su empresa, ya sea a nivel de empleado o de organización. Sobre la base del tamaño de las empresas, se puede decir que las empresas más grandes en particular están dispuestas y ya han creado estructuras para el intraemprendimiento. Además, se puede ver que las empresas que tienen su propio departamento interno de intraemprendimiento son más propensas a ser las primeras en introducir nuevos productos en sus respectivas industrias (50 por ciento) que las empresas sin su propio departamento (30 por ciento). Las empresas alemanas están invirtiendo cada vez más en el establecimiento y la implementación de iniciativas de intraemprendimiento. El enfoque aquí se centra en programas que sensibilizan a los empleados sobre el desarrollo de sus propias ideas y enfoques de soluciones y están destinados a promover estas habilidades. Las competencias de intraemprendimiento adquiridas de esta manera permiten a las empresas reconocer los problemas más rápidamente en el futuro y abordarlos de una manera orientada a la solución. En comparación con el año anterior, vemos un aumento significativo aquí a nivel de empleados. En 2020, solo el 13 % de las empresas encuestadas declararon que tenían su propio departamento de intraemprendimiento. En 2021, este es el caso del 35 % de las empresas encuestadas. Además, el 22 % de las empresas encuestadas planean introducir actividades de intraemprendimiento a nivel de los empleados. A nivel de empresa, el 36 % de las empresas ya están llevando a cabo actividades de intraemprendimiento en la actualidad y participan en start-ups externas, por ejemplo. También aquí, el 21 % de las empresas encuestadas están planeando una expansión sustancialmente más fuerte de los esfuerzos correspondientes en el futuro.Curiosamente, la comparación entre empresas familiares y gestionadas externamente muestra que el 37 % de todas las actividades de intraemprendimiento a nivel de empleados son llevadas a cabo exclusivamente por empresas familiares. Si nos fijamos en las empresas exclusivamente gestionadas externamente, por otro lado, vemos que este es el caso de solo el 16 % de las empresas de gestión externa encuestadas. Según el estudio, las empresas alemanas están invirtiendo cada vez más en el desarrollo y la implementación de iniciativas de intraemprendimiento. El enfoque se centra en programas que empoderan a los empleados para desarrollar sus propias ideas y soluciones y fomentar estas habilidades. Las habilidades de intraemprendimiento así adquiridas permitirán a las empresas identificar rápidamente los problemas y resolverlos de una manera orientada a la solución. En 2020, solo el 13 % de las empresas encuestadas dicen que tienen su propio departamento de intraemprendimiento. En 2021, este será el caso del 35 % de los encuestados.Además, el 22 % de las empresas encuestadas planea introducir el intraemprendimiento a nivel de los empleados. A nivel de empresa, encontramos que el 36 % ya lleva a cabo actividades de intraemprendimiento y participa en start-ups externas, por ejemplo. También aquí, el 21 % de las empresas encuestadas ve una mayor expansión de los esfuerzos correspondientes en el futuro. Es interesante observar que una comparación entre las empresas familiares y las empresas externas muestra que el 37 % de las actividades de intraemprendimiento a nivel de los empleados son llevadas a cabo por empresas familiares[[7]](#footnote-7). Según el estudio del Institute for Entrepreneurship & Innovation de la Universidad de Bayreuth, el «Intrapreneurship Monitor 2021», las empresas encuestadas se centran especialmente en la provisión de tiempo adicional, materiales y recursos financieros para promover las actividades de intraemprendimiento. El 68 % de las empresas encuestadas destacan el tiempo libre por los empleados. Esta es una ganancia de casi 20 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. Las actividades de intraemprendimiento e innovación proporcionan una manera de contrarrestar la crisis del Corona. Aproximadamente el 25 % de las empresas encuestadas consideran que el carácter disruptivo de la crisis del Corona es consistentemente positivo. Muchas de las empresas encuestadas utilizan la crisis del corona como una oportunidad para optimizar sus procesos internos (42 por ciento), para desarrollar nuevos productos (35 por ciento) o nuevas áreas de negocio (35 por ciento). En comparación con el año anterior, la tendencia ha aumentado significativamente. El Monitor da claras indicaciones de que la promoción del pensamiento emprendedor entre los empleados va acompañada de un aumento en la cantidad de dinero gastado por la empresa[[8]](#footnote-8).Para que una empresa promueva adecuadamente el intraemprendimiento, surgen preguntas dentro de la empresa que cada empresa tiene que hacerse: * ¿Cómo se pueden acortar los ciclos de innovación en estructuras y procesos burocráticos?
* ¿Cómo se pueden tratar las jerarquías?
* ¿Se concederá la aprobación de medidas especiales inesperadas que vayan más allá del alcance de ciertas funciones?
* ¿Cómo ser más innovador con aún menos recursos?
 |

1. La dimensión digital del intraemprendimiento

Habiendo enfatizado tanto cómo el intraemprendimiento es un elemento distintivo como conocer el potencial digital inherente que estas economías alcanzan, es lógico prestar atención al punto de intersección entre los dos, el aspecto digital del intraemprendimiento, como un elemento de alto interés para la investigación. Gifford y Pinchot (2020) afirman que los intraemprendedores digitales hacen uso de su espíritu emprendedor con una doble función: beneficiar a su empresa al tiempo que hace que su trabajo sea relevante debido a sus implementaciones digitales, que detectan y enfocan las oportunidades basadas en las TIC. También es importante cómo sus actividades tienden a basarse en la «creación de innovaciones en sus organizaciones mediante la realización de nuevas actividades que se apartan de las consuetudinarias» (Antoncic e Hisrich, 2003 citado en Vassilakopoulou & Grisot, 2020) y a veces incluso en contra de los deseos de sus jefes, ya sea contraviniendo directivas o recomendaciones o por temor a que no reaccionen bien a sus propuestas.

Al centrarse en el intraemprendimiento europeo cuantitativamente, una visión general del ecosistema empresarial europeo actual muestra ejemplos prometedores de emprendimiento dentro de las empresas en la industria alimentaria, como InGenius de Nestlé y Danone Ecosystem Fund, con más de 60 proyectos de sostenibilidad hasta la fecha en Europa y América (2021). Este es también el caso de la industria energética como Ingenia Business, de Enagás, y los recientemente rediseñados Trofeos de Innovación, del Engie, el coloso francés.

Las corporaciones tecnológicas y digitales han estado cultivando el intraemprendimiento desde principios de siglo. Tal es el caso de la plataforma Launchpad de Vodafone y de las conocidas iniciativas de Siemens-Nixdorf, que, durante las últimas dos décadas, han convertido a empleados prometedores en intraemprendedores para cambiar su cultura empresarial. Con el fin de tener una perspectiva más profunda del ecosistema europeo, a continuación, se presentarán dos estudios de caso de empresas con sede en la UE para analizar cómo se promueve el intraemprendimiento digital dentro de sus empresas.

|  |
| --- |
| Estudio de caso: Bayer — criar su propio cultivar ganador |
| En mayo de 2017, percibiendo una brecha en el desarrollo de la innovación digital dentro de la empresa, Bayer I+D, junto con MIT Sloan Executive Education, tomó la decisión de desarrollar un programa de ciencia de datos e intraemprendimiento con el objetivo de empoderar a individuos seleccionados de I+D (Harris & Werneke, 2021).La idea del emprendimiento como «disciplinado que se podía cultivar y enseñar» se estableció al principio del proyecto como uno de sus pilares, y, para aplicarlo, construyeron un marco de formación completamente nuevo en estrecha colaboración entre los dos. En lugar de apuntar a unos pocos individuos especializados, se eligió un enfoque con «personas más ampliamente definidas con suficiente conocimiento para hacer las preguntas correctas» (Harris & Werneke, 2021).Otra característica que compartieron fue la falta de antigüedad de la mayoría de los participantes, con el objetivo de aprovechar la sinergia entre la motivación intrínseca que implicaba su etapa inicial de carrera y su exposición a una institución de primer nivel.El programa, que ha ido evolucionando para cada iteración, incluyó 25 sesiones de capacitación durante 6-8 meses, concluyendo con una semana en el MIT y una oportunidad para que los participantes presenten sus ideas a sus superiores. Esto podría asegurar la financiación de los participantes, convirtiendo sus conceptos en proyectos reales dentro de la organización. Los tres años del proyecto vieron a los participantes pasar de 24, a 32 a 50. Un aspecto central de este crecimiento fue el uso de exalumnos del proyecto como entrenadores, ya que ya habían pasado por ese viaje, brindándoles otra oportunidad para asumir roles de liderazgo. (Harris & Werneke, 2021)Con el objetivo de mantener la energía, la creatividad y el enfoque a lo largo del tiempo, se desarrolló un amplio catálogo de actividades, que van desde talleres presenciales, seminarios web y coaching entre pares hasta hackathons o incluso programas de radio con temas de ciencia de datos. También se instruyó a los participantes en la gestión de la replicación y amplificación del conocimiento optimizando el impacto de la producción a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En cuanto a los resultados, se desarrollaron con éxito más de 20 proyectos, obteniendo fondos que provenían incluso fuera del propio programa y, por supuesto, alrededor de un centenar de personas de la división de I+D de Bayer experimentaron una mejora decisiva en sus habilidades y específicamente en sus capacidades de liderazgo e innovación. Según la misma fuente (Harris & Werneke, 2021), se informó de un fuerte énfasis en la colaboración tanto dentro como fuera de la organización, creando una red que se nutría para complementar el crecimiento personal y profesional de los participantes del proyecto. Un desarrollo que fue cultivado y compartido con miles de colegas a través de actividades de multiplicación. |

|  |
| --- |
| Estudio de caso: Indra — la experiencia en resolución de problemas viene desde dentro |
| Percibiendo las necesidades de transformación y generación de disrupciones dentro de la empresa, Indra, el gigante español de TI, defensa y transporte, creó una plataforma para la innovación abierta, Indraventures. La plataforma se ha utilizado como plataforma de lanzamiento para varias iniciativas intraemprendedoras, como Innovators. Con 5 ediciones hasta la fecha, Innovators se definió como una «convocatoria de ideas» con el objetivo de permitir que los empleados «enciendan su creatividad y definan el futuro con sus ideas, a través de la tecnología y la innovación cualquiera que sea su futura carrera profesional» (La Razón, 2021).El proyecto ha demostrado ser exitoso, involucrando a un tercio de su fuerza laboral de 50,000 personas para cada una de las cuatro ediciones hasta la fecha, que han proporcionado más de 2.000 ideas de profesionales de 40 países. Con 5,000 EUR e informes positivos para su revisión anual en juego, los participantes tuvieron que proporcionar soluciones a una lista de temas previamente seleccionados con un enfoque distinto en las soluciones digitales para los desafíos actuales y futuros. Por ejemplo, las ediciones de 2021 tuvieron las siguientes: aprovechar los datos para transformar el tráfico aéreo; establecer casos de negocio para *entornos* figitales, que combinen elementos físicos y digitales; fomentar la lealtad de los clientes a través de ofertas digitales personalizadas; promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad; y un hackathon centrado en la creación de prototipos de código que aborden los desafíos anteriores utilizando dispositivos IoT (Internet de las Cosas) y Onesait, la plataforma de código abierto de la compañía. (Indra, 2021)Las ideas ganadoras experimentaron un proceso de aceleración utilizando sus propios planes de negocio a medida, desarrollados por los creadores del proyecto, que, a su vez, pudieron dedicar el 10 % de su tiempo de trabajo durante 3 meses a estos proyectos. Sus empresas también fueron apoyadas por el músculo de escalada de negocios de la compañía. Prueba de ello son 3 proyectos ganadores de la versión 2019 que se han establecido como productos completos: Un sistema para garantizar el seguimiento y la seguridad de las compras de medicamentos en los hospitales públicos peruanos, utilizando IoT y blockchain; una aplicación para coordinar el coche compartido diariamente con compañeros de trabajo; y software de seguimiento en vivo para enjambres de drones dentro de la misma red Wi-Fi. (Indra, 2019) Después de identificar el fenómeno del intraemprendimiento y su importancia en los procesos de investigación, desarrollo e innovación dentro de la empresa, a lo largo de los años se han emprendido varias estrategias y medidas con el objetivo de encender y nutrir el intraemprendimiento:Los años noventa vieron la llegada de un fenómeno dentro de las grandes empresas: una tendencia a la externalización de los esfuerzos intraemprendedores. A las empresas de consultoría se les paga grandes sumas para llevar a cabo análisis de mercado y la búsqueda de necesidades en profundidad, identificar nuevas oportunidades, generar ideas prometedoras y, a menudo, desarrollar ideas en prototipos de trabajo (Altringer, 2013). Además, los modelos y prototipos prometedores a menudo son pulidos por la empresa cliente con el fin de permitir cualquier posible lanzamiento al mercado.Como se ha visto en estudios de casos anteriores, los hackathons son un recurso útil para impulsar procesos de toma de decisiones ágiles y rápidos y mejorar la frecuencia con la que surgen ideas prometedoras, al tiempo que proporciona un cambio de escenario para los participantes. Además, la colaboración entre los equipos intervinientes es sinergizada por la mentalidad de hackathon sin parar hasta que se hace. A veces, en las empresas tecnológicas dinámicas, se informa que los hackathons surgen espontáneamente, fuera de talleres o en la parte superior del proyecto personal en ciernes de alguien. Proyectos como la línea de tiempo de Facebook y Chat se desarrollaron en estos eventos.Similar a los hackathons son los concursos internos a menudo patrocinados, que pueden ir desde una división o sección de alcance a una corporación en toda, y cuyos premios son a menudo monetarios, reputacionales (encomendación de superiores) o relacionados con vacaciones. Pero los aspectos más importantes son las importantes posibilidades de financiación, asignación de recursos y know-how que las empresas ponen en manos de las perspectivas más prometedoras.El coaching entre pares ha sido una herramienta particularmente interesante para fomentar el intraemprendimiento, ya que es a la vez un elemento del proceso y un subproducto de dicho proceso; los entrenadores tienden a ser ex graduados del programa o participantes y, por lo tanto, saben cómo ayudar a los participantes más nuevos mejor que otros profesionales. |

Obviamente, el ámbito empresarial se benefició del auge de tecnologías como las redes sociales, la inteligencia artificial, el big data y todas las posibilidades que brindan. Pero estas posibilidades no solo están abiertas para los emprendedores, que comienzan o ya son dueños de una empresa, sino también para los trabajadores que se aventuran en proyectos de desarrollo similares sin dejar de estar *dentro* de la empresa, los intraemprendedores. Sin embargo, el intraemprendimiento está lejos de ser fomentado en muchas situaciones. Al principio, Pinchot (1984) mencionó el concepto de «Sistema Inmunológico Corporativo», que expresa el hecho de que las estructuras organizativas corporativas (burocracia, directrices, jerarquía) podrían no fomentar la innovación. A pesar de que las empresas de aura orientadas digitalmente podrían proyectarse, este fenómeno desalentador es bastante común en las empresas de TI o de tecnología, a veces incluso disuadiendo a los empleados de aventurar proyectos como los que nos trajeron PlayStation o Gmail.

Corbett (2018) afirmó que la innovación que cambia el juego no puede hacerse realidad sin un esfuerzo de toda la empresa detrás, con estructuras y una cultura empresarial transformadora. Incluso cuando se accede a apoyar ideas o prototipos en ciernes, existe el riesgo de que a los empleados innovadores se les asigne fondos o recursos como una especie de «oportunidad en la vida». Es por eso que es primordial una estructura común que establezca la innovación en toda la empresa, una que desarrolle profesionales más allá de simplemente darles un impulso providencial.

Debido a la naturaleza emprendedora intrínseca de minimizar los riesgos y maximizar el éxito, el enfoque por defecto de las empresas al intraemprendimiento tiende a ser muy conservador en cuanto a recursos y también muy punitivo hacia el fracaso. Además, las empresas tienden a ser parciales a las técnicas ya conocidas sobre alternativas más disruptivas, lo que frena la tasa de aparición de productos innovadores. Esta es una de las razones por las que Altringer (2013) afirma que ha habido un esfuerzo consciente para mejorar la tasa de éxito de los proyectos intraemprendedores. Esta es una consecuencia lógica, teniendo en cuenta el carácter intrínseco del intraemprendimiento, lleno de desafíos «incluidos, entre otros, el riesgo inherente de promover nuevas ideas; complacencia y apego al statu quo; y la cantidad real de personas capaces con el tiempo para construir efectivamente nuevas ideas en productos viables».

1. Observaciones finales y conceptos de formación

La vía para implementar y nutrir una cultura organizacional amigable con el intraemprendimiento es un proceso bidireccional: de arriba hacia abajo, trabajando en el liderazgo y la cultura corporativa; de abajo hacia arriba, centrándose en la investigación y el desarrollo de impulsores y desencadenantes de actitudes intraemprendedoras y sentido de iniciativa entre los trabajadores. Aunque las contribuciones teóricas y empíricas sobre el concepto de intraemprendimiento están en gran medida disponibles a través de la literatura empresarial especializada, las referencias no académicas parecen carecer de un marco claro para el intraemprendimiento. Curiosamente, el concepto se asocia con más frecuencia a otras palabras clave o dominio general de interés como: empoderamiento de las personas, prácticas de recursos humanos y, lo más recurrente, innovación abierta. En el contexto de este informe, el intraemprendimiento se argumenta como un fenómeno emergente que se ajusta al nuevo paradigma y cambio de valor que muchas empresas han comenzado a desarrollar desde principios de la última década. Un entorno intraemprendimiento-conductor surge -y se nutre de- una serie de factores desencadenantes ambientales y culturales, reanudados de la siguiente manera:

* Fomentar el pensamiento proactivo, el sentido de iniciativa y la coparticipación en la toma de decisiones
* Apoyar el desarrollo de habilidades transfuncionales por parte de los empleados que son fundamentales para fortalecer su nueva condición — y actitudes relacionadas
* Contribuir a la aparición de un entorno empresarial que dé la oportunidad de crear relaciones comerciales productivas y efectivas.
* Permitir que las opiniones discrepantes se expresen y divulguen, sobre supuestos críticos, racionales y motivados.
* Establecer sistemas de retroalimentación interfuncionales y jerárquicos para el compromiso mutuo y la propuesta de valor

El enfoque organizacional en el intraemprendimiento puede traer numerosos beneficios, no solo porque permite a las empresas ahorrar dinero, sino también porque ayuda a mejorar el clima empresarial y la confianza/satisfacción de los empleados. En el futuro, además de las iniciativas del lado de la oferta, debería hacerse mayor hincapié en abordar activamente las necesidades de las empresas europeas con el fin de ayudarles a expandirse, interactuar con los usuarios del conocimiento y los ciudadanos y maximizar el valor de la base de conocimientos de Europa. Esto implicaría, por ejemplo, participar en una interacción organizada con ciudadanos, usuarios, inversores, empresas y asociaciones empresariales, en lugar de solo universidades y organizaciones investigadoras.

Existen varios modelos de gestión para las organizaciones interesadas en nutrir el intraemprendimiento. Sin embargo, lo que hay que tener en cuenta es que estos modelos se desarrollan con vista a las grandes corporaciones, no a las MIPYMES, y que no existe una solución única para todos, sino que deben complementarse con profesionales después de un análisis exhaustivo de una empresa específica o un modelo de negocio. La literatura existente se centra sobre todo en las grandes organizaciones o está impulsada por ellas. Hay una falta evidente de capacidades intraemprendedoras de las PYME debido a su falta de recursos y esto no debe pasarse por alto. La investigación adicional debe centrarse en el desarrollo y la promoción de plataformas viables que faciliten las actividades intraemprendedoras, específicamente para las PYME.

Sobre la base de la revisión anterior, los siguientes conceptos de capacitación se consideran importantes para fomentar el intraemprendimiento en las MIPYMES:

1. Deseos, ilusiones y realidad sobre el intraemprendimiento: Descubrir intraemprendedores dentro de la organización
2. Lograr el equilibrio: Gestión de recursos y tiempo dentro de las MIPYME intraemprendedoras
3. Hacer que las cosas sucedan 1: Fomentar, evaluar y recompensar la cultura intraemprendedora dentro de las MIPYMES
4. Hacer que las cosas sucedan 2: Actitud intrapreneurial, gestión de conflictos y cambio en las MIPYMES
5. Proponer ideas a tu jefe: Presentar propuestas y recibir apoyo
6. Desarrollo personal e intraemprendimiento: Crecimiento de la autoconciencia y la atención plena
7. Gestión de la innovación en las organizaciones intraempresariales
8. Comunicación y gestión de equipos intraorganizacional
9. Medición del éxito de los esfuerzos intraemprendedores: Modelo AARRR
10. Intraemprendimiento digital: perspectivas y desafíos

La investigación adicional debería investigar las diferencias entre las grandes y pequeñas y medianas empresas. ¿Existen diferencias en el establecimiento del intraemprendimiento, si el menor número de recursos de las PYMEs es realmente una gran desventaja para las PYMEs? ¿Es más fácil establecer un modelo de negocio tan dinámico e innovador en las PYMEs porque hay menos niveles jerárquicos y menos empleados que necesitan ser enseñados y convencidos para actuar más intraempresariales?

1. Referencias

Accenture Spa (2015, 14de diciembre). *Aprovechar el poder de los empresarios para abrir la innovación.* <https://www.citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2018/04/G20YEA-2015-Accenture-Harnessing-the-power-of-digital-collaboration.pdf>

Ağca, V., y Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir Çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 29, 83-112

Alba Yela Aránega, A. Y., Del Val Núñez, M. T., Castaño Sánchez, R. (2020). Mindfulness como herramienta de intraemprendimiento para mejorar el entorno de trabajo y la autoconciencia. *Journal of Business Research*, 115, 186-193.

Altringer, B. (2013, 19 de noviembre). Harvard Business Review (en inglés). Recuperado de <https://hbr.org/2013/11/a-new-model-for-innovation-in-big-companies>

Antoncic, B. e Hisrich, R.D. (2003), «Clarifying the intrapreneurship concept», Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 10 N.º 1, pp. 7-24, disponible en: https://doi.org/10.1108/14626000310461187

Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001). Intraemprendimiento: Construir el refinamiento y la validación intercultural. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Aramburu N., Saenz J. (2011). Capital estructural, capacidad de innovación y efecto de tamaño: un estudio empírico. J. Gestor. Órgano. 17307-325. 10.5172/jmo.2011.17.3.307.

Badoiu, G.A., Segarra-Ciprés, M. y Escrig-Tena, A.B. (2020), «Entendiendo el comportamiento intraemprendedor de los empleados: a case study», Personnel Review, vol. 49 N.º 8, págs. 1677 a 1694, disponibles en: https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201

Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., y Ratajczak-Mrozek, M. (2021). El papel de los negocios y las redes sociales en la internacionalización efectiva: Información de las pymes de mercados emergentes. Journal of Business Research, 129, 96-109.

Barabasch, A. Encontrar la línea de acabado- — Apoyo profesional para la experimentación: Transiciones y el papel del aprendizaje permanente. En: Pilz, M. (2017). *Educación y formación profesionales en tiempos de crisis económica: lecciones de todo el mundo.* Springer, pp. 25-40.

Barringer, B. R., y Bluedorn, A. C. (1999). Emprendimiento corporativo y gestión estratégica. Revista de Gestión Estratégica, 20, 421-4444.

Bernal, L. D. P.; Cusi, M. L. A.; Emprendimiento Corporativo en Colombia: Casos de contraste de dos pymes manufactureras colombianas. En: Pérez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Manual de investigación sobre el intraemprendimiento y la sostenibilidad organizacional en las PYMES.* IGI Global, P. 368-390.

Bitmat. (2021, 7de abril). *Intraemprendimiento: 10 mejores prácticas por l’imprenditorialità intra-corporate.*<https://www.bitmat.it/blog/news/intrapreneurship-10-best-practice-per-limprenditorialita-intra-corporate/>

Boukamcha, F. (2019). El efecto del liderazgo transformador en el espíritu empresarial de las PYME tunecinas. Revista de Desarrollo de Liderazgo y Organización.

Bowen, D. E. (2016). El papel cambiante de los empleados en la teoría y la práctica del servicio: una

Braunerhjelm, P., Ding, D., & Thulin, P. (2018). La teoría del traspaso del conocimiento del intraemprendimiento. Economía de las pequeñas empresas, 51(1), 1-30.

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Vincular el emprendimiento empresarial y la gestión de los recursos humanos en las PYME. International Journal of Manpower, 32(1), 34–47.

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. y Li, J. (2014), «El liderazgo transformacional de los directores ejecutivos y el rendimiento de la innovación de productos: The role of corporate entrepreneurship and technology guidance», Journal of Product Innovation Management, vol. 31 N.º 1, págs. 2 a 17.

Chesbrough H. (2014). *COS’è l’Open Innovation.* <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>

Corbett, A. (2018, 26 de junio). Harvard Business Review (en inglés). Recuperado de <https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur>

Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M.Á. y Cervera-Taulet,A. (2018), «Orientación empresarial sostenible dentro de un contexto intraemprendedor: efectos sobre el rendimiento empresarial», International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 14 N.º 2, págs. 295 a 308, disponible en: https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x

Curley M., Salmelin B. (2013). Innovación abierta 2.0: Un nuevo paradigma. <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>

D’Adda A. (2019, 27de diciembre). *Innovación abierta, come funziona in Italia e quali sono i vantaggi per le imprese.* <https://www.ilsole24ore.com/art/open-innovation-come-funziona-italia-e-quali-sono-vantaggi-le-imprese-ACGw546>

Ecosistema Danone. (2021). Obtenido de <http://ecosysteme.danone.com/list-of-projects/>

Dar, I.A. y Mishra, M. (2019), «El capital humano y la internacionalización de las pymes: desarrollo y validación de una escala de medición», Global Business Review, vol. 22 N.º 3, disponible en: https://doi.org/10.1177/0972150918817390

Deloitte. (2015). *Cinco ideas sobre el intraemprendimiento — Deloitte*. deloitte.com. Consultado el 1 de mayo de 2022, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\_Whitepaper\_English.pdf

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). El trabajo exige un modelo de recursos de agotamiento. Revista de Psicología Aplicada, 86(3), 499–512.

Deprez, J.; Leroy, H.; Euwema, M. (2018). Tres pasos cronológicos para fomentar el intraemprendimiento: Lecciones del caso Wehkamp. *Business Horizons,* *61*, pp. 135-145.

DESS, G. G., Irlanda, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Problemas emergentes en el emprendimiento corporativo. Journal of Management, 29(3), 351-378.

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C.H. (2013). Comportamiento empresarial en las organizaciones: ¿Importa el diseño del trabajo? Teoría y Práctica del Emprendimiento, diciembre, 1-15.

Digital4. (2021, 1de diciembre). *Innovación abierta, cos’è e come Farla in azienda — esempi in Italia.* <https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/>

Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intenciones intraemprendedoras versus intenciones empresariales: construcciones distintas con diferentes antecedentes. Economía de las pequeñas empresas, 41(1), 115-132.

Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Emprendimiento como utilidad maximizando la respuesta. Journal of business venturing, 15(3), 231-251.

Draeger-Ernst, A. (2003*). Vitalisierendes Intrapreneurship: Gestaltungskonzept und Fallstudie* (1. Aufl.). Hampp.

Duncan W. J., Ginter P. M., Rucks A. C., Jacobs T. D. (1988). Intraemprendimiento y reinvención de la corporación. En el autobús. Horiz. 31 16-21.

Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). El efecto del intraemprendimiento internacional en el desempeño de las exportaciones de empresas con fuerza motriz de factores organizativos. Journal of Business & Industrial Marketing (en inglés).

Duygulu, E., y Kurgun, O. A. (2009). El efecto del comportamiento empresarial gerencial en la satisfacción de los empleados: dilema de los gerentes de hospitalidad. African Journal of Business Management, 3(11), 715–726.

Red Enterprise Europe <https://een.ec.europa.eu>

Comisión Europea, Dirección General de Juventud, Educación, Deporte y Cultura, (2019). *Competencias clave para el aprendizaje permanente*, Oficina de Publicaciones, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>

Comisión Europea, Dirección General de Investigación e Innovación (2016). *Innovación Abierta, Ciencia Abierta, Abierto al Mundo.* [*https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open\_to\_the\_world.pdf*](https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open_to_the_world.pdf)

Asociaciones Europeas para la Innovación (AEI) <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships-eips_en>

Instituto Europeo de Innovación y Tecnología, Comunidades de Conocimiento e Innovación. <https://eit.europa.eu/our-communities/eit-innovation-communities>

Feyzbakhsh, A., Sadeghi, R., & Shoraka, S. (2008). Un estudio de caso de obstáculos intraemprendimiento: La compañía de trenes de pasajeros RAJA. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21(2), 171-180.

Franco, M. y Gonçalo Matos, P. (2015), «Leadership Styles in SME: un enfoque de método mixto», International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 11 N.º 2, págs. 425 a 451.

Garcia-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., y Martin-Rojas, R. (2014). Variables tecnológicas y la influencia de la capacidad de absorción en el rendimiento a través del emprendimiento corporativo. Journal of Business Research, 67(7), 1468-1477.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Medición del intraemprendimiento a nivel individual: Desarrollo y validación de la Escala de Intraemprendimiento de Empleados (EIS). European Management Journal, 37(6), 806-817.

Global Entrepreneurship Monitor (en inglés). (2021). *Informe Global 2020/2021.* Londres: Asociación Global de Investigación de Emprendimiento, London Business School. Recuperado de Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Gonon, P. Dudas de Calidad como impulsor de las reformas de la educación y formación profesional (TVET) — El camino de Suiza hacia un sistema de aprendizaje altamente relacionado. En: Pilz, M. (2017). *Educación y formación profesionales en tiempos de crisis económica: lecciones de todo el mundo.* Springer, pp. 341-354.

Guerrero, M., y Peña-Legazkue, I. (2013). El efecto de la experiencia intraemprendedora en la aventura corporativa: Evidencia de economías desarrolladas. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 397-416.

Gumusluoglu, L. e Ilsev, A. (2009), «Transformational Leadership, creative, and Organization Innovation», Journal of Business Research, vol. 62 N.º 4, págs. 461 a 473.

Guven, B. (2020). La integración de la Gestión Estratégica y el Intraemprendimiento: Intraemprendimiento estratégico de la teoría a la práctica. Business and Economics Research Journal, 11(1), 229-245. https://doi.org/10.20409/berj.2020.247

Gwynne P., Wolff M. F. (2005). Introducir a las mujeres en el pensamiento intrapreneurial. Res. Technol (en inglés). Manag. 48 4-5.

Hansford B, Tennent L, Enrich LC (2002) mentoría empresarial: ¿ayuda u obstáculo? Tutoría 10(2):101-115.

Hart, S. L. (1992). Un marco integrador para los procesos de elaboración de estrategias. Academy ofManagement Review, 17(2), 327–351.

Harris, A., & Werneke, T. (2021, Septemeber 14). *«Los intraemprendedores digitales» no nacen, se cultivan*. Recuperado de MIT Management Executive Education: <https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-intrapreneurs-are-not-born-they-are-cultivated-MCV7RFSGCVMNHM7EF64B5IEUCWZQ>

Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Hacia el pluralismo organizacional: Intraemprendimiento Institucional en Medicina Integrativa. Ciencia de la organización, 27(1), 157-172.

Hisrich, R. D. (1990). Emprendimiento/intraemprendimiento. *Psicóloga estadounidense*, 45(2), 209-2222.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, & J. P. Bott (2009). Acciones empresariales corporativas de los directivos: Examinar la percepción y la posición. Journal of Business Venturing, 24, 236-247.

[Hossain, M.](file:////insight/search%3Fq%3DMokter%20Hossain) y [Kauranen, I.](file:////insight/search%3Fq%3DIlkka%20Kauranen) (2016). *Innovación abierta en las PYME: una revisión sistemática de*la literatura[, Journal of Strategy and Management](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-425X), vol. 9 N.º 1, pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0072>

Huang, L.- X.; Lin, S.-Y. Y.; Hsieh, Y.-J. (2021): Cultivo del Intrapreneurship: Un marco y desafíos. *Frontiers in Psychology, 12,* pp. 1-14.

Indra. (2021, 8 de junio). Indra refuerza su apuesta por el intraemprendimiento para avivar en sus profesionales la pasión por innovar. Recuperado de https://www.indracompany.com/sites/default/files/210608\_np\_indra\_innovators\_2021.pdf

Indra. (2019, 20 de junio). *Indra APOYA las ideas de sus intraemprendedores para generar impacto en la industria y la sociedad.* Recuperado de https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-apoya-ideas-intraemprendedores-generar-impacto-industria-sociedad

International Journal of Current Research (2019). *Revisión bibliográfica sobre las limitaciones intraemprendedoras en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.*<https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES>

Karami, M. y Tang, J. (2019), «Entrepreneurial guidance and SME international performance: el papel mediador de la capacidad de creación de redes y el aprendizaje experiencial», International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, vol. 37 N.º 2, pp. 105-124, disponible en: https://doi.org/10.1177/0266242618807275

Kelley, D., & Lee, H. (2010). Gestión de los campeones de la innovación: el impacto de las características del proyecto en el rol de gerente directo. Journal of Product Innovation Management, 27(7), 1007-1019

Khalili, A. (2016), «Linking Transformational leadership, creative, innovation and innovation-supportive climate», Management Decision, vol. 54 N.º 9, pp. 2277-2293

Kim, J., y Marschke, G. (2005). Movilidad laboral de los científicos, difusión tecnológica y la decisión de patentar la empresa. Rand Journal of Economics, 36(2), 298–317.

Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Gestión de las capacidades intraemprendedoras: Una visión general. Technovation, 99, 102177. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177

Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). El espíritu intrapreneurial. Diario de Formación y Desarrollo, 43(10), 83-85.

Kuratko, D. F., & Morris, M. (2018). Emprendimiento empresarial: Un desafío crítico para educadores e investigadores. Emprendimiento Educación y Pedagogía, 1(1), 42-60

La Razón. (2021, 14 de noviembre). *La razón.* Recuperado de <https://www.larazon.es/economia/20211114/shqziuwwdrfrhhu54fcit2gypa.html>

Leppisaari, I., y Tenhunen, M. L. (2009). Búsqueda de prácticas de e-mentoring para el desarrollo del personal de las PYME. Negocio de servicios, 3(2), 189-207.

Lockheed Martin. (n.d.). *Lockheed Martin*. Recuperado de <https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/business-areas/aeronautics/skunkworks/kelly-14-rules.html>

Majumdar, S. Prefacio: Educación y formación técnica y profesional (ETTP) y competencias en la fase central. En: Pilz, M. (2017). *Educación y formación profesionales en tiempos de crisis económica: lecciones de todo el mundo.* Springer, p. vii- xii.

Marquardt, M.J. (1996), Building the Learning Organization, McGraw-Hill, Nueva York, NY.

Martiarena, A. (2013). ¿Qué es tan emprendedor acerca de los intraemprendedores? *Economía de las Pequeñas Empresas*, 40(1), 27-39.

Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examen de la motivación de los empresarios técnicos corporativos: voces del campo. Teoría y práctica del espíritu empresarial, 31(5), 753–768

McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000), «International entrepreneurship: la intersección de dos caminos de investigación», Academy of Management Journal, vol. 43 N.º 5, pp. 902-906, disponible en: https://doi.org/10.5465/1556418

McFadzean, E., O’Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Iniciativa empresarial e innovación parte 1: El eslabón perdido. Revista Europea de Gestión de la Innovación, 8, 350–372.

Milolaza, A. (2014). *Spanien*. Internationales Handbuch der Berufsbildung. https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/7555

Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Más allá de la utilidad simple: diseño de incentivos y compensaciones para empleados corporativos-emprendedores. Teoría y práctica empresarial, 34(1), 105-130.

Moriano, J. A.; Molero, F.; Topa; G.; Mangin de la exacción; J.-P. (2014). La influencia del liderazgo transformacional y la identificación organizacional en el intraemprendimiento, *International Entrepreneur Management Journal, 10* (1), p. 103-119.

Mouzakitis, G. S. (2010): El papel de los planes de estudios de educación y formación profesionales en el desarrollo económico. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 2*, p. 3914-3920.

Naktiyok, A., y Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 77-96.

Neessen, P. M. C.; Caniëls, M. C. J.; Vos. B.; de Jong, J. P. (2019). El empleado intraemprendedor: hacia un modelo integrado de intraemprendimiento y agenda de investigación, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, págs. 545 a 571.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating Company: Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, Nueva York, NY.

Ohr, R. C. (2017). Cuatro modelos de Intrapreneurship Innovation. Innovación integradora. Consultado el 2 de mayo de 2022, de https://integrative-innovation.net/?p=1698

Okun, O., Arun, K., & Begec, S. (2020). Restricciones de intraemprendimiento y expectativas. Dirección Empresarial, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2181>

Omerzel, D. G., Antončič, B., & Ruzzier, M. (2011). Desarrollar y probar un modelo de gestión del conocimiento multidimensional para las PYME eslovenas. Baltic Journal of Management (en inglés).

Park S. H., Kim J. N., Krishna A. (2014). Construcción ascendente de una organización innovadora: motivar el intraemprendimiento y el scouting de los empleados y su valor estratégico. Manag. Comuna. P. 28531-560.

Parker, S. C. (2011). ¿Intraemprendimiento o emprendimiento?. Journal of business venturing, 26(1), 19-34.

Pérez-de-Lema, D. G.; Gálvez-Albarracin, E. J.; García-Solarte, M. Efecto de la Cultura Intrapreneurial en la Actividad Innovadora de las Pymes españolas. En: Pérez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Manual de investigación sobre el intraemprendimiento y la sostenibilidad organizacional en las PYMES.* IGI Global, pp. 50-72.

Piecuch, T.; Szczygieł, E. (2021). La cuestión del desarrollo del intraemprendimiento en las empresas. *Journal of International Studies*, 14 (3), pp. 235-249.

Pinchot, G. (1984). *Intrapreneuring: ¿Por qué no tienes que dejar la corporación para convertirte en emprendedor?* Nueva York: Harper y Row.

PNC Insights (2019, 2de mayo). *Cinco Consejos para ayudarle a convertirse en un Intrapreneur exitoso.* <https://www.pnc.com/insights/small-business/growing-your-business/becoming-successful-intrapreneur.html>

Prada-Ospina, R. Emprendimiento Corporativo como Herramienta de Mejora Organizacional: El caso del sector de piezas de automóviles en Colombia. En: Pérez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Manual de investigación sobre el intraemprendimiento y la sostenibilidad organizacional en las PYMES.* IGI Global, pp. 317-341.

Puech, L., & Durand, T. (2017). Clasificación del tiempo empleado en el proceso intrapreneurial. Gestión de la creatividad y la innovación, 26(2), 142-151.

Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Contexto laboral y comportamiento de los empleados como antecedentes para el intraemprendimiento. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 337-360.

Rimassa A. (2020, 21de septiembre). *Intraemprendimiento: le aziende hanno bisogno di assumere imprenditori (e non Soldatini).* <https://www.ilsole24ore.com/art/intrapreneurship-aziende-hanno-bisogno-assumere-imprenditori-e-non-soldatini-ADOGbhq?refresh_ce=1>

Saeed, A., & Ziaulhaq, H. M. (2019). El impacto de las características del CEO en la internacionalización de las pymes: Pruebas del Reino Unido. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l’Administration, 36(3), 322-335.

Saltarelli U. (2021, 13 de abril). *L’imprenditorialità come valore aggiunto all’interno delle organizzazioni.* <https://spremutedigitali.com/intrapreneurship-in-azienda/>

Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Emprendimiento empresarial: una prueba de influencias externas e internas en la generación de ideas de los gerentes, la toma de riesgos y la proactividad. International Entrepreneurship and Management Journal, 6(3), 331–350.

Serpa, R. 1987. Emprendimiento en grandes corporaciones: un historial de casos. En Fronteras de la Investigación del Emprendimiento. Wellesley, MA: Babson College pp. 542-552.

Shears S. (2021). *Cómo convertirse en un Intrapreneur con éxito dentro de su organización*. <https://www.innovationtraining.org/how-to-become-a-successful-intrapreneur-within-your-organization/>

Soltanifar, M., & Pinchot, G. (2020). Intraemprendimiento Digital: La Solución Corporativa para una Digitalización Rápida. En M. Hughes, & L. Göcke, *Digital Entrepreneurship. Futuro de los negocios y las finanzas.* Springer, Cham. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6\_12

Stam E., Bosma N., Van Witteloostuijn A., De Jong J., Bogaert S., Edwards N., et al. (2012). Emprendimiento ambicioso: Una Revisión de la Literatura Académica y Direcciones para Políticas Públicas. Den Haag: Consejo Consultivo de Política Científica y Tecnológica, 1-162.

Stam, E. (2013). Empleados de conocimiento y emprendimiento: Un análisis a nivel de país. Economía de las Pequeñas Empresas, 41, 887-898.

Estado de la tecnología europea. (2021). *https://2021.stateofeuropeantech.com/.* Obtenido de https://soet-pdf.s3.eu-west-2.amazonaws.com/State\_of\_European\_Tech\_2021.pdf

Staudt, E. & Kottmann, M. (2001). Deutschland gehen die Innovatoren aus: Zukunftsbranchen ohne Zukunft?; [Aktuelle Fragen] (1. Aufl.). Frankfurter Allg. Buch.

Tapalaga, A. (2019). Los 4 modelos de intraemprendimiento. Medio. Consultado el 1 de mayo de 2022, de https://medium.com/swlh/the-4-models-of-intrapreneurship-aefb943126eb

Thompson, P., y Fox-Kean, M. (2005). Citas de patentes y la geografía de los efectos indirectos del conocimiento: una reevaluación. American Economic Review, 95(1), 450-460.

Tietz, M. A., & Parker, S. C. (2012). ¿Cómo difieren los intrapreneurs y los emprendedores en su motivación para iniciar una nueva empresa? Frontiers of Entrepreneurship Research, 32, 4.

Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M. (2014). Cultura e innovación: El efecto moderador de los valores culturales en el emprendimiento corporativo. *Previsión Tecnológica y Cambio Social*, 88, octubre de 2014, 360-369.

Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Liderazgo auténtico y comportamiento intraemprendedor: análisis transversal del efecto mediador de la identificación y el empoderamiento organizacional. International Entrepreneurship and Management Journal, 12, 131-152.

Vassilakopoulou, P., & Grisot, M. (2020). Tácticas efectivas en el intraemprendimiento digital: Un modelo de proceso. *Revista de Sistemas Estratégicos de Información*.

Van Wyk, R., y Adonisi, M. (2008). El papel de las características empresariales en la predicción de la satisfacción laboral. Revista Sudafricana de Ciencias Económicas y de Gestión, 11(4), 391–407.

Ventimiglia M. (2021, 5 de abril). *L’Open Innovation come risposta alle nuove sfide del mercato.* <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/l-open-innovation-come-risposta-alle-nuove-sfide-del-mercato>

Volpe G. M. (2017, 17de mayo). *Metà dipendenti metà imprenditori: Ecco gli intrapreneur, il futuro delle aziende.* <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/>

Wakkee I., Elfring T., Monaghan S. (2010). Crear empleados emprendedores en los sectores de servicios tradicionales el papel del coaching y la autoeficacia. Int. Entrep. Manag. J. 6 1–21. 10.1007/s11365-008-0078-z.

Watt G. (2019, 3de julio). *Cinco características de los buenos intraemprendedores.* <https://www.apress.com/us/blog/all-blog-posts/5-characteristics-of-good-intrapreneurs/16529440>

Walumbwa, F.O. y Lawler, J.J. (2003), «Construyendo organizaciones eficaces: liderazgo transformacional, orientación colectivista, actitudes relacionadas con el trabajo y comportamientos de retirada en tres economías emergentes», The International Journal of Human Resource Management, vol. 14 N.º 7, págs. 1083 a 110.

Watts, L.L., Steele, L.M. y Den Hartog, D.N. (2020), «La evitación de incertidumbre modera la relación entre liderazgo transformacional e innovación: a meta-análisis», Journal of International Business Studies, vol. 51, N.º 1, págs. 138 a 145.

Wharton, Universidad de Pensilvania (2020, 4de febrero). *Comprensión del espíritu empresarial.*<https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company>

Willow, R. (2021). El modelo de intraemprendimiento: Qué saber sobre ser un intrapreneur. financer.com. Consultado el 1 de mayo de 2022, de https://financer.com/blog/the-intrapreneurship-model/

Wolcott, R. C., y Lippitz, M. J. (2007). Los cuatro modelos de emprendimiento corporativo. MIT Sloan Management Review, 49, 75-82.

Foro Económico Mundial. (2016). *https://www.weforum.org/.* Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF\_Entrepreneurship\_in\_Europe.pdf

Foro Económico Mundial. (2018). Declaración sobre un ecosistema paneuropeo para la innovación y el espíritu empresarial. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/180116\_WEF\_Declaration\_Pan\_European\_Ecosystems\_02.pdf

Organización Mundial del Comercio. (2016). Informe sobre el comercio*mundial. Nivelación del ámbito comercial para las PYME*. OMC. Recuperado de <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf>.

Yan, J., Tsinopoulos, C. y Xiong, Y. (2020), «Unpacking the impact of innovation ambidexterity on Export performance: microfoundations and infrastructure investment», International Business Review, vol. 30 N.º 1, págs. 101766, disponibles en: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101766

Zahra, S. A. (1991). Predictores y resultados financieros del emprendimiento corporativo: Un estudio exploratorio. Journal of business venturing, 6(4), 259-285.

1. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/> [↑](#footnote-ref-3)
4. [Intraemprendimiento — Se trata de personas (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-4)
5. [Intraemprendimiento — Se trata de personas (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.uni-bayreuth.de/pressemitteilung/intrapreneurship-monitor-2021> [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://www.growth-factory.at/intrapreneurship-programme-strukturiert-und-ganzheitlich-entwickeln/> [↑](#footnote-ref-7)
8. [Intraemprendimiento — Se trata de personas (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-8)