

Investigación empírica y análisis teórico

Determinantes del comportamiento intraempresarial en empresas del noroeste de México: un estudio exploratorio.**Determinants of intrapreneurial behavior in companies in the northeastern of Mexico: an exploratory study.**Galván Vela, Esthela^{1,2,*}; Sánchez Limón, Mónica Lorena² y Santos González, Gregoria¹**Resumen:**

Se reconoce en la literatura que un camino legítimo para garantizar el crecimiento y desarrollo de la empresa es el intraemprendimiento. En este sentido se identificó la necesidad de una comprensión profunda de las condiciones que generan el fenómeno en entornos considerados hostiles, a fin de determinar factores que fomenten o inhiban tal comportamiento. Para lograr lo anterior, se planteó un método de investigación cualitativo, de diseño no experimental y alcance exploratorio, cuyo diseño de campo consistió en el análisis documental y en la aplicación, transcripción, codificación y análisis de 11 entrevistas realizadas a personas altamente relacionadas al fenómeno intraempresarial de algunas ciudades del norte, centro y sur del estado de Tamaulipas, México. El método empleado permitió el reconocimiento de factores subyacentes que detonan, potencializan o inhiben el intraemprendimiento, algunos de los cuales, han sido poca o nulamente abordados en investigaciones previas, tales como la influencia de apoyos gubernamentales, cuestiones referentes a la percepción de los altos mandos en materia de seguridad y factores del comportamiento de los mandos inferiores.

Palabras Clave: *Factores ambientales, factores organizacionales, intraemprendimiento, emprendimiento corporativo, análisis cualitativo.*

Abstract:

It has been widely recognized in the literature that the legitimate path to guarantee growth and development of the company is intrapreneurship. However, the need for a deep understanding of the conditions that generate the corporate entrepreneurship in environments considered hostile is recognized, in order to find external and internal factors that encourage or inhibit such behavior in the company. To achieve this, a method of qualitative research, non-experimental design and exploratory scope was proposed, whose field design consisted of documentary analysis and application, transcription, coding and analysis, using Atlas Ti7 © of 11 interviews with people highly related to the intrapreneurial phenomenon of cities in the north, center and south of the state of Tamaulipas. This has allowed, in summary, to the recognition of underlying factors that detonate, potentialize or inhibit intrapreneurship, some of which have been little or nullified in previous investigations, such as the influence of government support, issues related to perception in matters of security and behavioral issues of the lower levels.

Keywords: *Environmental factors, organizational factors, intrapreneurship, corporate entrepreneurship, qualitative analysis.*

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

²Universidad La Salle Victoria, México.

*Correspondencia: gavela2012@gmail.com

La complejidad de la dinámica comercial actual ha representado un reto en términos de crecimiento, supervivencia y competitividad para los diferentes agentes económicos (Baruah & Ward, 2014; Morris, Kuratko & Covin, 2008). Los cambios provenientes del entorno han moldeado a las organizaciones de forma tal, que éstas han tenido que transformarse para asegurar su posición (Deprez, Leroy & Euwema, 2017; Marethabile, 2018). En tal sentido, algunos autores reconocen que un aliciente o camino legítimo para garantizar el desarrollo económico y específicamente el desarrollo organizacional es el emprendimiento corporativo (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Kuratko, 2010; Turró, Urbano & Peris-Ortiz, 2014). Una breve retrospectiva en razón del estudio del emprendimiento corporativo, indica que el mismo no ha sido un tema relegado de las agendas de investigación en materia de administración y comportamiento organizacional de las últimas décadas, por consiguiente, existen estudios u otras aportaciones teóricas que datan de los 70's¹ (Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic, 2007; Guth & Ginsberg, 1990; Kearney, Hisrich & Roche, 2010; Kuratko, 2010; Zahra, 1991). Año en el cual, autores como Collins y Moore (1970), comenzaron a distinguir emprendimientos fuera y dentro de la organización, clasificándolos como “emprendimiento independiente” y “emprendimiento corporativo”, respectivamente.

A partir de entonces, múltiples términos han sido relacionados al acto de empre-

der desde el seno de una organización establecida. Entre ellos: “emprendimiento corporativo” (Collins & Moore, 1970; Covin & Slevin, 1991; Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko & Audretsch, 2013; Zahra, 1991); “emprendimiento estratégico” (Ketchen, Ireland & Snow, 2007); “emprendimiento corporativo interno” (Ellis & Taylor, 1987; Jones & Butler, 1992; Schollhammer, 1982), “emprendimiento organizacional” (Kearney, Hisrich & Antoncic, 2013), “empresas riesgo” (Altman & Zacharakis, 2003; Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagnano, 1993; Parker, 2011), “intensidad emprendedora” (De Villiers-Scheepers, 2012) e “intraemprendimiento” (Pinchot, 1985).

El anterior cúmulo de términos con que se reconoce dicho comportamiento organizacional finalmente engloba un sentido similar, es decir, de forma casi consensuada se ha concebido al intraemprendimiento como el conjunto de actos empresariales de innovación, renovación, proactividad y/o creación de nuevos negocios², o cómo el resultado de las soluciones creativas e innovadoras a las oportunidades del entorno (Antoncic, 2007). Tales comportamientos son causales o predictores de un desarrollo favorable en la empresa en términos de reestructuración o revitalización (Baruah & Ward, 2014; Deprez et al., 2018), rendimiento (Kearney et al., 2013), competitividad y rentabilidad (Marethabile, 2017; Parker, 2011), asunción de riesgos, productividad y capacidad de anticipación a los cambios ambientales (Zahra, 1991).

En este sentido, es posible aseverar

¹ En dicho periodo, las condiciones económicas derivadas del progreso en los sistemas de transporte y las comunicaciones, propiciaron la modificación de las estructuras del mercado y con ello el desarrollo de múltiples estudios en materia de innovación, gestión y estrategia (Chandler, 1997; Ghemawat, 2000, 2003; Peterson & Berger, 1971). Por lo que se hizo evidente el interés del esclarecimiento de factores asociados a la naturaleza, la conducta y el desempeño de la organiza-

ción, así como sus características y competencias individuales, más allá de la noción propiamente económica que pretendía anteriormente su estudio por medio de la evaluación del comportamiento de la totalidad de la industria (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999; Nelson, 1991; Nelson & Winter, 2002).

² Algunos autores, han operacionalizado el intraemprendimiento en términos de innovación, renovación, proactividad y empresas riesgo

que, de forma general, el emprendimiento corporativo conlleva al desarrollo social o económico de los entes que le generan (Minniti, 2008; Parker, 2011; Turró et al., 2014) y, por tanto, la investigación en torno a las consecuencias de tal comportamiento en la empresa, así como de sus contingencias de origen es y seguirá siendo crítico (Kearney et al., 2013), sobre todo en empresas cuyas operaciones se desarrollan en entornos de economías emergentes o con altos niveles de hostilidad ambiental (De Villiers-Sheepers, 2012; Weeks, 2008), la cual puede ser definida como un ambiente caracterizado por "... entornos industriales precarios, competencia intensa, climas comerciales abruptos y abrumadores, y la relativa falta de oportunidades explotables..." (Lumpkin & Dess, 1996, p. 159).

Según lo planteado por De Villiers-Sheepers (2012), las economías emergentes se están convirtiendo en una fuerza económica importante y, en tal proceso, el comportamiento emprendedor juega un papel crucial. Es necesario, por tanto, la reexaminación de las formas tradicionales de hacer negocios, así como el desarrollo de una mentalidad emprendedora a fin de encontrar el crecimiento y la supervivencia en entornos hostiles o con altos índices de rivalidad.

Sin embargo, a pesar de los beneficios implícitos del intraemprendimiento, pocos son los estudios que han identificado factores que influyen, sea bien generando o inhibiendo tal comportamiento (Parker, 2011). Autores como Kearney et al. (2013), mencionan al res-

pecto que la gran mayoría de las investigaciones han centrado su atención en el estudio de la relación entre el intraemprendimiento y el rendimiento de la empresa, pero muy pocos, han investigado sus factores de origen. Adicionalmente, Parker (2011) expone la necesidad de subrogar las incipientes capacidades de la empresa actual por medio de la exploración del fenómeno intraemprendedor; y, Kuratko y Audretsch (2013) resaltan la importancia de la obtención de datos empíricos en torno al emprendimiento corporativo.

Otros autores (e.g. Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Schindehutte, Morris & Kuratko, 2000), han manifestado también la existencia de grandes desafíos en materia de intraemprendimiento, específicamente en la comprensión profunda de las condiciones que le generan. Para Antoncic (2007), por ejemplo, la evidencia del intraemprendimiento en economías desarrolladas ha proliferado, poniéndose en manifiesto diferentes modelos cuyas condicionantes internas o externas aplican en tales contextos. No obstante, resulta evidente la necesidad de una comprensión profunda del intraemprendimiento en economías subdesarrolladas en razón a sus diferencias económicas y culturales (Antoncic, 2007).

Con relación a lo anterior, aunque pocos, existen estudios empíricos que resaltan algunos factores que inciden o inhiben el comportamiento en este tipo de economías. Por ejemplo, Antoncic (2007), probó un modelo transcultural de intraemprendimiento en

(e.g. Alpkán, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010; Altman & Zacharakis, 2003; Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Baruah & Ward, 2014; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Kearney et al., 2013; Kuratko, 2010; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014; Miller, 1983; Parker, 2011; Schindehutte, Morris & Kuratko, 2000; Turró et al., 2014; Zahra,

1991). Esta última dimensión, se reconoce en la literatura anglosajona como "corporate venturing" y se refiere a la "...persecución y la entrada en nuevos negocios dentro de la organización existente..." (Antoncic & Hisrich, 2001, p. 495). Para tal factor, se han encontrado definiciones como "empresas riesgo", "capital riesgo" "capital emprendedor" o simplemente "creación de nuevos negocios" como traducciones aceptables al mismo.

201 observaciones de empresas de manufactura, comerciales y de servicios de Estados Unidos y Eslovenia; según el autor, este último país se encuentra inmerso en una dinámica comercial que presenta altos niveles de hostilidad. Entre sus hallazgos, se encuentra la presencia de elementos como el dinamismo; las oportunidades tecnológicas; el crecimiento de la industria; la demanda de nuevos productos; los cambios desfavorables y la rivalidad competitiva, como factores que se encuentran positiva y significativamente relacionados al intraemprendimiento.

Por su parte, Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy y Kilic (2010) analizaron 184 observaciones de empresas del sector manufacturero en Turquía y encontraron que el apoyo de la gerencia para el desarrollo de ideas y su tolerancia por la asunción de riesgos ejercen efectos positivos sobre el desempeño innovador. En ese mismo país, Ağca, Topal y Kaya (2012), probaron la existencia de factores ambientales que promueven el comportamiento intraemprendedor gracias a 333 observaciones de empresas del sector manufacturero; los resultados indican impactos estadísticamente significativos en elementos característicos de este tipo de economías.

Más adelante, ese mismo año, De Villiers-Sheepers (2012) encontró relaciones positivas y significativas entre antecedentes organizacionales como el apoyo a la gestión, la autonomía y las recompensas; así como elementos ambientales como las condiciones munificentes y hostiles como potencializadores del comportamiento intraemprendedor en 146 empresas grandes sudafricanas. Y, un estudio más reciente de Galván y Sánchez (2017), probó la existencia de relaciones positivas y significativas entre elementos organizacionales como la autonomía y las recompensas con el intraemprendimiento en 144

observaciones de empresas grandes del sector transporte en el noreste de México.

Cabe señalar la existencia de estudios comparativos del fenómeno del intraemprendimiento, como el del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que en su último reporte señala "...La actividad emprendedora de los empleados (AEE) es esencial para la sostenibilidad y renovación del negocio a través de la introducción exitosa de nuevos productos, servicios o la creación de un nuevo negocio" (p. 38). Se manifiesta también que las tasas más altas de intraemprendedores las poseen las economías que impulsan ampliamente la innovación, y, que las tasas más bajas e insignificantes las poseen las regiones de África y América Latina con 0.9% y 1.6%, respectivamente (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2018).

No obstante los resultados de este reporte, no señalan el cúmulo de factores que inciden en el intraemprendimiento. La carencia de investigaciones en la materia fundamenta la decisión de tomar en consideración lo expresado por Zahra, Jennings y Kuratko (1999) en cuanto a que "...se necesita mayor creatividad para probar relaciones presentadas o propuestas por estos modelos" (pp. 45-46), es decir, a pesar de la existencia de múltiples modelos que han tratado de analizar las relaciones entre algunos factores causales o consecuentes del emprendimiento corporativo, es necesario el desarrollo de modelos aplicables a entornos con mayores índices de hostilidad, y, adicionalmente, que los mismos se basen en métodos que promuevan el entendimiento holístico del fenómeno -más allá de las meras proposiciones teóricas o puramente cuantitativas-, como lo son los métodos que combinen procedimientos deductivos e inductivos de investigación.

En este sentido, en la presente investi-

gación se analiza la realidad por medio de la generalización del conocimiento particular de diversos sujetos. El objetivo del presente es entonces: *“recopilar descripciones, opiniones, creencias y experiencias de los individuos en torno a los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de actos de emprendimiento dentro de las organizaciones”*. Lo anterior permitirá enriquecer el planteamiento de nuevos antecedentes aplicables al contexto en que se desarrollan las empresas mexicanas.

Adicionalmente, se examina el conocimiento abstracto en materia de intraemprendimiento, es decir, aquello que en la literatura ha sido considerado como un antecedente a tal comportamiento, comparando con ello ambas nociones por las cuales se pretende responder a dos preguntas centrales de investigación: ¿qué factores del ambiente externo influyen o inhiben el intraemprendimiento en empresas del norte de México? y ¿qué factores del ambiente interno u organizacionales influyen o inhiben el intraemprendimiento en empresas del norte de México?

Revisión de literatura

Investigaciones previas han indicado que el entorno o ambiente externo tiene una fuerte influencia sobre la existencia y eficacia del comportamiento intraemprendedor (e.g. Antoncic, 2007; Covin & Slevin, 1991; Khandwalla 1987; Kearney et al., 2013; Miller, 1983; Turró et al., 2014; Zahra 1991, 1993). Entre los elementos ambientales, se incluyen aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, de comportamiento de mercado, entre otros, que son ajenos a la organización y en los cuales la misma no tiene injerencia (Guth & Ginsberg, 1990).

Dada su naturaleza, los factores ambientales representan un conjunto numeroso

de elementos. Por ejemplo, Schindehutte et al. (2000), identifica hasta 40 “disparadores clave” que delimitan los actos de emprendimiento e innovación en las empresas y de los cuales, más de la mitad son considerados ajenos a la organización (Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Schindehutte et al., 2000; Turró et al., 2014). Aunado a lo anterior, algunas condiciones ambientales pueden precipitar la necesidad percibida para el desarrollo de un emprendimiento en la empresa (Ireland et al., 2009).

En una breve retrospectiva de los modelos propuestos hasta hoy, se tiene que Guth y Gingsberg (1990), caracterizan el ambiente externo en torno a múltiples factores políticos, sociales, tecnológicos y competitivos. Zahra (1991), por su parte, propone la clasificación ambiental en torno a las características del contexto económico en que se desarrollan las actividades empresariales, teniendo por consiguiente factores representativos de entornos homogéneos, dinámicos y hostiles.

Estas dos últimas clasificaciones son analizadas también por Covin y Slevin (1991) quienes exponen la influencia de aspectos como la sofisticación tecnológica y el ciclo de vida de la industria. Así mismo, en el modelo de Antoncic y Hisrich (2001), se exponen elementos representativos de entornos munificentes, es decir aquellos que de forma positiva presentan la “...riqueza de oportunidades para el emprendimiento corporativo y renovación en una industria...” (Kearney et al., 2013, p. 333), tales como el dinamismo, las oportunidades tecnológicas, el crecimiento de la industria y la demanda de nuevos productos.

Por otro lado, estos autores proponen también elementos característicos de los entornos hostiles, los cuales suelen representar las condiciones ambientales que resultan des-

favorables y suponen un conjunto de amenazas latentes a la organización (De Villiers-Scheepers, 2012; Zahra, 1991), tales como los cambios inesperados o la rivalidad competitiva (Antoncic & Hisrich, 2001).

Modelos más recientes como Kearney, Hisrich y Roche (2010) consideran las dimensiones ambientales de política, complejidad y munificencia; De Villiers-Sheepers (2012) expone como antecedentes ambientales a la munificencia y la hostilidad y, Kearney, Hisrich y Antoncic (2013), exponen un modelo para organizaciones privadas y públicas, que, para las primeras, supone la injerencia de factores de dinamismo (inestabilidad o turbulencia), así como munificencia (riqueza de oportunidades); y, para las segundas la influencia de cuestiones políticas y munificentes.

Por otra parte, desde el ámbito que compete al estudio del intraemprendimiento, se tienen aportaciones que resaltan la importancia de elementos pertenecientes al contexto inmediato de los individuos que promueven o actúan en torno a tal comportamiento, es decir, los elementos organizacionales (e.g. Alpkán et al., 2010; Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2013; Kearney, Hisrich & Roche, 2010; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014; Zahra, 1991). En este sentido, se identifican algunos factores que dentro de la empresa orientan, fomentan o inhiben la conducta intraemprendedora, y, ante los cuales, la empresa tiene un control debido a que forman parte de la misma (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991).

Tales elementos han sido dimensionados desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, Guth y Ginsberg (1990) los subdividen en dos categorías. Una de ellas, nombrada por

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

Zahra (1991), por su parte, los categoriza en elementos tangibles e intangibles, siendo los primeros parte de la “...estructura formal de la organización y su receptividad a la aparición y adopción del emprendimiento corporativo” (p. 265), tales como el grado de integración en la empresa, las actividades relacionadas al estudio de las condiciones ambientales -escaneo ambiental-, las condiciones de comunicación, los controles internos y la comunicación entre los miembros; y, los segundos, los “...valores organizacionales dominantes, principalmente el sistema de creencias persistente de una empresa” (p. 267), es decir, la filosofía de la organización.

Entre otras investigaciones representativas en materia de intraemprendimiento se señalan las aportaciones de Covin y Slevin (1991) quienes identificaron diferentes variables internas relacionadas a la filosofía y comportamiento de la administración y de los individuos, a los recursos con los que cuenta y a su estructura organizacional. Así mismo, Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), en sus primeras aportaciones mencionan los elementos de apoyo a la gestión o soporte de la administración, la estructura organizativa de apoyo y las recompensas. No obstante, en una investigación posterior de Hornsby, Kuratko y Montagno (1999) se reconocen -además de los mencionados factores- al nivel de autonomía y la disponibilidad de tiempo brindada a los trabajadores para el desarrollo de sus ideas creativas.

Las aportaciones de Kuratko y sus colaboradores (e.g. Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990; Hornsby et al., 2002; Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005; Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014) derivaron en el desarrollo de un modelo de factores organizacionales cuyas entradas suponen la autonomía, el soporte administrativo, las recompensas, la disponibilidad de tiempo y la estructura organizacional de apoyo; así como una escala de medida llamada “Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument” (CEAI). Gracias a tal contribución, existe un cúmulo de investigaciones empíricas que han tratado de probar las relaciones entre las dimensiones consideradas por los autores y el intraemprendimiento en firmas de diversos sectores (e.g. Rutherford & Holt, 2007; Hornsby, Kuratko, Sheperd & Bott, 2009; Van-Wyk & Adonisi, 2012).

En el presente estudio se analiza el fenómeno haciendo uso de métodos inductivos; por tanto, se atiende a un procedimiento de análisis de datos cualitativos en el que no se plantea una hipótesis de investigación, ya que se busca la identificación de elementos de incidencia a partir del conocimiento real de sujetos y su contraste con el conocimiento abstracto del fenómeno, no obstante, algunas de las nociones básicas sobre el intraemprendimiento, han llevado al planteamiento de la siguiente proposición de investigación (PI):

PI: Existen elementos característicos del entorno interno y externo de la empresa que afectan de forma positiva o negativa en el desarrollo de una conducta intraemprendedora en el noreste de México, los cuales, no han sido considerados en modelos que analizan el fenómeno en economías

desarrolladas o subdesarrolladas.

Método

Tipo, diseño y alcance de la investigación

La presente investigación es de tipo inductivo, por lo que fue desarrollada acorde a técnicas de índole cualitativa, para identificar factores ambientales y organizacionales que influyen en el desarrollo de la conducta intraemprendedora. La misma, atiende a un diseño no experimental y transversal, el primero, puesto que no se ejerce un control sobre las variables independientes (Kerlinger y Lee, 1983) y, el segundo, puesto que la recolección de datos se realizó en un único momento en el tiempo.

Tal cual se ha señalado, se reconoce la necesidad de identificar los elementos que promueven un fenómeno que hasta hoy ha sido vagamente estudiado, por lo que la presente define un alcance exploratorio, en razón de las carencias literarias identificadas en el contexto de estudio que se pretende analizar.

Características de la muestra

La elección de la muestra de estudio fue intencionada, puesto que se preguntó a personal universitario estrechamente familiarizado con los términos de emprendimiento y emprendimiento corporativo, así como a dueños de empresas afiliadas a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) en la frontera noreste de México -de las cuales se tuviera noción sobre el desarrollo de algún emprendimiento interno reciente-, sobre su intención de participar en un estudio sobre el intraemprendimiento. En este sentido, se invitaron a 11 sujetos, los cuales accedieron en su totalidad a participar en la investigación, teniendo por consiguiente una tasa efectiva de respuesta del 100%.

De la totalidad de los entrevistados, se tiene que en un 64% son hombres y un 36% mujeres. La media de edad de los entrevistados es 41.8, cuyo límite inferior es 24 y límite superior 55. Entre las profesiones de los entrevistados destacan la de propietarios de empresas locales las cuales son en su mayoría de giro comercial (45%), tales como restaurantes, papelerías, madereras y tiendas de ropa; y propietarios de empresas de servicios de salud y cuidado personal (27%).

El número de elementos promedio en la plantilla laboral de los dueños de empresas es de 26.62, donde la empresa que registra un menor número de empleados es de 8 y la que registra un mayor número es 63. Todas sus empresas se encuentran ubicadas en el noreste de México, específicamente en el norte, centro y sur del estado de Tamaulipas. Es importante señalar que, las entrevistas duraron en promedio 1.2 horas y que también participaron expertos en materia de tecnologías de la información, innovación y emprendimiento del sector educativo (27%), específicamente líderes de programas en la materia en instituciones de educación superior.

Procedimiento

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, en primer lugar, se recurrió a la clasificación documental, basada en la búsqueda de literatura correspondiente a los términos “intraemprendimiento” y “emprendimiento corporativo” en diferentes bases de datos. A partir del conjunto de herramientas que proporciona Thompson Reuters, se utilizó la compilación principal del Web of Science™ para identificar un total de 198 fuentes publicadas desde 1980 hasta 2017, de las cuales 121 corresponden a artículos teórico-empíricos y 90 de los mismos han sido clasificados en las categorías de

“administración” (62), “negocios” (56) y “economía” (13).

Posteriormente se realizó una búsqueda en la editorial ELSEVIER, específicamente en la base de datos de Scopus®, con lo cual se localizaron, con los mismos criterios, 162 artículos en las clasificaciones de “negocios, administración y contabilidad” (136), “ciencias sociales” (46), “economía, econometría y finanzas” (32) y “ciencias de la decisión” (19).

Las fuentes fueron procesadas en el gestor bibliográfico de Mendeley eliminando referencias duplicadas de ambas bases, con lo que se logró una colección de 227 artículos, de los cuales se procedió, por medio del uso de otras herramientas como Pajek y BibExcel, a la identificación de los autores que más publicaciones han generado en torno al intraemprendimiento, así como las relaciones de cooperación entre dichos autores y otras cuestiones como palabras claves o variables relacionadas.

No obstante, el conocimiento de los autores con mayores niveles de productividad en materia de intraemprendimiento, no fundamenta que se pudieran considerar literatos pioneros, ni que sus investigaciones constituyeran las bases del establecimiento de nuevos y diversos modelos de aplicación. En este sentido, la identificación de los principales referentes en investigaciones teórico-empíricas consistió, básicamente, en el contraste de la información obtenida en el bibliométrico, con las herramientas disponibles en el Web of Science™, como la visualización de documentos con mayores índices de citación; y, por Scopus®, la filtración basada en relevancia de documentos.

La identificación de los textos anteriormente enunciados permitió crear una base sólida de información documental para la

identificación de factores -constructos de entrada- generalmente aceptados al fenómeno, con el objeto de enriquecer, y en su momento comparar, los datos derivados de las aportaciones de los sujetos que fueron expuestos a una segunda técnica de análisis: la entrevista.

Cabe señalar que con la en la realización de la técnica de entrevista, a pesar de las nociones sobre la exposición de posibles factores, el entrevistador procuró en todo momento hacer uso de los criterios de no direccionalidad, especificidad, amplitud y congruencia durante las sesiones, así mismo que, la información resultante de las interacciones entrevistador-entrevistado por medio del instrumento fueron grabadas en audio para posteriormente ser transcritas y codificadas por medio de la clasificación de los datos fragmentados en el software Atlas Ti7©.

Como un primer ejercicio, se realizó la codificación provisional propuesta por Miles, Huberman y Saldaña (2013), la cual resulta apropiada para estudios cualitativos que se basan o corroboran investigaciones previas. No obstante, un segundo ejercicio, consistió en la codificación simultánea o abierta en el mismo software, haciendo uso de codificación in vivo, descriptiva y de evaluación, propuestas por Strauss y Corbin (1990) en su "Teoría Fundamentada".

Tal codificación permitió el establecimiento de categorías, las cuales fueron contrastadas con la información resultante, es decir, los factores determinados del análisis de literatura. Lo anterior permitió la elaboración de un análisis comparativo entre las aportaciones literarias, es decir, el conocimiento teórico o abstracto, con las aportaciones de los sujetos inmersos en la dinámica comercial diaria, es decir, el conocimiento real en torno al fenómeno. Se exponen en apartados siguientes, el instrumento utilizado,

las características de los sujetos de investigación, así como los resultados más relevantes de la investigación y la discusión propuesta tras tal contraste.

Instrumento

El instrumento de investigación consistió en un guion de entrevista focalizada, es decir, orientada a sujetos con características similares; así como estructurada, puesto que se procuró en todo momento el desarrollo de un ambiente propicio en apego riguroso a las preguntas previamente elaboradas. Con lo anterior, los participantes, cuyas características se detallan más adelante, fueron expuestos al planteamiento de las preguntas centrales de investigación y se les informó que no era necesario responderlas al momento, sino mediante las preguntas estructuradas conforme a las conjeturas del investigador gracias al análisis de literatura preliminar.

Las entrevistas se realizaron de junio a noviembre de 2017 y, para cada una, se llevó a cabo un mismo procedimiento de aplicación que incluyó las especificaciones contenidas en el guion, es decir, la presentación del entrevistador y del entrevistado, la lectura de un acuerdo de confidencialidad, la exposición de los objetivos del estudio y el planteamiento de las preguntas del instrumento, las cuales se detallan a continuación (Tabla 1).

Resultados

El presente apartado contempla la categorización de los códigos de primer y segundo orden derivados de la transcripción y análisis de las entrevistas, así como también la validación de las conjeturas o categorías por medio de la comparación entre los hallazgos de investigación cualitativa y el conocimiento teórico-empírico existente. En primera instancia, la clasificación de los datos permitió la agru-

Tabla 1.

Preguntas del instrumento

TIPO	PREGUNTA	OBJETIVO
De apertura	¿Qué es lo que entiendes por intraemprendimiento?	Descubrir si el entrevistado está realmente familiarizado con el término a fin de evitar confusiones en posteriores interrogantes
Central - de actitud normativa.	¿Qué características debe tener una empresa intraemprendedora?	Descubrir las características que el entrevistado atribuye en cuanto a recursos y capacidades que posee una empresa intraemprendedora.
Central - de creencia	¿Qué factores ambientales consideras que influyen positivamente (alientan o motivan) en el intraemprendimiento en esta zona del país?	Reunir opiniones, creencias y experiencias en torno a los factores ambientales que resultan alicientes del intraemprendimiento en las empresas del noreste de México.
Central - de creencia	¿Qué factores ambientales consideras que influyen negativamente (desalientan o inhiben) en el intraemprendimiento en esta zona del país?	Reunir opiniones, creencias y experiencias en torno a los factores ambientales que resultan inhibidores del intraemprendimiento en las empresas del noreste de México.
Central - de creencia	¿Qué factores dentro de la organización consideras que influyen positivamente en el desarrollo de una conducta intraemprendedora en esta zona del país?	Reunir opiniones, creencias y experiencias en torno a los factores organizacionales que resultan alicientes del intraemprendimiento en las empresas del noreste de México.
Central - de creencia	¿Qué factores dentro de la organización consideras que influyen negativamente en el desarrollo de una conducta intraemprendedora?	Reunir opiniones, creencias y experiencias en torno a los factores organizacionales que resultan inhibidores del intraemprendimiento en las empresas del noreste de México.
De cierre	Según su experiencia en materia de intraemprendimiento ¿qué hace falta para que las empresas que operan en la región desarrollen este tipo de comportamiento?	Reunir en base a experiencias en materia de intraemprendimiento de los sujetos de investigación, alguna información de carácter normativo a fin de enriquecer la investigación.

Fuente: preguntas contenidas en guion de entrevista de elaboración propia.

pación de los datos permitió la agrupación de la totalidad de los códigos en cuatro diferentes categorías expuestas en la tabla 2.

La primera categoría agrupa la totalidad de los factores relacionados con el entorno de la empresa que el entrevistado considera alicientes al intraemprendimiento, es decir, que influyen de forma positiva en el desarrollo de actos de innovación, auto-renovación, proactividad y/o desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados. La segunda categoría, considera elementos ambientales o del entorno que se presume que actúan como inhibidores a los mencionados actos. Y, la tercera y cuarta cate-

goría representan aspectos positivos y negativos que, dentro de la misma empresa, fomentan o impiden que se lleve a cabo el comportamiento intraemprendedor.

Como se argumentó, para cada una de estas categorías, se tiene una serie de códigos y sub-códigos agrupados que contienen una serie de frases o menciones a lo largo de la aplicación de la herramienta de investigación. Estos se analizaron desde diferentes perspectivas. Primero, se compiló información documental con respecto a factores internos y externos que influyen en el intraemprendimiento. Segundo, se revisaron las descripciones, opiniones, cree-

Tabla 2.

Categorización

CATEGORÍA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Factores ambientales positivos	FE+	Factores del entorno externo o ambientales considerados alicientes al intraemprendimiento
Factores ambientales negativos	FE-	Factores del entorno externo o ambientales considerados inhibidores del intraemprendimiento
Factores organizacionales positivos	FI+	Factores del entorno interno u organizacionales considerados alicientes al intraemprendimiento
Factores organizacionales negativos	FI-	Factores del entorno interno u organizacionales considerados inhibidores del intraemprendimiento

Fuente: elaboración propia

ncias y experiencias de los entrevistados en torno al fenómeno. Y, tercero, se realizó una comparación entre dichas aportaciones subjetivas con el contenido teórico. Se exponen a continuación los resultados de las categorías.

Factores ambientales

Si bien, los modelos mencionados en la revisión de literatura soportan la caracterización del fenómeno del intraemprendimiento en sus contextos de aplicación, es decir, economías altamente dinámicas y desarrolladas, los mismos pueden distar de la realidad de la dinámica empresarial en economías emergentes y/o de entornos altamente hostiles. Lo anterior puede soportarse en la información resultante de las entrevistas, las cuales resumen, en las Tablas 3 y 4, los factores ambientales o externos asociados por los entrevistados como elementos que, de forma positiva y negativa - respectivamente- influyen en el desarrollo del comportamiento emprendedor en la empresa.

El factor externo positivo (FE+) que los entrevistados atribuyen en mayor medida al emprendimiento corporativo es el apoyo gubernamental cuya fundamentación asciende a 11 menciones durante las entrevistas. De forma general se argumentó “...cuando el

Tabla 3.

Factores ambientales positivos

CÓDIGO	FUNDAMENTADO
FE+: Apoyo gubernamental	11
FE+: Estabilidad económica	4
FE+: Competencia	3
FE+: Disponibilidad de tecnologías	3
FE+: Facilidad de apertura de nuevos negocios	3
FE+: Modas o tendencias sociales	2
FE+: Acceso a tecnologías	2
FE+: Políticas comerciales	1
FE+: Vinculación con universidades	1
FE+: Información del entorno	1
FE+: Nuevas disposiciones legales	1
FE+: Estabilidad política	1

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas en Atlas Ti.

gobierno actúa a favor de una empresa o grupo de empresas a través de subsidios, apoyos, etc., pues las empresas tienen una mayor posibilidad de innovar” (O. Juárez, comunicación personal, 12 de junio de 2017). Específicamente se señala la influencia de los programas de fomento a la innovación de las empresas, a la ciencia y a la tecnología; los estímulo

los fiscales; los subsidios; las capacitaciones; los créditos públicos y el seguimiento y regulaciones que los mismos ejerzan sobre quienes han accedido a tales financiamientos.

La estabilidad económica o ausencia de variaciones en los niveles de renta o empleo, representa el segundo FE+ más fundamentado en la presente. Se tiene que los entrevistados personifican tal definición como una condición munificente del entorno, donde, aspectos como la estabilidad en el tipo de cambio con respecto al dólar estadounidense, la cantidad de dinero en circulación y la estabilidad en los precios de los bienes y servicios juegan un papel decisivo en el momento de llevar a cabo un intraemprendimiento.

Otro FE+ fundamentado es el que representa a la competencia. La razón por la cual dicho elemento se menciona como un aspecto positivo al comportamiento intraemprendedor es debido a que se reconoce que el mismo conlleva a la superación y renovación de la empresa. Para los entrevistados es importante “...mirar a la competencia, porque ello te puede ayudar a generar y ser el mejor en lo que haces” (M. Luna, comunicación personal, 29 de octubre de 2017) así mismo “...analizar a la competencia es la mejor forma de superar tus debilidades y aprovechar las oportunidades” (M. Mansur, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Por su parte, aspectos tecnológicos como la disponibilidad y la facilidad de acceso a las tecnologías de la información también han sido mencionados -con tres y dos fundamentaciones respectivamente-, un ejemplo de mención que involucra ambos códigos es el siguiente: “...mientras más tecnologías de la información existan, mientras más estén integradas, mientras más fácil sea su acceso quiere decir que la empresa va a estar expuesta a información y esa información pue-

de ser aprovechada por la empresa finalmente” (R. A. Vaquera, comunicación personal, 22 de junio de 2017).

Un FE+ que también ha sido fundamentado en las entrevistas es el que representa la facilidad de apertura de nuevos negocios, es decir, se argumentan -además de la facilidad de apertura de un negocio emergente al actual-, la flexibilidad del sistema de hacer un cambio de giro, los requisitos implícitos ante tal cambio -incluidos los trámites burocráticos-, la normatividad vigente y las cuestiones relacionadas con los permisos gubernamentales.

Entre otras cuestiones mencionadas como FE+ se incluyen: las modas o tendencias sociales, es decir, el intraemprendimiento que pudiera ser impulsado en razón de la atención a las necesidades momentáneas de la población; las políticas comerciales; la vinculación con universidades como una forma efectiva de transferir conocimiento y en su

Tabla 4.

Factores ambientales negativos

CÓDIGO	FUNDA- MENTADO
FE-: Inseguridad	14
FE-: Desestabilidad económica	4
FE-: Dificil acceso a financiamiento y créditos	3
FE-: Decrecimiento de la demanda	3
FE-: Controles o regulaciones (GOB)	3
FE-: No estado de derecho (GOB)	3
FE-: Desinterés gubernamental	2
FE-: Trámites burocráticos (GOB)	2
FE-: Cultura nacional no emprendedora	2
FE-: Tipo de cambio (dólar)	1
FE-: Subsidios a la competencia (GOB)	1
FE-: Competencia	1
FE-: Desestabilidad política	1

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas en Atlas Ti.

carácter normativo la identificación de mejores prácticas que finalmente deriven en la explotación de los recursos y capacidades empresariales; la identificación de las necesidades latentes en el entorno por medio de la evaluación eficiente y oportuna del mismo; las nuevas disposiciones legales y la estabilidad política.

Por su parte, la tabla 4 enlista los factores del entorno que los entrevistados reconocen como inhibidores del comportamiento intraempresarial. En este sentido, la inseguridad percibida representa la principal preocupación para la inversión, el desarrollo de nuevos negocios y el crecimiento. Se argumenta:

...la inseguridad es un factor que nos provoca miedo a los propietarios de expandirnos o innovar, porque bueno, uno no quiere llamar la atención, no decir nuestro nombre, ni decir que tenemos un negocio, ni vestir ostentoso, ni tener coches ostentosos... entonces tenemos que estar así de lejíto en nuestro propio negocio, para que no venga alguien a cobrar cuota porque no hay nadie a quién acudir... (M. Mansur, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

Entre otras opiniones, los asaltos, secuestros y las extorsiones o “cobro de cuota” han sido elementos que se manifiestan en la mayoría de las entrevistas de manera recurrente:

...que vengan y me cobren cuota, o que vengan a asaltarme, a secuestrarme, todo eso inhibe el desarrollo de la empresa, ya no vamos a decir emprendedora solamente, la empresa como tal, porque entonces tiene que operar con menos horas, o el día es más corto porque pues no puede tener abierto hasta muy noche... (D. Sánchez, comunicación personal, 21 de junio de 2017)

Por otro lado, la desestabilidad económica como contraparte de la estabilidad men-

cionada como un FE+, también se ha puesto en manifiesto en cuatro ocasiones. Los entrevistados, exponen la importancia de la riqueza, la cantidad de dinero en circulación y el consumo como una de las razones principales que podrían frenar la inversión y la conducta intraempresarial. Así mismo, un factor codificado y relacionado a cuestiones económicas es el que comprende el decremento de la demanda el cual se fundamenta en dos aportaciones “...tengo dos negocios que no están vendiendo ahorita, porque no hay dinero o por lo que tú quieras, el caso es que no me arriesgaría fácilmente a abrir una nueva sucursal, nadie se arriesgaría así...” (M. Mansur, comunicación personal, 23 de octubre de 2017).

El acceso a créditos u otra clase de financiamientos públicos y privados también se expone como un FE-. Entre las preocupaciones de los sujetos se manifiesta la escasa regulación en el otorgamiento de créditos gubernamentales y la dificultad en el acceso a los mismos; así como las elevadas tasas de interés de la banca privada. Entre otros factores que competen a la administración pública, se tienen los controles o regulaciones del gobierno, es decir, permisos especiales, impuestos, aranceles y otras obligaciones fiscales; así como los trámites burocráticos. Ambos FE - fundamentan de nueva cuenta el FE+ relacionado a la facilidad de apertura de nuevos negocios.

Entre otras cuestiones abordadas en las entrevistas se pone en evidencia la percepción de los entrevistados con respecto al no estado de derecho, entendiendo al mismo como un modelo de orden sujeto a leyes y reglamentaciones, en el que la totalidad de los poderes se someten a procesos regulados y orientados al respeto de los derechos fundamentales de la ciudadanía. En este sentido,

algunas de las preocupaciones manifestadas se relacionan a actos de corrupción, impunidad y regulaciones a la libre competencia.

En menor medida se manifiesta el desinterés gubernamental por el crecimiento de las empresas; la falta de cultura emprendedora de la ciudadanía en México y cuestiones como el tipo de cambio; la desestabilidad política; los subsidios a la competencia y la competencia en general.

Factores organizacionales

Los datos reales obtenidos en nuestro estudio distan un tanto de los escasos factores organi-

zacionales que se han analizado hasta hoy y que se han enunciado en la revisión de literatura como generadores de intraemprendimiento. Se tienen por consiguiente la agrupación de un cúmulo de recursos y capacidades a nivel individual y organizacional, tales como la influencia de los recursos humanos, las capacidades gerenciales, la filosofía, los recursos con que cuenta la empresa, así como aspectos relacionados a la estructura y estrategia de la misma.

Los recursos humanos, por ejemplo, han representado uno de los factores más fundamentados en las entrevistas con un total de 28

Tabla 5.

Factores internos positivos

FAMILIA	CÓDIGO	F.	FAMILIA	CÓDIGO	F.	
Recursos humanos (RH)	FI+: Disposición	6	Cultura y filosofía (CF)	FI+: Nuevas prácticas	5	
	FI+: Conducta proactiva	4		FI+: Cultura organizacional	4	
	FI+: Actitud emprendedora	4		FI+: Filosofía organizacional	2	
	FI+: Soporte colectivo a las nuevas ideas	4		FI+: Visión emprendedora (FO/CG)	2	
	FI+: Preparación académica	3		FI+: Alineación estratégica	2	
	FI+: Apertura al cambio (RH/CG)	3		Estructura y/o estrategia (EE)	FI+: Capital relacional	5
	FI+: Experiencia	2			FI+: Recompensas e incentivos	2
	FI+: Capacitación	2			FI+: Estructura flexible u horizontal	1
Capacidades Gerenciales (CG)	FI+: Capacidades gerenciales	3	FI+: Comunicación efectiva		1	
	FI+: Generación de condiciones de desarrollo	2	FI+: Disponibilidad de horario	1		
	FI+: Administración del talento: definición de roles	2	FI+: Organización efectiva	1		
	FI+: Empeño al proyecto	1	Recursos (RE)	FI+: Recursos financieros	3	
	FI+: Soporte administrativo	1		FI+: Recursos materiales	2	

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas en Atlas Ti.

menciones a lo largo de las mismas (tabla 5). Según nuestros entrevistados “...*las personas son más que indispensables para llevar a cabo los cambios, porque la empresa finalmente es eso, un conjunto de personas y si las mismas no están dispuestas, no habrá cambio, ni innovaciones, ni emprendimientos...*” (D. Sánchez, comunicación personal, 21 de junio de 2017).

Con lo anterior, entre las competencias, habilidades y/o características del recurso humano como factores internos positivos (FI+), se identifican como elementos con un mayor número de menciones a aquellos que corresponden a sus actitudes. Específicamente su disposición, es decir, el estado de ánimo o nivel de motivación de los empleados hacia el cambio o hacia la misión de lograr un objetivo concreto; la manifestación de una conducta proactiva sobre aquellas conductas de receptividad de tareas o pasivas; la apertura al cambio y la actitud emprendedora. Entre otras cuestiones de comportamiento se menciona el soporte colectivo a las ideas. Este último elemento ha sido considerado en modelos de intraemprendimiento desde una perspectiva gerencial (e.g. Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2005; Kuratko et al., 2014). No obstante, los entrevistados resaltan la importancia del soporte que empleados de niveles inferiores manifiesten ante las nuevas ideas.

Entre otros FI+ relacionados con el recurso humano se tienen aquellos que competen a sus competencias o capacidades, tales como la preparación académica, la experiencia o conocimiento tácito y la capacitación. En palabras de los entrevistados “...*ayuda mucho el que las personas estén preparadas académicamente, digo, la experiencia es bastante y vale, pero una certificación, un posgrado, algún conocimiento en los procesos también es importante porque viene a inte-*

grarse a la experiencia...” (D. Sánchez, comunicación personal, 21 de junio de 2017).

Por su parte, las capacidades gerenciales, entendidas como la calidad de la gerencia para hacer efectivos los objetivos previamente definidos (Metcalf, 1998), también es un FI+ altamente fundamentado. Entre las actitudes y comportamientos de la alta dirección de la empresa para lograr intraemprendimientos, se tiene la capacidad de los mismos para la generación de condiciones que propicien el desarrollo; el poseer una visión emprendedora; la administración del talento, es decir, “...*tener a cada quién en el rol que le corresponde y cada empleado esté en su área de competencia...*” (F. Quintero, comunicación personal, 7 de octubre de 2017); el empeño que el mismo tenga en el proyecto “...*que se ponga la camiseta de la empresa, el gerente debe saber que si le va bien a la empresa, todos ganan... es cuestión de empeño y dedicación y de ¿quién motiva al motivador? si no es él mismo*” (M. Mansur, comunicación personal, 23 de octubre de 2017); así como el ya mencionado soporte administrativo, fundamentado en previos.

Entre otros elementos internos relacionados con el intraemprendimiento, se ha puesto en evidencia la importancia de aspectos de culturales y filosóficos. Kanter (1985), por ejemplo, señala que la cultura es un determinante importante en el emprendimiento corporativo. Burgelman (1984), también señaló el efecto de la cultura, la estrategia y la estructura en los actos de emprendimiento. Guth y Gingsberg (1990) presentan en su modelo una clasificación de “conducta/forma organizacional” entre las cuales se encuentran inmersas, además de la estructura, estrategia y procesos, los valores y las creencias que caracterizan a la organización. Zahra (1991), expone aspectos filosóficos e intangibles co-

mo los “valores organizacionales dominantes”. Por su parte, Ireland et al. (2009), teorizan mediante una relación recíproca el intraemprendimiento y las “cogniciones emprendedoras individuales” que representan, según los autores, al conjunto de creencias, actitudes y valores de la empresa y sus miembros.

Entre las aportaciones de los sujetos de investigación, se han señalado elementos no ajenos a las contribuciones de los mencionados teóricos. Se reconoce, en primer lugar, la búsqueda de conocimiento para la adopción de nuevas prácticas (codificado sólo como “nuevas prácticas”). Se mencionó, por ejemplo: “...es el deseo de la empresa por conocer nuevos procesos o métodos para adoptar finalmente nuevas prácticas que van a orillar a la empresa a generar innovaciones...” (D. Sánchez, comunicación personal, 21 de junio de 2017); así también: “...la empresa entonces al evaluar lo que hacen los otros también aprende, ves sus métodos, sus estándares y los adoptas, te haces de ellos y los explotas...” (F. Quintero, comunicación personal, 7 de octubre de 2017).

Adicionalmente se resalta la importancia de una cultura organizacional proemprendimiento, y, en algún momento se señala también una “cultura de clan”, refiriéndose a los lazos de hermandad y apoyo que pudieran surgir entre los miembros de la empresa y que finalmente conllevarían al soporte colectivo de las innovaciones. Resultan también fundamentadas en menor medida la filosofía organizacional, entendida como el conjunto de valores, principios y creencias de la empresa. Como se argumentó: “...para nosotros son muy importante nuestros valores, nuestras políticas, nuestros procedimientos y la forma en la que nuestra gente ve la forma de emprender o de hacer negocios nuevos...” (D. Ochoa, comunicación personal, 11

de octubre de 2017).

En igual medida se fundamenta la alineación estratégica, es decir, el grado en que los cambios corresponden a los objetivos de la organización; y, por otro lado, la visión emprendedora, la cual se ha abordado en la literatura en el ámbito de las capacidades dinámicas, como una “capacidad socialmente compleja” que al igual culmina en la mencionada visión compartida y el soporte colectivo de comportamientos (e.g. Aragón-Correa & Sharma, 2003; Hart, 1995).

En lo que respecta a cuestiones relacionadas con la estructura y la estrategia de la empresa, fundamentada en 11 aportaciones de los entrevistados, se tienen como FI+ al capital relacional, que corresponde a la capacidad de vinculación que posee la empresa con diferentes organismos, es decir, sus redes y contactos. En este sentido, la literatura en la materia sugiere que un determinante relevante para la organización corresponde a su capacidad de adaptación, así como las relaciones con diversas entidades, las cuales finalmente al desarrollo de la organización, la generación de ingresos y la creación de ventaja competitiva, así como la explotación de recursos únicos (Lenart-Gansinieca, 2016).

Así mismo, se especifica la importancia de las recompensas e incentivos. Es importante aclarar que tal cuestión no ha sido relegada de las investigaciones en la materia pues, desde Kuratko et al. (1990), se logró identificar a este factor como un elemento directamente relacionado al comportamiento intraemprendedor, siendo tales trabajos pioneros, el parteaguas para la comprobación de los efectos del uso de incentivos en el desarrollo del comportamiento innovador y proactivo en la empresa (Duncan, Ginter, Rucks & Jacobs, 1988; Hornsby et al., 2002; Hornsby et al., 2009; Hornsby et al., 2013; Kanter,

1985; Rutherford & Holt, 2007; Van-Wyk & Adonisi, 2012).

Otro elemento que ha sido analizado desde la literatura sobre intraemprendimiento es la disponibilidad de tiempo otorgado a los empleados para el desarrollo de las ideas creativas (e.g. Antoncic, 2007; Alpkan et al., 2010; De Villiers-Sheepers, 2012, Hornsby et al, 2002; Kuratko et al., 1990; Kuratko & Audretsch, 2013). Para Burgelman (1984), el tiempo libre fomenta el que los empleados aporten innovaciones. De Villiers-Sheepers (2012) menciona con respecto a lo anterior: "...para que las ideas nuevas e innovadoras prosperen, las personas deben tener tiempo para incubar sus ideas" (p. 410).

Kuratko et al. (2005) sugieren que la disponibilidad de tiempo está relacionada a la percepción personal de los individuos de contar con el tiempo suficiente para hacer sus labores y al mismo tiempo, perseguir innovaciones. En lo que respecta a los entrevistados, se menciona: "...si una persona anda en muchas cosas pues no va a darle la suficiente atención al emprendimiento, entonces tiene que ver con el tiempo..." (G. Manzano, comunicación personal, 17 de octubre de 2017). Así mismo se expone: "...pues la filosofía de la empresa, si la misma está orientada a promover las nuevas ideas, si se presta atención a las mismas, si se financian y se premian" (O. Juárez, comunicación personal, 12 de junio de 2017).

Entre otras cuestiones fundamentadas por los entrevistados en la clasificación de estructura y estrategia como parte de los FI+, se tienen: la estructura flexible u horizontal; la comunicación efectiva y la organización efectiva. La primera, consideramos, representa una forma de alcanzar estas últimas, en el entendido de que una estructura menos vertical desemboca en el establecimiento de cana-

les más efectivos de comunicación y por consiguiente en una forma de organización eficiente, de rápida solución a problemas, con menos controles y menos procedimientos burocráticos.

Por último, se tienen las menciones otorgadas por los entrevistados a las cuestiones referentes a los recursos financieros y materiales de la empresa. Entendiendo a los primeros como el recurso monetario con que cuenta la organización para la inversión en innovaciones y los segundos como los recursos físicos, tales como infraestructura, equipos, materiales, entre otros. En palabras de los entrevistados: "...tiene que ver mucho el capital, hablando de lo económico, de hacia adentro [de la empresa] que eso ya depende de uno, es decir, ¿con cuánto dinero cuentas para hacer ese emprendimiento o esa innovación?" (G. Manzano, comunicación personal, 17 de octubre de 2017). Así mismo mencionan:

...y también yo siento que tiene que ver con las cosas materiales con las que cuentas, por decir, medios de transporte, edificios, todo eso, bodegas, infraestructura que tengas, el capital de trabajo... lo económico, la infraestructura y el factor humano, esos tres creo que son los que dependen de ti, y te pueden servir positivamente o negativamente... (G. Manzano, comunicación personal, 17 de octubre de 2017).

Por otro lado, la tabla 6 engloba la totalidad de los factores que se identificaron durante el proceso de codificación como elementos del entorno interno de la empresa que resultan inhibidores al comportamiento intraemprendedor. Es importante aclarar que algunos de los siguientes, resultan la contraparte

de elementos considerados como FI+'s, en el entendido de que se reconocieron por los entrevistados una influencia positiva y negativa para la conducta intraempresarial.

Se tienen, por consiguiente, en cuanto a los recursos humanos, múltiples menciones en la cuestión del comportamiento como lo son la apatía y la resistencia al cambio en el personal de la empresa. Tales actitudes, resultan en extremos opuestos a la disposición, la

Zahra, 1991). No obstante, la discusión de los autores se centra en el tipo de relación existente, es decir, se sabe que existe una influencia entre el establecimiento de controles y el desarrollo de emprendimientos en la firma, pero se discute si la misma resulta inhibir o fomentar tal comportamiento.

Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno (1993), sostienen que tal relación es positiva en razón del seguimiento y la evaluación de

Tabla 6.

Factores internos negativos

FAMILIA	CÓDIGO	F.	FAMILIA	CÓDIGO	F.
Recursos humanos (RH)	FI-: Apatía	6	Cultura y filosofía (CF)	FI-: Carencia de cultura emprendedora	3
	FI-: Resistencia al cambio	4		FI-: Liderazgo autocrático	3
Estructura y/o estrategia (EE)	FI-: Deficiencias comunicacionales	3	Capacidades gerenciales (CG)	FI-: Costo de oportunidad de emprender	2
	FI-: Estructura organizacional vertical	2			
	FI-: No disponibilidad de tiempo	1	Recursos (RE)	FI-: Limitados recursos materiales	2
	FI-: Falta de incentivos	1		FI-: Inversión elevada	2
	FI-: Controles formales	1		Otros (OT)	FI-: Sindicatos
	FI-: Falta de organización	1			
	FI-: Carencia de alineación estratégica	1			

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas en Atlas Ti.

conducta proactiva, y la actitud emprendedora señaladas con anterioridad. Así mismo, otros elementos también contrarios a los expuestos FI+'s, pero relacionados a la estructura y la estrategia de la empresa son las deficiencias comunicacionales, la estructura organizacional vertical, la no disponibilidad de tiempo, la falta de incentivos, la falta de organización y la carencia de alineación estratégica.

Por su parte, otro elemento mencionado son los controles formales, estos mismos, han sido analizados en la literatura como factores relacionados al comportamiento intraempresarial (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic, 2007; Baruah & Ward, 2014; Heinze & Weber, 2015; Kuratko, Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993; MacMillan, 1986;

los emprendimientos. Así mismo Antoncic y Hisrich (2001) y Antoncic (2007), exponen que resultan necesarios para la evaluación del potencial de los emprendimientos y el control y selección de las que resulten más rentables. Sin embargo, MacMillan (1986) y Zahra (1991) discuten que los controles rígidos tienen una relación negativa puesto que suponen procesos burocráticos que desalientan a los empleados a llevar a cabo intraempresariales. Planteamientos más recientes de Heinze y Weber (2015), en relación a esta variable desde su estudio en lo que compete a la visión basada en recursos y capacidades, sostienen que los controles formales orillan a la generación de una fuerza de inercia y de resistencia al cambio entre los miembros de la empresa.

Se mencionan también, la carencia de una cultura emprendedora; y, en lo que compete a las capacidades gerenciales, el tener un tipo de liderazgo autocrático, el cual se caracteriza por una actitud renuente a la consideración de ideas de los trabajadores. Así mismo, en cuanto a recursos financieros se manifiesta la preocupación de los entrevistados en cuestiones como el costo de oportunidad del emprendimiento, es decir, si realmente los esfuerzos por las innovaciones conllevarían a una mejora en la organización; y las limitaciones financieras e inversiones elevadas que supondría la implementación de las nuevas ideas.

Conclusiones

Gran parte de los documentos de investigación teórica o empírica expuestos en el presente, realzan la importancia del reconocimiento y manejo oportuno y eficiente de los recursos y capacidades de la empresa en el entendido que tales factores internos derivan en el desarrollo de una conducta intraemprendedora. No obstante, son algunos de los autores más representativos en la materia (e. g. Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby et al., 2002; Schindehutte et al., 2000), quienes señalan la necesidad de una comprensión profunda de las condiciones que generan el emprendimiento corporativo, o cómo expone Zahra (1991), la identificación de nuevas formas de abordar el fenómeno.

A fin de plantear un nuevo método para la obtención de determinantes del comportamiento intraemprendedor, se abordó el estudio desde la aplicación de técnicas inductivas de investigación y dar cumplimiento a la proposición enmarcada en el primer apartado del presente, es decir, la existencia de elementos característicos del entorno interno y externo de la empresa que afectan de forma positiva o

negativa al desarrollo de una conducta intraemprendedora en el noreste de México.

En este sentido, el presente contribuye a la literatura sobre el fenómeno del intraemprendimiento gracias a la recopilación de descripciones, opiniones, creencias y experiencias de los individuos en torno a los condicionantes del comportamiento. Lo anterior ha permitido, a grandes rasgos, el reconocimiento de factores que han sido poca o nulamente abordados en investigaciones previas, desarrolladas tanto en economías munificentes como hostiles, las cuales analizan el fenómeno desde meras argumentaciones teóricas o datos derivados de análisis cuantitativos.

Es importante aclarar que, el universo de estudio, así como las técnicas de recopilación y análisis de datos, presentan las limitaciones características de una investigación de índole cualitativa, es decir, sus resultados se encuentran sujetos a criterios individuales e interpretaciones subjetivas de la realidad. No obstante, éste enfoque de estudio permite entender de una forma más profunda el intraemprendimiento, gracias a la identificación de una amplia gama de factores, por medio de la interpretación de hechos a través de los ojos de nuestros sujetos de investigación. Así, cómo era de esperarse, el aplicar esta técnica en el contexto que atañe a las empresas cuyas operaciones se sitúan en entornos altamente hostiles, se tienen una serie de elementos fundamentados en las entrevistas, nunca antes manifestados en investigaciones de carácter similar abordadas en los contextos comúnmente estudiados como lo son las economías desarrolladas.

En este sentido se identificaron factores determinantes del comportamiento con un mayor número de menciones de carácter externo, como lo es la participación y apoyo gubernamental, destacando en este aspecto las

aportaciones de los sujetos de investigación en cuanto a la necesidad de una mayor difusión de los programas existentes y el desarrollo de nuevos y más variados programas de apoyo a las empresas; el fomento a la investigación y desarrollo; el manejo de procesos menos burocratizados y más ágiles para la apertura de nuevas empresas o bien, para las modificaciones fiscales o permisos necesarios en la implementación de innovaciones; el otorgamiento de estímulos o subsidios; mayor capacitación, y, el acceso a créditos públicos.

Es relevante señalar que la participación y el apoyo gubernamental ha sido uno de los elementos no considerados en modelos de intraemprendimiento previamente desarrollados. No obstante para el contexto de las empresas mexicanas, tal factor parece ser percibido por los altos mandos como un elemento detonante del comportamiento intraemprendedor. Es por tanto un gran desafío para la administración pública el generar las condiciones propicias para dar respuesta a las demandas de los empresarios, quienes por un lado, manifiestan una noción clara de la existencia de programas de fomento a la innovación, pero por otro lado, les perciben inalcanzables, altamente burocráticos y/o de acceso a unos cuantos “elegidos”.

Otro aspecto que llama la atención en lo que compete al ambiente externo de la empresa es aquel referente a cuestiones de seguridad nacional. La fundamentación en cuestiones de inseguridad es un elemento no identificado en los modelos más representativos del intraemprendimiento. Lo anterior se debe a que dichos modelos se desarrollan en contextos en donde la percepción de inseguridad no representa una problemática real. No obstante, en México, la percepción de inseguridad de la población de 18 años o más, según la Encuesta Nacional de Victimización y Per-

cepción sobre Seguridad Pública del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2017) es del 74.6% y, para el caso concreto del estado de Tamaulipas, un 85.2% de la población se siente insegura, esto fundamenta la presencia de tal factor externo como el principal inhibidor del intraemprendimiento.

En lo que respecta a cuestiones internas, se tienen múltiples elementos abordados por los sujetos de investigación, entre los más representativos, aquellos que competen a cuestiones del comportamiento de la plantilla laboral como su grado de disposición y apertura al cambio, la conducta proactiva, la actitud emprendedora y el soporte colectivo a las ideas de los altos mandos o sus propios compañeros, tales factores han sido vagamente estudiados en la literatura, lo anterior, debido a que la mayoría de los estudios centra su atención en las percepciones de los empleados y mandos medios con respecto al comportamiento de los mandos superiores, teniendo por consiguiente estudios que sólo abordan elementos referentes a habilidades gerenciales o estratégicas, por mencionar un ejemplo, los factores considerados por el CEAI como lo son: soporte administrativo, recompensas, autonomía del empleado, disponibilidad de tiempo y estructura organizacional.

En este sentido, el comportamiento y las capacidades individuales, sobre todo aquellas relacionadas a una postura proemprendimiento y de apertura al cambio, también representan un fuerte aliciente a la actividad emprendedora según las percepciones de los altos mandos en la empresa, quienes evidentemente esperan que los cambios en la misma sean impulsados en gran parte por los empleados. Como se ha mencionado, este resultado se contrapone a elementos considerados en modelos previos evaluados des-

de la perspectiva de los mandos inferiores, que proponen factores relacionados a las actitudes gerenciales o cuestiones relacionadas a la cultura colectiva pro-empresarial.

Otras cuestiones como el capital relacional de la empresa -tal como su cartera de clientes, proveedores y aliados- así como la vinculación de la misma con instituciones de educación superior y, otros aspectos relacionados con la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales; capacidades gerenciales; y elementos de la estructura y estrategia de la empresa, resaltan por su escasa presencia en investigaciones anteriores relacionadas con el fenómeno. Todos estos elementos permiten sustentar la proposición planteada en la presente investigación, es decir, existen elementos internos y externos, nunca antes reconocidos en otros modelos, que afectan el comportamiento, los cuales fueron identificados gracias a la recopilación, codificación y análisis de información cualitativa en el contexto de las empresas en el noreste de México.

El estudio y reconocimiento de los antecedentes del intraemprendimiento, es un conocimiento útil para los líderes organizacionales, en el sentido de que, permite su valoración como un elemento clave de crecimiento y desarrollo general (Kuratko, 2010; Turró, López & Urbano, 2013; Turró et al., 2014); así mismo, el intraemprendimiento deriva en la satisfacción de los involucrados y, las acciones de la alta gerencia en cuanto a su procuración, en el aumento en el compromiso afectivo de la plantilla laboral (Rutherford & Holt, 2007). Al considerar los determinantes del comportamiento, los administradores pueden inferir positivamente en la satisfacción y el compromiso de inversionistas, proveedores, clientes, trabajadores y otros entes relacionados con la empresa.

Además, conocer los factores determinantes del intraemprendimiento, permite a la gerencia apoyar los esfuerzos de sus trabajadores en el desarrollo de actividades innovadoras; asumir una postura de tolerancia al fracaso y de asunción de riesgos; establecer sistemas de incentivos a la propuesta y desarrollo de innovaciones; el establecimiento de canales de comunicación efectivos que permitan el flujo de ideas; entre otras actividades que permiten el desarrollo de la conducta intraempresarial.

Por último, cabe señalar que valdría la pena el considerar estos nuevos elementos como determinantes del intraemprendimiento -así como los propuestos en investigaciones previas- estudios de carácter cuantitativo, a fin de lograr establecer una relación direccional y significativa estadísticamente, que compruebe la influencia de los mismos en el comportamiento intraempresarial y cuyos resultados pudieran ser en mayor medida generalizables.

Referencias

- Ağca, V., Topal, Y. & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8 (1), 15-33. doi: 10.1007/s11365-009-0132-5.
- Altman, J.W. & Zacharakis, A. (2003). An Integrative Model for Corporate Venturing. *The Journal of Private Equity*, 6 (4), 68-76. doi: 10.3905/jpe.2003.320057.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48 (5), 732-755. doi: 10.1108/00251741011043902.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3), 309-325. doi: 10.1108/02635570710734244.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship:

- Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00054-3.
- Aragón-Correa, J.A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88. doi: 10.2307/30040690
- Baruah, B. & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (4), 811-822. doi: 10.1007/s11365-014-0318-3.
- Burgelman, R.A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship. *California Management Review*, 26 (3) 154-166. doi: 10.2307/41165086.
- Chandler, A.D. (1997). Strategy and Structure. In N.J. Foss, *Resources, Firms and Strategies*, pp. 40-51. New York: Oxford.
- Collins, O. & Moore, D.G. (1970). *The organization makers*. New York: Appleton.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25. doi: 10.1177/104225879101600102.
- De Villiers-Scheepers, M.J. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24 (5), 400-424. doi: 10.1108/09555341211254508.
- Deprez, J. Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61 (1), 135-145. doi: 10.1016/j.bushor.2017.09.013
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695. doi: 10.1002/1097026618.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneuring and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31 (3), 16-21. doi: 10.1016/0007.
- Ellis, R.J. & Taylor, N.T. (1987). Specifying entrepreneurship. En N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchhoff, O.J. Krasner, & K.H. Vesper (Eds.). *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 527-541. Wellesley, MA: Babson College.
- Galván, E. y Sánchez, M.L. (2017). Autonomía y recompensas como factores organizacionales detonantes de la actividad intraemprendedora. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 2 (13), 237-249.
- Ghemawat, P. (2000). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76 (1), 37-74. doi: 10.2307/4127751.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 138-152.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2018). *Global Report 2017/2018*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Disponible en: <https://www.gemconsortium.org/report/50012>.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014. doi: 10.2307/258963.
- Heinze, K.L. & Weber, K. (2015). Toward Organizational Pluralism: Institutional Intrapreneurship in Integrative Medicine. *Organization Science*, 27 (1), 1-16. doi: 10.1287/orsc.2015.1028.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2), 29-38. doi: 10.1177/104225879301700203.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 9-24. doi: 10.1177/104225879902400202.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273. doi: 10.1016/S08839026(00)00059-8.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. & Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24 (3): 236-247. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.03.002.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Holt, D.T. & Wales, W.J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (5), 937-955. doi: 10.1111/jpim.12038.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of*

- Management*, 23 (3), 417-456. doi: 10.1177/014920639902500307
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2017). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/encuesta-nacional-de-victimizacion-y-percepcion-sobre-seguridad-publica-envipe>.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 19-46. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x.
- Jones, G. R. & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18 (4), 733-749. doi: 10.1177/014920639201800408.
- Kanter, R.M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 47-60. doi: 10.1016/0883-9026(85)90006-0.
- Kearney, C., Hisrich, R.D. & Roche, F.W. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15 (4), 415-437. doi: 10.1142/S1084946710001646.
- Kearney, C., Hisrich, R.D. & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14 (1), 328-357. doi: 10.3846/16111699.2012.720592.
- Kerlinger, F.N. & Lee, H.B. (1983). *Investigación del comportamiento*. México: McGrawHill.
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3-4), 371-385. doi: 10.1002/sej.20.
- Khandwalla, P.N. (1987). Generators of pioneering-innovative management: some Indian evidence. *Organization Studies*, 8 (1), 39-59. doi: 10.1177/017084068700800104.
- Kuratko, D.F., Montagnano, G. & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 2 (Summer), 49-58.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. & Montagnano, R.V. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1) 28-33.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 699716. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x.
- Kuratko, D.F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research*, pp. 129-163. New York: Springer. Recuperado de http://link.springer.com/chapter/10.1007/9781-44191191-9_6.
- Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 323-335. doi: 10.1007/s11365-013-0257-4.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57 (1), 37-47. doi: 10.1016/j.bushor.2013.08.009.
- Lenart-Gansinieca, R. (2016). Relational capital and open innovation – in search of interdependencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 220, 236-242. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.495.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172. doi: 10.2307/258632.
- MacMillan, I.C. (1986). Progress in research on corporate venturing. En Sexton, D.L. & Smilor, R. W. (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger Publishing Company, pp. 241-263. Cambridge, MA.
- Marethabile, T. (2017). Antecedents of intrapreneurship practice among public hospital unit nurse managers. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, 126-135. doi: 10.1016/j.ijans.2017.11.003.
- Metcalfe, S. (1998). *Evolutionary economics and creative destruction*. Londres: Routledge.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Ed.). United States: SAGE.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770.
- Minniti, M. (2008). The role of government policy on entrepreneurial activity: Productive, unproduc-

- tive, or destructive. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (5), 779-790. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00255.x.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation, Entrepreneurial Development within Organizations* (2nd Ed.). United States: Thomson South-Western.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nelson, R. & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 19-34. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.003.
- Peterson, R.A. & Berger, D.G. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, 16 (1), 97-106. doi: 10.2307/2391293.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. United States: Harper & Row.
- Rutherford, M.W. & Holt, D.T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 429-446. doi: 10.1108/09534810710740227.
- Schindehutte, M., Morris, M.H., & Kuratko, D.F. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2), 18-30.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. En C.A. Klent, D.L. Sexton y K.H. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 209-229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. United States: SAGE.
- Turró, A., López, L. & Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal International Management*, 7 (3), 315-332. doi: 10.1504/EJIM.2013.054328
- Turró, A., Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. doi: 10.1016/j.techfore.2013.10.004.
- Van-Wyk, R. & Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43 (3), 65-78.
- Weeks, R. (2008). Nurturing a culture and climate of resilience to navigate the whitewaters of the South African dual economy. *Journal of Contemporary Management*, 5, 123-36.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285. doi: 10.1016/0883-9026(91)90019-A.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319-40. doi: 10.1016/0883-9026(93)90003-N
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. & Kuratko, D.F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, 45.