

# ANTECEDENTES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES DE LOS EMPRENDEDORES CORPORATIVOS: EVIDENCIAS EN UNA NUEVA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

PERSONAL AND ORGANIZATIONAL BACKGROUND  
OF CORPORATE ENTREPRENEURS:  
NEW TECHNOLOGY-BASED FIRM EVIDENCE



The role of corporate entrepreneurs as employees who generate value for the company and as drivers of innovation and entrepreneurial initiatives is recognized in the literature on entrepreneurship. The purpose of this study is therefore to determine which personal factors characterize corporate entrepreneurs and to analyze which organizational factors have favored the development of intrapreneurial initiatives among corporate entrepreneurs, in the context of a new technology-based firm. Adopting a qualitative approach, this study presents a case study based on surveys and interviews of corporate entrepreneurs and top executives. The results show that corporate entrepreneurs are characterized by having a strong need to learn and grow, and they do not follow the status quo as their peers do. Projects promoted by corporate entrepreneurs can arise even in a context where managers support entrepreneurial initiatives in a non-proactive way, and despite the lack of time and limited resources to execute such projects. Furthermore, corporate entrepreneurs highlight work autonomy, managerial support and rewards as main factors supporting their initiatives.

**KEYWORDS:** Corporate entrepreneurs, corporate entrepreneurship, management support, organizational factors, entrepreneurial initiatives.

El papel de los emprendedores corporativos como empleados que generan valor para la empresa, así como impulsores de la innovación y de las iniciativas emprendedoras, es reconocido en la literatura sobre emprendimiento. El propósito de este estudio es conocer las características personales de los emprendedores corporativos y analizar en qué medida las organizaciones pueden apoyar y fomentar las iniciativas emprendedoras de estos empleados en el contexto de una nueva empresa de base tecnológica. A partir de un enfoque cualitativo, el trabajo presenta el estudio de un caso basado en entrevistas con los emprendedores corporativos y los altos directivos de la empresa. Los resultados muestran que los emprendedores corporativos se caracterizan por tener una fuerte necesidad de aprender, crecer y replantearse el *statu quo*. Los proyectos impulsados por los emprendedores corporativos pueden surgir incluso en un contexto en el que los directivos apoyan las iniciativas emprendedoras de forma no proactiva, a pesar de la falta de tiempo y de recursos limitados para ejecutar dichos proyectos. En este contexto, los emprendedores corporativos destacan la autonomía en el trabajo, el apoyo por parte de los directivos, así como las recompensas como los principales factores de apoyo a sus iniciativas.

**PALABRAS CLAVE:** Emprendedores corporativos, emprendimiento corporativo, apoyo de la dirección, factores organizativos, iniciativas emprendedoras.

## ABSTRACT

**Georgiana Alexandra Badoiu**

Doctoranda en Economía y Empresa en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaume I, Castellón, España.  
alexandra.badoiu@uji.es

**Mercedes Segarra Ciprés**

Profesora titular en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaume I, Castellón, España.  
msegarra@uji.es

**Ana Belén Escrig Tena**

Catedrática, profesora en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing en la Universidad Jaume I, Castellón, España.  
escrigt@uji.es

**ARTÍCULO RECIBIDO:**  
17/06/2019

**ARTÍCULO ACEPTADO:**  
04/10/2019

**TEC EMPRESARIAL**  
VOL. 14 NO. 2, PP. 18-31

## RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a menudo dependen de empleados proactivos para fomentar la innovación y anticipar el cambio (Grant y Ashford, 2008). Se considera que los empleados son más importantes que otros recursos cuando las actividades emprendedoras son relevantes para la organización (Montoro et al. 2009). Estos empleados, conocidos como emprendedores corporativos, se suelen caracterizar por la capacidad de adentrarse en áreas poco conocidas e implantar ideas desarrolladas a través de la creatividad, que pueden dar lugar a nuevos productos, procesos o servicios (Rigtering y Weitzel, 2013).

En este sentido, Hornsby et al. (1992) resaltan la importancia de que las empresas identifiquen estas características entre sus empleados y puedan generar un entorno organizativo adecuado para fomentarlas. Esto es sugerido por autores como Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese (2009), que muestran cómo los empleados con iniciativa emprendedora aumentan los resultados de las empresas. Varios autores (e.g. Hornsby et al. 2002) han subrayado la necesidad de realizar investigaciones sobre los factores que determinan este tipo de emprendimiento dentro de las empresas. Sin embargo, son pocas las investigaciones sobre los factores que influyen en el emprendimiento corporativo (EC) en sectores tecnológicos (García y García, 2010) y en pequeñas empresas de nueva creación. En este sentido, Hitt et al. (2011) señalan que los beneficios del EC no son exclusivos de las grandes compañías, al poder ser incluso más exitoso en las pequeñas empresas que en las grandes (Schmelter et al. 2010).

En particular, el análisis de las condiciones que pueden promover el EC en las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) es de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de estas empresas, ya que normalmente operan en sectores dinámicos y con elevada incertidumbre (Wang, 2008), donde la búsqueda constante de oportunidades de negocio, de innovaciones y de flexibilidad estratégica son las bases para responder a las presiones del entorno (Hughes y Mustafa, 2017). Específicamente, estudios recientes muestran una relación positiva entre el EC y el desempeño organizacional en las

organizaciones de base tecnológica (Bojica et al. 2011), ya que su carácter innovador y flexible permite que los emprendedores puedan surgir y sean fáciles de identificar dada la relación de proximidad con la alta dirección. Algunos autores (e.g. Fayolle et al. 2005) destacan la importancia del papel de los empleados técnicos por su capacidad para aportar soluciones tecnológicas en el desarrollo de nuevos productos y servicios. En consecuencia, es necesario evaluar el EC y la capacidad de una organización para fomentar la puesta en marcha de nuevos proyectos.

El *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*, también conocido como CEAI (Hornsby et al. 2002), es un instrumento que permite analizar los factores organizativos que promueven actividades de EC (Wyk y Adonisi, 2011). Este instrumento recoge cinco factores organizativos: apoyo de la dirección, la autonomía en el trabajo para tomar decisiones, las recompensas para reconocer la actividad de los empleados intraemprendedores, la disponibilidad de tiempo para que los empleados se dediquen a desarrollar sus proyectos y las limitaciones organizacionales (Hornsby et al. 2002; Kuratko et al. 2014). De acuerdo con estos argumentos, nuestro objetivo es examinar qué factores propios de los emprendedores corporativos y de la organización pueden apoyar y fomentar el desarrollo de iniciativas emprendedoras entre los empleados dentro de la empresa en el contexto de una NEBT.

Para conseguir este propósito, el trabajo se estructura de la siguiente forma. Primero, presentamos el marco teórico para analizar los antecedentes personales y organizacionales que apoyan las iniciativas de los emprendedores corporativos. A continuación, a través de un análisis cualitativo basado en el estudio de un caso en el que se desarrollaron iniciativas intraemprendedoras exitosas, profundizamos en los antecedentes de estas iniciativas en el contexto de una NEBT. El estudio de caso se basa en una empresa líder en el sector de las tecnologías de la información, referente en el ecosistema empresarial local, que ha alcanzado, en solo seis años, un crecimiento exponencial y ha comenzado su trayectoria internacional con presencia en siete países. El estudio concluye con la discusión de los resultados y las principales conclusiones y limitaciones.



## MARCO TEÓRICO

### DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR CORPORATIVO

En los últimos años, los avances tecnológicos han ido creciendo exponencialmente y cada vez se presta más atención al comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones, lo que a menudo se conoce como intraemprendimiento o emprendimiento corporativo (Marvel et al. 2007), y su importancia para el éxito de una empresa.

Los investigadores usan diferentes definiciones para referirse al fenómeno del EC. Términos como intraemprendimiento (Pinchot, 1985; Antoncic y Hisrich, 2001), emprendimiento corporativo (Burgelman, 1983; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1996), *venturing* corporativo (Miles y Covin, 2002) se han utilizado para describir el mismo fenómeno. El EC se refiere a las actividades de emprendimiento que tienen lugar dentro de la empresa y que incluyen la creación de nuevas empresas, la innovación y la renovación estratégica (Burgers y Covin, 2016). Los emprendedores corporativos son los individuos que asumen la responsabilidad práctica de innovar dentro de una organización (Pinchot, 1985) y pueden estar especializados en funciones muy distintas como *marketing*, finanzas e ingeniería (Marvel et al., 2007); se caracterizan por no seguir el *statu quo* de sus compañeros de trabajo y son representados como visionarios que sueñan con llevar a la empresa hacia nuevas direcciones (Kuratko y Goldsby, 2004). Los empleados técnicos, como emprendedores corporativos, suelen tener una posición sólida en las actividades de innovación, ya que tienen un papel importante en la creación, desarrollo y generación de nuevos conocimientos. Sus conocimientos y habilidades son una fuente importante de nuevas ideas técnicas que podrían convertirse en nuevas oportunidades empresariales. Se describen como una mezcla de constructores, aventureros y solucionadores de problemas, y sus objetivos son crear artefactos técnicos y brindar servicios a la sociedad (Rochester, 2002). Los emprendedores corporativos pueden encontrar oportunidades para la innovación en casi cualquier entorno, pero las oportunidades son más abundantes en dominios particulares que dependen de

una empresa y su industria (Kanter, 1984). Menzel et al. (2007) destacan la importancia del EC en contextos tecnológicos en la medida en que la mayoría de los empleados seguirán trabajando en organizaciones y nunca se convertirán en empresarios independientes, pero su responsabilidad de gestión aumentará y les obligará a actuar como empresarios dentro de la empresa. Además, la identificación de los emprendedores corporativos entre los empleados es fundamental para que las organizaciones los apoyen y puedan retenerlos en la empresa (Mohedano y Garzón, 2017).

### FACTORES QUE APOYAN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

En la literatura se identifican al menos tres tipos de factores de diferentes niveles que pueden influir en el EC: factores del entorno, relacionados con la empresa e individuales. El modelo de Guth y Ginsberg (1990), por ejemplo, explica la influencia del entorno (competitivo, tecnológico, social y político), la organización y la existencia de líderes estratégicos. Antoncic y Hisrich (2001) diferencian entre factores ambientales y organizacionales (incluidos los relacionados con las personas). Otros modelos teóricos como los de Zahra et al. (2009) siguen enfoques similares al agrupar los factores condicionantes en estos diferentes niveles de análisis.

Varios estudios consideran cruciales los factores organizativos que influyen en el EC (e.g. Hornsby et al. 2002; Pinchot, 1985). Kuratko et al. (1990) miden la efectividad de los factores organizativos para la

EL PROPÓSITO DE ESTE ESTUDIO ES CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EMPRENDEDORES CORPORATIVOS Y ANALIZAR EN QUÉ MEDIDA LAS ORGANIZACIONES PUEDEN APOYAR Y FOMENTAR LAS INICIATIVAS EMPRENDEDORAS DE ESTOS EMPLEADOS EN EL CONTEXTO DE UNA NUEVA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

implementación de ideas intraemprededoras mediante un instrumento de evaluación del intraemprendimiento (IAI). Esta escala fue revisada primero por Hornsby et al. (2002) y recientemente por Kuratko et al. (2014) bajo el nombre *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI). Esta herramienta de evaluación puede servir como diagnóstico para identificar el apoyo que ofrece la organización a las iniciativas que surgen desde dentro de la empresa. Dicha herramienta podría, por ejemplo, identificar posibles disparidades entre las percepciones de los empleados y de la dirección en relación con el EC (Marvel et al., 2007). Además, el CEAI proporciona un método para identificar las limitaciones emprendedoras que podrían ser desmoralizadoras para los empleados (Wyk y Adonisi, 2011). En concreto, el CEAI incluye cinco dimensiones: apoyo de la dirección, autonomía en el trabajo, recompensas, disponibilidad de tiempo y límites organizacionales, que se explican a continuación.

### Apoyo de la dirección

El apoyo de la dirección se refiere a la medida en que los altos directivos apoyan a los empleados y facilitan y promueven las iniciativas emprendedoras, incluido el apoyo a ideas innovadoras y el suministro de los recursos que los empleados necesitan para emprender. Varios autores (e.g. Kuratko et al. 2014) destacan este factor como elemento clave, ya que debe proporcionar al emprendedor corporativo los medios y recursos necesarios para el desarrollo e implementación de sus ideas. Concretamente, Kuratko y Hodgetts (2004) indican que el apoyo de la dirección implica una rápida aceptación de las ideas de los empleados, el reconocimiento de personas innovadoras, la provisión de fondos para la experimentación, así como fondos para la realización completa de proyectos innovadores. En el caso de las pequeñas empresas, algunos autores (e.g. Hughes y Mustafa, 2017) destacan que los gerentes prestarán atención a mecanismos más informales, como el fomento de las interacciones entre los empleados.

### Autonomía en el trabajo

La autonomía en el trabajo implica la medida en que la organización tolera el fracaso y delega autoridad y responsabilidad a los niveles directivos inferiores y

a los trabajadores. Kuratko et al. (2014) destacan que, si los empleados gozan de libertad en su trabajo, se desarrollarán más ideas dentro de la empresa. En este sentido, Hornsby et al. (2002) afirman que los proyectos intraemprededores tienen éxito cuando los empleados tienen libertad, gozan de cierto nivel de responsabilidad y el fracaso no se penaliza en exceso. Según Osterman (1994), el aumento de la autonomía en el trabajo de los empleados está vinculado a un mejor desempeño en el trabajo. Miller (2015) indica que, para dar la mayor libertad posible al emprendedor corporativo, es necesario implantar un buen programa de emprendimiento dentro de la empresa, considerando que la organización debe establecer límites en términos de presupuesto, responsabilidad para la toma de decisiones y control. Al contrario, la falta de autonomía en el trabajo puede inhibir el esfuerzo creativo de los empleados al reducir su motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985).

### Recompensas

El empleo de recompensas indica la utilización de sistemas que incentivan el enfrentarse a nuevos retos y la obtención de resultados ligados al EC. Amabile et al. (1996) sugieren que las organizaciones deben ofrecer recompensas y reconocimiento por el trabajo creativo y logros de desempeño. Las recompensas por las iniciativas emprendedoras incitan a los empleados a desarrollar un comportamiento innovador, proactivo y de asunción de riesgos (Monsen et al. 2010). Más adelante, Hornsby et al. (2013) identificaron en su estudio que las recompensas tienen un efecto positivo sobre el EC. Del mismo modo, Alpkam et al. (2010) sugieren que la gerencia tiene que fomentar el intraemprendimiento estando dispuesta a recompensar a los empleados como emprendedores. Además, es necesario un sistema de recompensa basado en el rendimiento de los empleados para crear un adecuado ambiente interno (Hornsby et al., 2002).

### Disponibilidad de tiempo

La disponibilidad de tiempo se refiere a que el trabajo se estructure de modo que los empleados puedan disponer de tiempo para buscar innovaciones. Varios autores (Burgelman, 1984; Hornsby et al. 2002; De Villiers-Sheepers, 2012) señalan que los empleados necesitan

tiempo para desarrollar ideas innovadoras. Los empleados podrían dedicar un porcentaje del tiempo de la jornada laboral al desarrollo de experimentos creativos, para lo cual los gerentes deben evaluar la carga de trabajo para garantizar que los empleados tengan tiempo para dedicar a proyectos innovadores (Kuratko et al. 2005). En este sentido, la carga de trabajo de los empleados debe ser razonable para permitir suficiente tiempo para trabajar en la resolución de problemas a largo plazo (Sebora et al. 2010).

### Límites organizacionales

Los límites organizacionales se refieren a la forma en que las organizaciones buscan eliminar las barreras en la coordinación y en la falta de recursos para promover la innovación en el negocio, así como la selección y explotación de las innovaciones (Sebora y Theerapatvong, 2010). Por una parte, la flexibilidad ayuda a promover la actividad intraemprendedora en la medida que mejora el flujo de información internamente entre los departamentos dentro de la organización, y externamente entre el entorno y la organización (Miller et al. 2007). Por otra parte, los resultados innovadores pueden surgir de manera más predecible cuando la innovación se trata como un proceso estructurado y determinado. Por tanto, los límites organizacionales pueden garantizar el uso productivo de los recursos que permiten la innovación, combinando la flexibilidad en la utilización de los flujos de información con el desarrollo de procesos que reduzcan la incertidumbre en la realización de las tareas. Según Kuratko (2010), las estructuras burocráticas existentes en algunas empresas o la falta de mecanismos de comunicación efectivos suponen unos límites organizacionales difíciles de superar. En la misma línea, Gurkov (2009) señala que la rigidez de las estructuras organizativas disminuye tanto el proceso innovador como la implementación de sus resultados.

### NUEVAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (NEBT)

El concepto de NEBT se ha definido de diferentes formas (Storey y Tether, 1998). La mayoría de las definiciones enfatizan la creación reciente de la empresa, su orientación al desarrollo y comercialización de

nuevos productos o servicios tecnológicos, y el contar con personal especializado con experiencia técnica (e.g. Storey y Tether, 1998; Bruneel et al. 2017; Saemundsson y Candi, 2017). Shearman y Burrell (1988) se refieren a estas empresas como "PYME de alta tecnología". Entre las pymes, el subgrupo NEBT son una fuente importante de creación de empleo y crecimiento (Storey y Tether, 1998). La investigación enfocada en el EC en las pequeñas empresas ha recibido menos atención en comparación con la investigación realizada en grandes empresas (Carrier, 1996; Castrogiovanni et al. 2011). Las grandes empresas pueden incluso no ser un entorno adecuado para el desarrollo de iniciativas emprendedoras (Sharma y Chrisman, 1999) ya que los desacuerdos entre directivos y empleados son una de las razones principales por las que muchos emprendedores corporativos dejan a su empleador y crean un negocio independiente (Klepper, 2001). En un estudio comparativo sobre cómo las empresas pequeñas y grandes se desenvuelven en su entorno, Dean et al., (1998) encontraron que estas diferencias pueden tener un impacto en cómo, por qué y cuándo las pequeñas empresas recurren al EC. Las pequeñas empresas tienen más velocidad, flexibilidad y capacidades para cubrir nichos de mercado, aunque las grandes empresas tienen acceso a mayores recursos. Algunos estudios (e.g. Carrier, 1996) señalan que, a diferencia de las grandes empresas, las empresas más pequeñas cuentan con menos recursos, pero los altos directivos participan en el nivel operativo y conocen las actividades operativas diarias.

Dado el papel fundamental del emprendedor corporativo en la creación de innovaciones, especialmente en las NEBT, la comprensión de los factores que facilitan el nacimiento y desarrollo de iniciativas emprendedoras promovidas por los empleados es de gran interés para la dirección. En este sentido planteamos las siguientes preguntas de investigación.

**RQ 1.** *¿Cuáles son las características personales de los empleados que los definen como emprendedores corporativos y les impulsan a plantear iniciativas emprendedoras?*

**RQ 2.** *¿Qué importancia tienen los factores CEAI (apoyo de la alta gerencia, autonomía en el trabajo, recompensas, disponibilidad de tiempo y límites organizacionales) para los directivos y emprendedores corporativos?*

## METODOLOGÍA

Para abordar las cuestiones de investigación planteadas, llevamos a cabo un estudio de caso. Este método permite la comprensión de cualquier fenómeno en el contexto de la vida real y se basa en distintas fuentes de evidencias (Yin, 1994).

La unidad de análisis del estudio de caso es la empresa Soluciones Cuatroochenta, que es una de las principales NEBT que operan en España, especializada en el desarrollo de aplicaciones móviles y transformación digital. Soluciones Cuatroochenta tiene su sede en Castellón de la Plana (España) dentro del Parque Científico, Tecnológico y Empresarial de la Universidad Jaume I, un espacio especializado en el fomento de la innovación. La empresa fue fundada en 2011 y, desde sus inicios, la estrategia de Soluciones Cuatroochenta ha estado enfocada en el crecimiento. Es por ello que, en tan sólo seis años, la compañía se ha expandido hacia otros países: Panamá, Colombia, Argentina, Estados Unidos, Italia y los Países Bajos. El número de empleados también ha crecido rápidamente para satisfacer una demanda cada vez mayor, y en 2017 llegaron a ser 37 empleados. Esta empresa cuenta con un premio a la trayectoria

LOS RESULTADOS MUESTRAN QUE LOS EMPRENDEDORES CORPORATIVOS SE CARACTERIZAN POR TENER UNA FUERTE NECESIDAD DE APRENDER, CRECER Y REPLANTEARSE EL STATU QUO. LOS PROYECTOS IMPULSADOS POR LOS EMPRENDEDORES CORPORATIVOS PUEDEN SURGIR INCLUSO EN UN CONTEXTO EN EL QUE LOS DIRECTIVOS APOYAN LAS INICIATIVAS EMPRENDEDORAS DE FORMA NO PROACTIVA, A PESAR DE LA FALTA DE TIEMPO Y DE RECURSOS LIMITADOS PARA EJECUTAR DICHS PROYECTOS

empresarial otorgado en 2015 por el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana y el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial. Además, en 2014, la revista Forbes afirmó que Soluciones Cuatroochenta es “una de las empresas más innovadoras en América Central”, gracias a diversos proyectos desarrollados en Panamá. Soluciones Cuatroochenta fue seleccionada para este estudio principalmente por contar con cuatro emprendedores corporativos.

La recolección de datos se llevó a cabo desde enero hasta mayo de 2017. Dividimos nuestro estudio cualitativo en dos fases utilizando entrevistas y cuestionarios como fuentes primarias de información. Los datos de investigación consisten en:

- Entrevistas a los emprendedores corporativos: un total de cuatro empleados, cada uno liderando un proyecto emprendedor dentro de la empresa.
- Entrevistas a los directores de la compañía: el director general y el director técnico.
- Información pública sobre la empresa estudiada.
- Observación diaria durante 5 meses.

Las entrevistas se realizaron en dos partes: primero, el relato narrativo del entrevistado sobre el proyecto y su implementación así como los aspectos personales que les llevaron a plantear su proyecto; segundo, una entrevista semiestructurada sobre los factores organizativos utilizando las dimensiones del CEAI.

En la primera parte, las preguntas fueron abiertas para permitir que los entrevistados revelaran la mayor cantidad de pensamientos sobre el EC como fuera posible, y con ello poder conocer los factores personales de los emprendedores corporativos. Estas cuestiones se han planteado en línea de trabajos anteriores que analizan el perfil del emprendedor corporativo, tales como Bateman y Crant (1993). Así, se trataron cuestiones relativas a la percepción del entrevistado sobre su creatividad, expectativas de futuro, capacidad para aprender de los errores, capacidad de trabajo o predisposición para participar en proyectos intraemprendedores.

En la segunda parte, se diseñó un cuestionario tanto para los emprendedores corporativos como para los altos directivos, con el fin de evaluar el apoyo que presta la empresa a las iniciativas internas. El cuestionario se

diseño a partir de la revisión de la literatura, por lo que los instrumentos utilizados para medir los diferentes constructos fueron tomados de escalas validadas. Con el fin de analizar el apoyo organizacional a los proyectos intraemprendedores se utilizó el instrumento de evaluación Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI). Hornsby et al. (2002) describe el CEAI utilizando cinco dimensiones, cada una compuesta por sus respectivos ítems: apoyo de la dirección (19 ítems), autonomía en el trabajo (10 ítems), recompensas (6 ítems), disponibilidad de tiempo (6 ítems) y límites organizacionales (7 ítems), con un total de 48 preguntas. Los participantes respondieron a los ítems del CEAI utilizando una escala Likert de cinco puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 representa “totalmente de acuerdo” con respecto a la percepción de su lugar de trabajo y organización.

La información recopilada en las entrevistas se validó a través de la observación de los empleados en su puesto de trabajo. Las entrevistas duraron entre 20-40 minutos cada una y siguieron un protocolo estándar, con preguntas destinadas a analizar si la empresa proporciona un apoyo organizacional que permita llevar a cabo los proyectos de intraemprendimiento. Las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas en un documento.

Los cuatro emprendedores corporativos llevaron a cabo iniciativas emprendedoras en Soluciones Cuatroochenta. Para asegurar la confidencialidad de los proyectos analizados, utilizamos nombres ficticios: Caso A, Caso B, Caso C y Caso D. Con el fin de llevar a cabo el análisis, se utilizaron otras fuentes secundarias tales como la web oficial de la empresa, su blog y cuentas de redes sociales; así como el acceso a otras páginas web necesarias para obtener más información.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación con la primera pregunta de investigación, las principales características de los emprendedores corporativos de este estudio se resumen en la tabla 1.

Es interesante resaltar que todos los emprendedores corporativos tienen menos de 40 años y cuentan con

estudios universitarios en Ingeniería Informática o en *Marketing*. Estos resultados están alineados con las conclusiones de Marvel et al. (2007), quienes destacan que estos empleados pueden tener distintos perfiles como *marketing*, finanzas e ingeniería. Por otra parte, la empresa analizada es una empresa joven, que cuenta solamente con seis años de trayectoria y una plantilla joven. Las organizaciones, especialmente en sectores del campo de las finanzas, ventas al por menor y tecnología, son proclives a atraer a empleados jóvenes cuando quieren promover iniciativas emprendedoras dentro de la empresa (Posthuma y Campion, 2008).

Los emprendedores corporativos pueden generar diferentes formas de innovaciones en el contexto de la pequeña empresa, como nuevos productos, servicios, procesos o nuevas áreas de negocio (Carrier, 1996; De Villiers-Scheepers, 2011). En el caso analizado, las iniciativas emprendedoras llevadas a cabo se refieren a dos nuevas empresas (Caso A y C), un nuevo producto (Caso B) y un nuevo departamento (Caso D).

En las entrevistas, todos los emprendedores corporativos coincidieron en algunos aspectos referentes a sus características personales que les empujaron a desarrollar iniciativas emprendedoras. Todos ellos se consideran personas con muchas ideas, que aprenden de sus errores y realizan sus propias investigaciones. Por ejemplo, el emprendedor corporativo del Caso A afirmó:

“Tengo ideas innovadoras todos los días... Intento aprender algo todos los días, reciclarme y seguir creciendo profesionalmente día a día”.

En general, los entrevistados indican una fuerte necesidad de aprender y crecer, coincidiendo con las conclusiones de Deprez y Euwema (2017). Además, Morris et al. (2010) afirman que los empleados que emprenden dentro de las empresas buscan siempre formas mejores de hacer las cosas, nuevas oportunidades e intentan anticipar el futuro.

En las entrevistas, los emprendedores corporativos también resaltaron que no les importa trabajar más horas que sus compañeros. El emprendedor corporativo del Caso D afirmó:

“Si tengo que estar 20 horas de más para que algo salga bien, estoy dispuesto a ello y lo



he demostrado en todos los empleos que he tenido. Luego me siento satisfecho y todo tiene sus beneficios a largo plazo”.

Este punto de vista está en línea con los resultados de Kuratko y Goldsby (2004), quienes caracterizan a los emprendedores corporativos por no seguir el statu quo, y de Miller (2015), cuando comenta que si los emprendedores corporativos son conscientes de hacer una contribución significativa a la organización mientras persiguen su propia visión en el trabajo, pueden sentirse más satisfechos.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, presentamos en primer lugar la visión de los dos directivos, a la vez que fundadores, sobre el EC y el apoyo organizacional dirigido a las iniciativas emprendedoras dentro de la empresa. Uno de los directivos (CTO, director técnico) considera que la empresa está abierta a las nuevas ideas de los empleados, sin embargo, la empresa no tiene una postura activa. Este punto de vista está en línea con Hisrich et al. (2005), cuando comentan que la alta dirección debe motivar a los emprendedores en su organización, pero tienen que evitar imponer un pensamiento emprendedor. El CTO también es consciente de que en la compañía los emprendedores corporativos tienen tanto perfiles técnicos (ingenieros) como de negocio (marketing). Los ingenieros pueden ser un factor clave en la innovación tecnológica y la creación de nuevas empresas (Fayolle et al., 2005), pero no son los únicos.

El otro fundador de Soluciones Cuatroochenta, y director general (CEO), considera que el EC tiene sus ventajas y desventajas. Como aspectos negativos señala que el EC es exigente en términos de control y recursos. Como ventaja del EC, la empresa gana en flexibilidad frente a otras empresas con una estructura rígida. Esta idea está en línea con Dean et al. (1998) en la medida en que las empresas más pequeñas tienen ventajas en términos de velocidad y de flexibilidad, y estas diferencias pueden tener impacto en cómo, por qué y cuándo las pequeñas empresas utilizan el EC.

Con el fin de evaluar la influencia de las dimensiones del CEAI como apoyo organizacional al EC, podemos comparar las percepciones de los directivos con las percepciones de los empleados que han desarrollado iniciativas emprendedoras dentro de la empresa (Figura 1). Nuestros resultados indican que la dimensión mejor valorada por ambas partes es la autonomía en el trabajo. Según los empleados, la organización les proporciona la oportunidad de ser creativos y aplicar sus propios métodos para hacer el trabajo. Otros estudios (e.g. Deprez y Euwema, 2017) han concluido que un alto nivel de libertad y autonomía son el motor para emprender dentro de la empresa. El apoyo que perciben los emprendedores corporativos por parte de la gerencia y las recompensas también son muy apreciadas por los empleados con iniciativas emprendedoras. La alta dirección es consciente y receptiva a ideas y sugerencias. En la investigación de Seborá et al. (2010) solo encontraron que estas

Tabla 1. Principales características de los emprendedores corporativos

Emprendedor corporativo	Edad	Nivel de Estudios	Perfil	Cargo Actual	Antigüedad en la empresa	Iniciativa emprendedora
1	25 años	Universitarios	Ingeniero informático	Director técnico	3 años	Caso A
2	29 años	Universitarios	Marketing	Director de producto	5 años	Caso B
3	39 años	Universitarios	Marketing	Directora de operaciones	6 años	Caso C
4	23 años	Universitarios	Ingeniero informático	Responsable nuevo departamento	2 años	Caso D

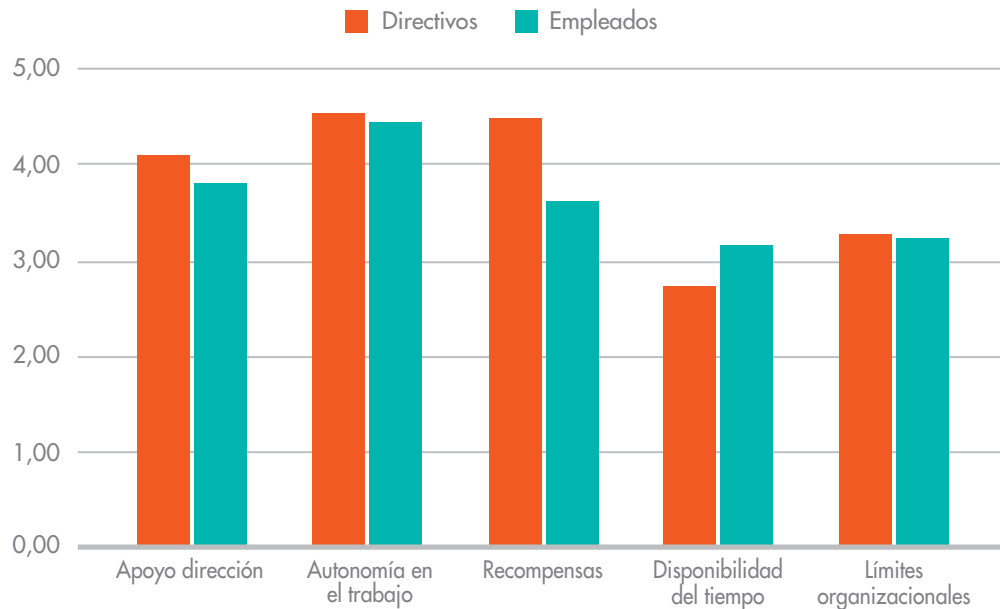


Figura 1. Percepciones de los directivos y empleados sobre el apoyo a los emprendedores corporativos

dos dimensiones del CEAI (apoyo de la dirección y las recompensas a través del reconocimiento) están significativamente relacionadas con la mejora de las iniciativas emprendedoras en las pymes tailandesas. En nuestro caso, los directivos también son conscientes de que las recompensas y el apoyo por su parte son factores clave. Las dimensiones menos valoradas, tanto por los emprendedores corporativos como por los directivos, son la disponibilidad de tiempo y los límites organizativos. La empresa dispone de poco tiempo para resolver los problemas a largo plazo.

## CONCLUSIONES

Este estudio analiza los factores personales y organizativos que facilitan que los emprendedores corporativos impulsen nuevos proyectos en el contexto de una NEBT. Los resultados sugieren que los emprendedores corporativos se caracterizan por tener una fuerte necesidad de aprender y crecer. Por otra parte, los principales factores organizativos del CEAI que han estimulado a los emprendedores corporativos son

la autonomía en el trabajo, las recompensas y el apoyo de la dirección. Sin embargo, la falta de disponibilidad de tiempo o los límites organizativos, no impiden a los empleados emprender.

Soluciones Cuatroochenta es una empresa que, con tan sólo seis años, no apoya activamente el espíritu emprendedor mediante el desarrollo de proyectos intraemprendedores como los presentados en este estudio. Esto significa que no hay procedimientos implementados para favorecer el espíritu emprendedor en la empresa, pero, cuando surgen iniciativas, los fundadores y los altos directivos ayudan a los emprendedores corporativos en la medida de lo posible. Tanto la alta dirección como los empleados reconocen las ventajas asociadas a una NEBT, en la medida en que la empresa es flexible, menos estructurada, menos jerárquica, abierta a la innovación y al cambio, pero tiene menos recursos económicos y tiempo disponible para desarrollar el EC, a pesar de ser una empresa orientada al desarrollo interno.

Nuestros resultados también indican que los emprendedores corporativos y los altos directivos están de acuerdo en que la autonomía se considera la dimensión principal que puede respaldar las iniciativas de los empleados, mientras que la falta de tiempo no

es un inconveniente para el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados obtenidos proporcionan una serie de ideas sobre cómo el entorno organizativo puede estimular los comportamientos intraempresariales de los empleados, que están en línea con los resultados del último informe sobre EC en España (Ortega et al. 2017). En este mismo informe también se recoge la implicación de los fundadores y directivos de la empresa en el apoyo a los intraemprendedores, de tal forma que la dirección puede influir positivamente en el EC de la empresa y mejorar la confianza percibida de los empleados (Hornsby et al. 2009). Los emprendedores corporativos valoran positivamente la receptividad de la dirección y su capacidad de escucha cuando les comunican sus ideas y sus proyectos.

Asimismo, el conocimiento de los factores que contribuyen al EC puede ayudar al ecosistema emprendedor local. Hay una gran cantidad de agentes que trabajan para emprendedores en las principales ciudades del país: capital riesgo, inversores privados, agencias públicas, aceleradoras, espacios de coworking, etc. Saber qué proyectos plantean los intraemprendedores y qué tipo de apoyo necesitan, puede ser muy útil para las empresas con programas de EC para establecer relaciones de colaboración destinadas a detectar talento emprendedor.

Finalmente, es necesario apoyar a los emprendedores corporativos con recursos, tiempo y garantías profesionales. La disponibilidad de recursos fomenta el desarrollo de nuevas ideas y proyectos a través de la experimentación y los comportamientos de riesgo (Sayles, 1986). No es razonable pensar que los empleados puedan conciliar sus responsabilidades diarias con la implementación de su propio proyecto dentro de la organización. Por esta razón, deben establecerse condiciones de trabajo flexibles en términos de horas y funciones. Además, proporcionar cierta seguridad en forma de ingresos mínimos para los trabajadores que participen en programas de EC puede ser un incentivo para el desarrollo de vocaciones intraemprendedoras.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones del trabajo es que se basa en el estudio de un caso, lo cual limita la generalización de los resultados sobre las características de los emprendedores corporativos y los factores organizativos en las NEBT. No obstante, los resultados apuntados van en la línea del informe sobre EC en España (Ortega et al. 2017). En futuras investigaciones sería interesante profundizar en otros antecedentes, como los condicionantes del entorno, los factores relativos a las condiciones de cada puesto de trabajo o los referidos al bienestar a largo plazo de los emprendedores corporativos. Otra línea de investigación, tal y como se indica en el informe sobre EC en España, podría ser analizar en qué medida el tamaño de la organización puede condicionar el desarrollo de iniciativas emprendedoras entre los empleados, así como replicar el estudio en un gran empresa.

## REFERENCIAS

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. y Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732-755.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Bateman, T.S. y Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-119.
- Bojica, A.M., Fuentes, M. y Gómez-Gras, J.M. (2011). Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 326-343.
- Bruneel, J., Spithoven, A. y Clarysse, B. (2017). Interorganizational Trust and Technology Complexity:

- Evidence for New Technology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, 55, 256-274.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R.A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California management review*, 26(3), 154-166.
- Burgers, J.H. y Covin, J.G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Castrogiovanni, G.J., Urbano, D. y Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. y Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deprez, J. y Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430-444.
- De Villiers-Scheepers, M.J. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400-424.
- Fayolle, A., Kyrö, P. y Ulijn, J. (2005). Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives. *Edward Elgar Publishing*, 1-31.
- García, A. y García, M. (2010). Ecosistema emprendedor para las empresas de base tecnológica: visión basada en recursos. *Tec Empresarial*, 4, 8-21.
- Grant, A.M. y Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Gurkov, I. (2009). Strategy process as formulation and realization of corporate goals: The synthesis of surveys in Russian firms. *Journal for East European management studies*, 48-64.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D. A., Moreno, Y., Bieto, E., Ollé, M. y Planellas, M. (2005). *Emprendedores*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G. y Trahms, C.A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Holt, D.T. y Wales, W.J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. y Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Honey, W. (1992). Emerging growth companies and the at-risk employee: the viability of pre-employment honesty testing. *SAM Advanced Management Journal*, 57(4), 24.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hughes, M. y Mustafa, M. (2017). Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business Management*, 55, 115-140.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. New York: Simon and Schuster.
- Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and corporate change*, 10(3), 639-674.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J. S. y Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.



- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. y Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. y Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Kuratko, D.F. y Goldsby, M.G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.
- Kuratko, D.F. y Hodgetts R.M. (2004). Innovation and the entrepreneur. *Entrepreneurship*, 3, 138-150.
- Kuratko, D.F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of Entrepreneurship Research*. New York: Springer, 129-163.
- Marvel, M.R., Griffin, A., Hebda, J. y Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 753-768.
- Menzel, H.C., Aaltio, I. y Ulijn, J.M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743.
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), 21-40.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. y Cannella Jr, A.A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D. (2015). A downside to the entrepreneurial personality? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1),1-8.
- Mohedano, A. y Garzón, D. (2018). Intrapreneurs: Characteristics and behavior. *In Inside the Mind of the Entrepreneur*, 109-119.
- Monsen, E., Patzelt, H. y Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.
- Montoro-Sánchez, Á., Ortiz de Urbina-Criado, M., y Romero-Martínez, A.M. (2009). The decision to use alliances as corporate entrepreneurship: The role of resources and skills. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 431.
- Morris, M.H., Allen, J.A., Kuratko, D.F. y Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1057-1084.
- Ortega, I., de Pablo, I. y Irujo, P. (2017). *Emprendimiento Corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse*. Disponible en <http://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Posthuma, R.A. y Campion, M.A. (2008). Twenty best practices for just employee performance reviews: employers can use a model to achieve performance reviews that increase employee satisfaction, reduce the likelihood of litigation and boost motivation. *Compensation & Benefits Review*, 40(1), 47-55.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rigtering, J.P.C. y Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Rochester, J. (2002). Becoming a professional-education is only the beginning. IEEE-USA Today's Engineer. Disponible en [http://www.todaysengineer.org/archives/te\\_archives/febo2/te1.aspS](http://www.todaysengineer.org/archives/te_archives/febo2/te1.aspS).

- Saemundsson, R.J. y Candi, M. (2017). Absorptive capacity and the identification of opportunities in new technology-based firms. *Technovation*, 64, 43-49.
- Sayles, L.R. (1986). *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York: Free Press; London: Collier-Macmillan.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C. y Brettel, M. (2010) Boosting corporate entrepreneurship through hrm practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49, 715-741.
- Sebora, T.C. y Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: A test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 331-350.
- Sebora, T.C., Theerapatvong, T. y Lee, S.M. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition a case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453-470.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Shearman, C. y Burrell, G. (1988). New technology based firms and the emergence of new industries: some employment implications. *New Technology, Work and Employment*, 3(2), 87-99.
- Storey, D.J. y Tether, B.S. (1998). New technology-based firms in the European Union: an introduction. *Research Policy*, 26(9), 933-946.
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Wyk, R. y Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43(3), 65-78.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2 ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zahra, S., Filatotchev, I. y Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24, 248-260.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship- The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735. ■