

**ELEMENTOS QUE FOMENTAN EL SURGIMIENTO DEL  
INTRAEMPRENDEDOR EN ORGANIZACIONES INCUBADAS**

**Área de investigación: Administración de la micro, pequeña  
y mediana empresa**

**Eduardo Rojas Cuevas**  
Universidad Internacional  
rojas.edu@gmail.com

**XIX**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



## ELEMENTOS QUE FOMENTAN EL SURGIMIENTO DEL INTRAEMPRENDEDOR EN ORGANIZACIONES INCUBADAS

### Resumen

El presente trabajo tiene por objeto el identificar los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor y su relevancia respecto al desarrollo de micro, pequeñas y medias empresas incubadas en México. El analizar sus características y ambientes es esencial para fortalecerlos desde las primeras etapas de la organización. Además de reconocer el beneficio de sus aportaciones y administrar los elementos de manera adecuada. Se observa la importancia que ha adquirido el concepto emprendedor y enfocados en la correlación que debe existir con el intraemprendedor para la proyección de nuevas organizaciones, las incubadoras de negocios y universidades representan una buena opción para realizar sus iniciativas, mediante el asesoramiento integral.

**Palabras clave:** Intraemprendedor, MiPyME, incubadoras, universidades



## ELEMENTOS QUE FOMENTAN EL SURGIMIENTO DEL INTRAEMPRENDEDOR EN ORGANIZACIONES INCUBADAS

### 1. INTRODUCCIÓN

Reconociendo que la realidad emprendedora es muy compleja, como lo señala Morales (2011) al anunciar que se apertura 200 mil empresas cada año, suena muy alentador, figurando un desarrollo económico representativo. La realidad es la alta tasa de mortalidad de las empresas de reciente creación. El 65% desaparecen antes de los dos años. Al décimo año de su creación, solamente el 10% son aquellas que permanecen. Así comprendemos la importancia de fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) para su participación en los diversos sectores económicos. Las incubadoras de negocios y universidades, representan una opción atractiva para aquellos emprendedores que buscan efectuar sus proyectos, mediante el asesoramiento de expertos en áreas específicas.

De acuerdo a la definición de Garzón (2004) los intraemprendedores son individuos que manifiestan un comportamiento al desarrollo del emprendedor interno, generando y desarrollando oportunidades de negocio, manteniéndolo rentable. A través de la cultura organizacional, pueden analizarse factores que promueven o inhiben al intraemprendedor. Explica Kanter (citado por Trujillo y Guzmán, 2008) que el efecto combinado de aspectos como la alta formalización, toma de decisiones centralizada e intolerancia a la experimentación; convierte a los empleados a ser observadores pasivos.

La paradoja organizacional, como lo señala Teltumbde (2006) en donde se puede decir que el intraemprendedor es más importante que el emprendedor. Debido a que mientras el emprendedor crea organizaciones, el intraemprendedor los proyecta a la gloria. ¿Por qué las organizaciones fracasan y cierran cada año? No es por falta de interés del emprendedor, es debido a la falta de intraemprendedores involucrados en la iniciativa.

En este marco, la cuestión que se plantea es ¿Cuáles son los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en organizaciones incubadas? Adquiere relevancia, ya que servirá como referencia para el desarrollo de programas de capacitación, generar líneas de investigación, adaptar estilos de administración y el merecido reconocimiento para los intraemprendedores. Por lo tanto, el presente trabajo tiene por objetivo la revisión teórica de los principales elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor y su relevancia respecto al desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas incubadas en México. Mediante la metodología documental que permite respaldar la propuesta.



## 2. CONCEPTO DEL INTRAEMPRENDEDOR

Se identifica que dentro de las organizaciones emergen ideas, alternativas y actividades que son propuestas por individuos intraemprendedores, actores visibles que participan en el desempeño y crecimiento de la organización (Trujillo y Guzmán, 2008).

Autores como lo son Pinchot (1985) y Drucker (1986) (citados por Trujillo y Guzmán, 2008) son considerados como los pioneros en definir el concepto de intraemprendedor. Drucker en su libro *La innovación y el empresario innovador* define a la gerencia como un conocimiento útil, como una disciplina; que puede ser realizada no sólo por los propietarios, sino también por empleados especializados. Los cuales apoyados en procesos de innovación participan en el desarrollo económico de las empresas. En el mismo sentido, Pinchot señala en su libro *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur?* Argumenta que son los individuos dentro de las organizaciones, los que cuentan con las características que siempre se atribuyeron a los empresarios, quienes introducen y producen nuevos productos, procesos y servicios generando un cambio y participando en la evolución de la organización.

### 2.1 Antecedentes del concepto intraemprendedor

El concepto de intraemprendedor debe ser considerado esencialmente con base en actividades que funcionan dentro de los límites de una organización y su participación abarca productos, servicios, tecnologías, normatividad, orientaciones, estructura y operaciones proyectándolos en nuevas direcciones. Dentro de la misma propuesta, el intraemprendedor debe ser comprendido como un concepto multidimensional. Definido en ocho dimensiones que están relacionadas. Primera dimensión, son los nuevos proyectos, enfatizando la creación de entidades nuevas y autónomas como unidades de negocio. La dimensión de nuevos negocios, que identifica y participa en nuevos negocios que están relacionados con los productos y mercados actuales de la organización. La dimensión de innovación en productos y servicios, la cual busca la creación y desarrollo de nuevos productos. La dimensión respecto a la innovación en los procesos, se refiere a la innovación en procesos de producción y técnicas. La dimensión de actualización, referente a la reformulación de la estrategia, la reorganización y el cambio organizacional. La dimensión de asumir riesgos, radica en la posibilidad de pérdidas, mediante decisiones que comprometen los recursos al buscar nuevas oportunidades. La dimensión de proactividad, que refleja la orientación pionera e iniciativa de la alta administración. La dimensión de competitividad, es distinguir y afirma su postura frente a los competidores. Analizando y fomentando estas dimensiones intraemprendedoras, la alta dirección podrá realizar mejoras significativas en el desempeño de sus organizaciones (Antoncic y Hisrich, 2003).

Ahora que se reconoce a la figura del intraemprendedor, las organizaciones están replanteando las prácticas empresariales. La metodología empleada está compuesta por la co-creación de la visión, estableciendo una realidad actualizada. El proceso implica la participación del personal mediante la integración de las diversas áreas de toda la organización a través de una serie de talleres. Dicha práctica fortalece a las organizaciones, participación de la alta gerencia y el establecimiento de la estrategia para la gestión del cambio. Vivimos en un mundo dinámico, en el cual las compañías fracasan al momento de



no actualizar sus modelos de negocio, concebidos únicamente por sus emprendedores. Son los intraemprendedores quienes colocan en la dirección correcta a la organización y la reinventan (Teltumbde, 2006).

Muchas personas opinan que el concepto de intraemprendedor es interesante, pero al mismo tiempo contiene muchos riesgos. Para establecer una organización confiable intraemprendedora se debe crear un ambiente de trabajo innovador. En la mayoría de las organizaciones el ambiente de trabajo ya está establecido; desde las jerarquías, normas, procedimientos y las formas “correctas” de hacer las actividades de manera eficiente dentro de la organización (Carland y Carland, 2007). El reconocimiento profesional dentro de la organización puede ser eliminado en caso de pérdidas monetarias o errores. Es difícil aplicar la innovación bajo esas condiciones. Kawasaki, (2006) (citado por Carland y Carland, 2007) plantea las siguientes consideraciones y prácticas para establecer un ambiente intraemprendedor favorable.

1. Eliminar los productos vaca. Permitir el desarrollo de nuevos productos y servicios, financiados por los productos vaca del pasado.
2. Replantear ideas. Generalmente, debe realizar lo opuesto a las formas que se han hecho las cosas con anterioridad. El crear consenso y grupos de enfoque no permite la originalidad en la innovación. Los consumidores solamente dirán, que les gusta y que no les gusta. Ellos no pueden decir que piensan de las nuevas ideas.
3. Buscar un espacio independiente. Aislar al intraemprendedor de las actividades cotidianas de la organización. Permitirá libertad e intentar con varias propuestas, sin las restricciones de la organización. Es un requisito la libertad de pensamiento, espacio y experimentar.
4. Contratar a personal comprometido. Comprometidos con los logros del equipo de trabajo. No es solamente bajo la perspectiva de experiencia profesional o antecedentes académicos. Deben ser intuitivos y creativos para proponer ideas sorprendentes que sean comercializables. Aunque no se acoplarán bien en la burocracia organizacional, respecto a las reglas y procedimientos.
5. Establecer a la organización como prioridad. Al participar en una organización, siempre se deberá hacer lo correcto para el beneficio en común.
6. Mantenerse fuera de los centros de atención. Se necesita pasar desapercibido, siempre y cuando sea posible. Se debe creer que fue idea de los jefes.
7. Recabar y compartir información. Estar preparado para cuestionamientos y tener argumentos que apoyen la posición, frente a los incrédulos.
8. Separarse al terminar. Los equipos de trabajo deberán construirse en el sentido que la organización lo requiera.

De Jong y Wennekers (2008) definen al intraemprendimiento como las iniciativas por parte de los empleados para realizar algo nuevo a favor de la organización, sin que sea solicitado. En cambio, el emprendimiento corporativo está definido a nivel organizacional y se refiere al proceso que va en sentido de arriba hacia abajo. Es decir, una estrategia que la alta gerencia puede utilizar para promover mayor cantidad de iniciativas y mejorar esfuerzos de su fuerza laboral y de la organización. En cambio el intraemprendedor, se relaciona con el individuo y el proceso va en el sentido de abajo hacia arriba, respecto a la proactividad e iniciativas laborales por parte de los empleados.



Con base al análisis de literatura De Jong y Wennekers (2008), distinguen dos vertientes; las relacionadas directamente con actividades intraempendedoras y las del factor de comportamiento. Respecto a las actividades, la mayoría están relacionadas con la identificación de oportunidades, generación de ideas, diseños de nuevos productos, la recombinación de recursos, alianzas internas, persuasión de la alta gerencia, adquisición de recursos, planeación y organización. Los factores clave de comportamiento del intraempendedor son establecer redes de contactos profesionales, pensamiento divergente, iniciativa, responsabilidad, sentido de logro, participativo, encontrar soluciones, concretar actividades y asumir riesgos. Por lo tanto, el proceso del intraempendedor es secuencial y se define en tres etapas. Primero la de visión e imaginación, seguida de la preparación y la tercera etapa, referente a la presentación y aprovechamiento.

## 2.2 El intraempendedor y su interacción con el capital intelectual

La definición que presentan Farfán y Garzón (2006) del capital intelectual, es el saber individual o colectivo que produce valor. Es la fuente principal de riqueza para profesionales y organizaciones en la sociedad del conocimiento. Diferenciando a la gestión del conocimiento del capital intelectual. Ya que la gestión de conocimiento está orientada a la conversión del conocimiento individual (tácito) en conocimiento organizacional (explícito); en cambio el capital intelectual se orienta en la conversión del conocimiento organizacional (explícito) en medición de beneficios monetarios que se obtienen del desempeño y aplicación del conocimiento organizacional. Profundizando en la definición, el capital intelectual incluye tanto los activos intangibles que la normativa contable reconoce, como las habilidades o capacidades de la organización y de los empleados. Dentro del capital intelectual se identifican tres categorías. La primera es el capital humano, constituido por recursos intangibles que generan valor y lo poseen las personas, como habilidades, conocimientos y capacidades. El segundo es el capital estructural, formado por los recursos intangibles capaces de generar valor y son inherentes de la organización; es la infraestructura que incorpora, forma y mantiene al capital humano mediante la cultura y aprendizaje organizacional. La tercer categoría es el capital relacional, formado por recursos intangibles que generan valor y son parte del entorno de la empresa; siendo sus clientes, proveedores y sociedad.

La relación que existe entre el intraempendedor y el buen desempeño de la organización es fundamental. Implica un compromiso de la alta dirección para apoyar ideas y capacidades innovadoras en los empleados, así como la búsqueda de oportunidades en las actividades desarrolladas por la organización. La organización debe incentivar mediante un programa de emprendimiento corporativo, la cultura de innovación que considere los siguientes tres componentes. Primero sería el activismo innovador, refiriéndose a la función por parte del intraempendedor. Segundo componente es la innovación como capacidad, por medio la cual los individuos son entrenados para la innovación. Tercero es la innovación como un proceso, en donde se verifique que las ideas son desplegadas de manera progresiva desde la imaginación hasta la experimentación, valoración y realidad. Es importante considerar los entornos externo e interno que influyen en la capacidad de los empleados para innovar y actuar como intraempendedores. De manera que exista un programa de incentivos definido, un programa intramoney orientado al financiamiento de ideas, la consolidación de la cultura



organizacional y dirigida por top intrapreneur son básicas para aprovechar la habilidades de los individuos, en beneficios de la organizaciones (Garzón, 2011).

Los académicos deben ser partícipes al desarrollar investigaciones referentes al intraemprendimiento. Incluyendo enfoques administrativos, psicológicos, sociológicos, tecnológicos y económicos para el estudio de la actividad del emprendimiento corporativo. El aprendizaje organizacional, orientado al emprendimiento corporativo mediante intraemprendedores; implica decisiones basadas en respuestas eficientes que los trabajadores brindan a situaciones específicas. Debido a que todos los trabajadores están inmersos en algún tipo de proceso de acumulación de conocimiento y son parte del contexto de la evolución productiva (Garzón, 2011).

Capital de riesgo y servicios de apoyo pueden ser para aquellos que propongan nuevas actividades y negocios que complementen las ofertas existentes a cambio de una participación en acciones. La junta directiva podría impulsar la creación y uso de nuevo conocimiento, compartiendo recompensas con aquellos responsables. No todos tendrán lo necesario para convertirse en intraemprendedores, aquellos con falta de motivación, compromiso e inspiración. Los que no estén preparados para pensar por sí mismo, tomar decisiones o asumir riesgos en la medida que la cultura empresarial lo requiera. Por lo tanto, son pertinentes los programas de capacitación y desarrollo. Muchas compañías se beneficiarán por las medidas adoptadas de fomentar y construir cualidades emprendedoras. Habilidades específicas se pueden requerir en varias áreas, desde la autoevaluación del potencial empresarial, continuando con la evaluación de nuevas propuestas y respecto al marco jurídico, administrativo y político apropiado para el apoyo y desarrollo de nuevos negocios (Coulson-Thomas, 1999).

Las organizaciones manejan mayores volúmenes de información y conocimientos, como parte de sus procesos, productos, estrategias, mercados y competencia por las necesidades de dirección y control por parte de sus directivos. Los inventarios, instalaciones, activos físicos y otros tangibles, parte de las prácticas de comercialización están siendo transformados por la información y tecnología correspondientes, para obtener ahorros en dinero y tiempo. Así también lograr mejor servicio al cliente y obtener ventajas competitivas. Las organizaciones para que puedan competir y lograr sus objetivos, deben participar en un proceso continuo de aprendizaje, así desarrollen y apliquen conocimiento. Generando innovación y se actualicen respecto a los cambios que produce el entorno. El futuro de cada empresa y negocio estará dependiendo del manejo de información, desarrollo y aplicación del conocimiento y continuo crecimiento de su capital intelectual (Martínez, 2002).

Al activo intelectual humano, lo define Lavallo (2002) como el elemento humano pensante, que se considera clave para el negocio. Debido a su naturaleza inteligente es poseedora de capacidad de pensar, imaginar y crear. Es la esencia del capital intelectual, debido a que crea, desarrolla, fortalece y aplica los demás activos intelectuales para hacer el negocio. Para identificar el activo intelectual, es necesario identificar que los individuos que participan en cualquier organización tienen diferentes perfiles respecto a sus habilidades, experiencias, conocimientos y capacidades con que se desempeñan para cumplir con sus actividades. Por lo tanto, se deben clasificar los perfiles en función al grado de contribución a la creación de valor para la organización. La identificación de los perfiles del personal tienen el propósito



de definir las acciones a emprender, tanto para desarrollar e incrementar el capital intelectual, como para elevar la productividad en los procesos operativos y del personal que no forma parte del activo intelectual humano, pero se necesita dentro de la organización. Siendo el activo humano la fuente real del negocio, la alta dirección tiene directa responsabilidad de desarrollarlo pues significa oportunidades y crecimiento del mismo negocio.

### 2.3 El intraemprendedor con relación a la creatividad e innovación

Para Mitchell (2007) existe cierta tensión al negociar a nivel individual y organizacional, funciones administrativas y emprendedoras. Los gerentes normalmente son responsables del desarrollo de rutinas para funciones comunes; mientras que los emprendedores deben ser libres de actuar estratégicamente en condiciones no estructuradas y que desafíe su status quo. El proceso de innovación tiene una serie de etapas como lo son la generación de la idea, investigación y desarrollo, producción del prototipo, fabricación, comercialización y evaluación. Los intraemprendedores con sus habilidades, tienen varias funciones que desempeñar en los procesos de innovación organizacional. Dichas habilidades intraemprendedoras para los investigadores de posgrado pueden desarrollarse a través de experiencias prácticas, preparándolos para la innovación dentro de un contexto organizacional, académico o de negocios. Aplicando habilidades tanto administrativas, como emprendedoras. Las universidades pueden reconocer y fomentar la actividad intraemprendedora y proveer apoyo en ambientes seguros, donde los estudiantes de investigación de posgrado puedan obtener experiencia de las siguientes formas.

1. Fomento académico para la mejor práctica intraemprendedora, reconocimiento, publicidad y recompensas.
2. Sistemas que permitan experimentar con el conocimiento como:
  - 2.1 Incentivos y capital semilla para establecer proyectos con un sistema apropiado de administración, incorporando evaluación y monitoreo del proceso.
  - 2.2 Investigadores de posgrado capaces de aportar ideas creativas para el beneficio de la organización, disciplina y la comunidad en general.
  - 2.3 Equipos internacionales que favorezcan a los procesos innovadores.
  - 2.4 Académicos experimentados y/o consultores en negocios que guíen los proyectos
  - 2.5 Capacitación y asesoramiento del plan de negocios
  - 2.6 Reconocimiento de habilidades personales
  - 2.7 Reconocimiento y recompensas por el éxito

En la propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables que presenta Garzón (2005), intenta predecir la incidencia de las variables como características organizacionales, características individuales y la creación del contexto organizacional intraemprendedor; sobre la variable de innovación en las organizaciones. Los resultados que genera dicho modelo, tienen una relación directa con el cambio de actitudes y la innovación generada. El aprendizaje organizacional es significativo en la práctica de las organizaciones y el programa intraemprendedor, ya que permite cambios de actitudes que estimulan el talento innovador en los trabajadores. Parte de los cambios es lograr que el trabajador o empleado, sin importar su nivel, se transformen en intraemprendedor para que contribuyan al crecimiento, diversificación o expansión, reflejándose en un incremento de



utilidades y generación de fuentes de trabajo.

La innovación es la función específica del espíritu emprendedor, señala Drucker (2005) es la forma por la cual el emprendedor crea nuevos recursos productores de riqueza o proyecta los ya existentes. La innovación intencionada y sistemática inicia por el análisis de las fuentes de oportunidades. Dichas fuentes tendrán una importancia variable en el tiempo de acuerdo al contexto. Ya que la innovación es tanto un concepto, como percepción, deben salir a la calle para mirar, pregunta y escuchar. Deben considerar básicamente dos variables las cifras y el estudio de la gente, así aprovechar la oportunidad. Para ser eficaz, la innovación debe ser sencilla y concreta. Inclusive la innovación que crea nuevos usuarios y mercados deberá estar orientada hacia una aplicación específica, clara y diseñada. La innovación es trabajo antes que genialidad, requiere de conocimiento y concentración. Ciertas personas poseen mayor talento innovador que otras, pero se limita a áreas concretas. Claro que en el espíritu emprendedor existe algo más que la innovación sistemática, están las estrategias emprendedoras y los principios de gestión que son necesarios en el negocio ya establecido y en la nueva empresa.

### 3. LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

El rápido avance en las tecnologías de información y comunicación en las últimas décadas, consiguió que las empresas se acercaran mucho más a sus clientes, respondiendo más rápido a sus necesidades y adaptándose al ambiente dinámico tanto interno, como externo. En este nuevo orden, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) han surgido como actores significativos de la economía. En consecuencia por su ambiente altamente competitivo, la administración de las MiPyME es un tema prioritario. La mayoría de las MiPyME son negocios familiares y lo más importante se encuentra en desventaja en materia de recursos humanos debido a que es inadecuada o poco calificada. A pesar de ello las MiPyME se están convirtiendo en las estrellas de la nueva economía. No será posible que logren el éxito en este escenario desafiante, con la forma tradicional de emprendedores, muchos de los cuales están menos calificados que los integrantes de la familia. La solución probablemente se encuentre en el concepto de innovaemprendedor, quienes muestran talento en la adaptación dinámica de las condiciones cambiantes del ambiente. Respondiendo a las expectativas de los usuarios, teniendo la idea de innovación y mercado principalmente. La ventaja competitiva sustentable ha surgido para ser capaz de obtener innovación, demostrando la fortaleza de la actitud innovaemprendedora. En otras palabras, las empresas se están reduciendo gradualmente; por otra parte, el hecho de la necesidad de incrementar las habilidades de negocios en la gente que participará en los negocios inteligentes, atrayéndolos a las actividades intra organizacionales (Cagri, 2012).

#### 3.1 La organización y su relación con el intraemprendedor

El apoyo de la dirección es esencial para fomentar la conducta intraemprendedora, pero también es importante la intervención del área de recursos humanos de la misma organización explica Hayton (2005) (citado por Moriano, Topa, Valero y Levy, 2009). Para un proceso emprendedor exitoso, es necesario que la cultura organizacional y políticas establecidas por el área de recursos humanos estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo. Por lo tanto, será muy difícil encontrar conducta



intraemprendedora dentro de organizaciones altamente burocratizadas y con sistemas inflexibles. Teniendo como principios y guías el seguir las instrucciones, no cometer errores, dedicarse solamente a sus actividades y no tomar la iniciativa, hasta recibir instrucciones Hisrich (1990) (citado por Moriano et al. 2009).

Castillo y Benavides (1995) (citados por Alarcón y Gisbert, 1996) explica que el desarrollo de un comportamiento innovador dentro de la organización se ve impulsado por el compromiso de una dirección cuyo sistema de valores se encuentre enfocado a reconocer la existencia de elementos básicos para la función innovadora y se sintetiza en:

- Capacidad del empresario para innovar. No siempre los empresarios han demostrado ser creativos de forma individual.
- Capacidad el empresario para implantar con éxito innovaciones. No necesariamente a la capacidad de crear novedades.
- División del trabajo de coordinación en la empresa moderna. Quedando obsoleta la figura tradicional del empresario, como gestor y propietario único de la empresa.
- Promoción de la gestión innovadora integral. Considerando la innovación como elemento de estrategia.
- Fomentar la cultura creativa a todos los niveles organizacionales.
- Asumir la participación del empresario como promotor de la cultura creativa.

Se puede distinguir aspectos relevantes que caracterizan a la moderna dirección de empresas como tener un ambiente relajado, permisivo, motivador para las propuestas de novedades. Al mismo tiempo una actuación rigurosa, normativa o coordinada que permita administrar y desarrollar las ideas e innovaciones para convertirlas en resultados. Se aconseja la formación de equipos directivos equilibrados, buscando sinergias, ideas de dirección, ética como requisito fundamental y evitando sesgos en las toma de decisiones para obtener una fórmula adecuada de consolidar una dirección emprendedora (Alarcón y Gisbert, 1996).

La organización del futuro debe elaborar políticas de recursos humanos que ayuden a su gente a adquirir la destreza y confianza necesarias para dominar el nuevo ambiente. Revalorizar el capital humano, acentuar el trabajo en equipo son maneras de crear un lugar de trabajo capaz de afrontar los desafíos de la economía global. Señala Moss (1998) que los líderes deben encontrar nuevas formas de motivación para alentar el rendimiento y despertar la lealtad. Deben concentrarse en conceptos que la gente valora y obtener gratificaciones por sus aportes.

- Misión. Debe la gente creer en la importancia de su trabajo. La motivación más eficaz suele ser la conciencia de que su el trabajo del colaborador contribuye a la excelencia del producto final.
- Planificación propia. Dar tiempo para trabajar en sus proyecto preferidos, mayor importancia a los resultados, delegar tanto tareas como decisiones necesarias para realizarlas.
- Capacitación. Las empresas más atractivas suelen ser las que mejor proporcionan aprendizaje y experiencia. La oportunidad de adquirir nuevas



destrezas o aplicaciones es asegurar el propio futuro.

- Prestigio. Los managers pueden acrecentar su prestigio, al brindar reconocimiento público, premios visibles, atribuir las innovaciones a sus autores e introducir a las personas en las redes organizativas y profesionales.
- Compartir la creación de valores. Las empresas innovadoras experimentan con incentivos tales como acciones para el desarrollo de nuevas sociedades, participación accionaria, beneficios de los proyectos y bonificaciones del rendimiento en áreas clave.

### 3.2 La planeación estratégica y el intraemprendedor

La guía estratégica es lo que orienta a una organización y proporciona el señalamiento de qué es lo esencial, qué preservar y qué progreso se proyecta en el futuro. Principalmente se divide en dos elementos explican Collins y Porras (1996) (citados por Lema, 2004), el primero es denominado ideología esencial y el segundo la visión. Respecto a la ideología esencial, es el carácter permanente de la organización, la identidad que trasciende en los productos, ciclos de vida del mercado y adelantos tecnológicos. Consta la ideología esencialmente de tres partes: los valores esenciales, la misión y la estrategia corporativa. En relación a la estrategia corporativa es lo que se traduce en ventaja competitiva. El segundo elemento es la visión, que es aquello que se espera lograr, implica algo concreto, vívido y real. Involucra un tiempo, esperanzas y aspiraciones. Necesitará de aprendizaje, un cambio significativo y perseverancia para alcanzarlo. Consta a su vez de una meta y la descripción para alcanzarla.

Identificar la ideología organizacional es un proceso de descubrimiento, pero establecer la visión es un proceso creativo. La misión es una guía que debe seguirse siempre; la diferenciación de una compañía debe ser a partir de su guía estratégica. El empoderamiento que se haga de sus empleados es clave, pues todas las acciones deben estar dirigidas bajo la orientación del plan estratégico. Generando los indicadores de seguimiento y medición de resultados (Lema, 2004).

Al tratar el tema de gestión de conocimiento es imprescindible hablar de la cultura empresarial de la organización, ya que constituye el punto de partida para desarrollar cualquier proceso de gestión o determinar la estrategia para el desarrollo de la organización. La cultura empresarial es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Al definir a la cultura organizacional se refiere a un patrón de conducta común, utilizado por individuos y grupos que integran una organización. El aprendizaje no se concibe como un fenómeno propio del individuo, más bien ha trascendido al plano organizacional, se trata que los individuos aprendan de forma colectiva, entonces se habla de organizaciones de aprendizaje. El arte de liderar una organización de conocimiento se basa en la capacidad para dirigir a los profesionales y brindar las condiciones necesarias para que ejerciten su creatividad en beneficio de usuarios y clientes de la organización (Pérez y Coutín, 2005).

Explica Más y Fornet (2004) que es necesario gestionar la información y conocimiento dentro de la organización para alcanzar ventajas competitivas. Por lo que presentan una guía de las variables claves de información y conocimiento dentro del proceso de planeación estratégica de la organización. El primer punto es la evaluación y valoración de los factores influyentes



dentro de la organización como lo son liderazgo, cultura, creencias y valores; la reacción al cambio como efecto de la planeación estratégica y la aplicación de gestión de información y conocimiento, puede mitigarse en la medida que se conozcan los mencionados aspectos. Se debe tener presente que durante la planeación estratégica deben considerarse los tres niveles de recursos, los cuales son material, capital y humano. El segundo punto es el trabajo en equipo y uso de herramientas adecuadas durante la planeación estratégica. Así definir la misión, procesos, establecer grupos, unidades de acción estratégicas y áreas de resultados. El tercer punto es parte integrante de la estrategia general, encaminada hacia el desarrollo de la ciencia e innovación que refleje la gestión de información y conocimiento como función del proceso y producto. El cuarto punto es analizar la estructura de la organización y funciones asignadas, para verificar su correspondencia con las unidades de acción estratégicas y áreas de resultados claves en la estrategia general. El quinto punto es que dentro de los objetivos de trabajo y sus criterios de medidas, debe aparecer la gestión de información y conocimiento; ya sea como objetivo independiente o explícito en los demás objetivos, ya que en todo momento se utilizan, procesan y crean dichos recursos. El sistema de gestión de calidad, es el sexto punto que la organización debe contemplar para normar y controlar sus procesos. El séptimo punto la legislación y normas vigentes en materia de gestión de información, conocimiento y recursos humanos; para certificar la calidad de productos, procesos y la propia organización, así ofrecer una ventaja competitiva. El proceso de la gestión de información y conocimiento, como octavo punto que debe considerarse dentro del área de responsabilidad y respuesta estructuralmente. Noveno punto, conocer los recursos de información que posee la organización.

### 3.3 La incubación de empresas y el concepto del intraemprendedor

En una incubadora, el empresario cuenta con una gama de servicios especializados y organizados para ayudarlo a superar barreras técnicas y de gestión comunes en la vida de pequeñas empresas. El propósito de una incubadora es fomentar el establecimiento, fortalecimiento y desarrollo de empresas para satisfacer las necesidades de nichos de mercado. Ofreciendo ambientes apropiados para tener una mayor capacitación técnica y gerencial con el fin de hacerlos más competitivos. Por lo tanto, la incubadora está apoyando a una organización en aprendizaje, en donde las personas aprenden y desarrollan su capacidad para producir los resultados que desean (Nogueira, 2004).

Explica Senge (citado por Nogueira, 200) que se debe relacionar el imperativo del aprendizaje y herramientas de generación de conocimiento con métodos específicos que permitan nuevas formas de pensar e interactuar. Después de todo, la ventaja competitiva es la capacidad de la organización para aprender más rápido y mejor que sus competidores. A medida que el mundo se vuelve más un negocio interconectado y complejo, el trabajo está cada vez más relacionado con el aprendizaje, pero no simplemente basado en una persona que aprenda. Ya que no es posible resolver todo, siguiendo solamente las órdenes de un estratega. Las mejores organizaciones del futuro serán aquellas que descubran como despertar en todos sus niveles el compromiso y capacidad de aprender de las personas.

Constantemente se ha señalado que las micro y pequeñas empresas adolecen de herramientas de administración y mercadotecnia, lo que las hace vulnerables y susceptibles de mortalidad. Se realizó una investigación, donde los resultados muestran que a pesar de tener una



valoración alta de la información para tener éxito comercial, las empresas no diseñan ni ejecutan programas y tampoco motivan a sus empleados a hacerlo; ya que la información se concentra en los líderes de la organización. El promover el uso de adquisición de información deber iniciarse por el establecimiento de programas de investigación que pueden ser accesibles para dicho tipo de empresas. Las universidades pueden apoyar en la medida en que realicen proyectos de investigación que puedan ser compartidos con los empresarios (Castaño, 2011).

#### 4. CONCLUSIONES

Al identificar los principales elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en organizaciones, conforme la revisión teórica presentada, se destaca que las micro, pequeñas medianas empresas que pueden implementar la figura del intraemprendedor con mayor facilidad serían las incubadas. Ya que el beneficio que presenta la incubadora para sus organizaciones en desarrollo, es mediante la realización del plan de negocios a través de consultores altamente especializados en diversas áreas de conocimiento. Lo cual permite mayor certidumbre a las organizaciones para incursionar en los mercados establecidos. Por lo tanto, los elementos descritos en el trabajo se pueden adoptar y adaptar a las nuevas organizaciones.

Conforme lo explica Bueno (citado por Garzón, 2011) la dirección estratégica, debe garantizar la adaptación y proactividad de las organizaciones; todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el correcto funcionamiento.

Sería relevante el analizar los procesos actuales de las incubadoras, para involucrar de forma adecuada los elementos que fomentan al intraemprendedor y no enfocar únicamente los esfuerzos al emprendedor o en aspectos exclusivamente del plan de negocios. En cambio brindar mayores conocimientos y facultar a los colaboradores de la nueva organización para lograr una participación más activa y con mejores propuestas para la organización establecida.

Así que se propone realizar una nueva investigación acerca de los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en incubadoras e instituciones educativas que participen en la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas en México. Con el propósito de identificar los mecanismos y procesos necesarios que procuren el desarrollo de intraemprendedor en nuevas organizaciones.



**REFERENCIAS**

- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Volume 10- Number 1-2003 pp 7-24
- Cagri, M. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi-concept perspective. *International conference of leadership, innovation and technology management*. Istanbul University, Turkey.
- Carland, J,C. y Carland, J,W (2007). Intrapreneurship: A requisite for success. *The Entrepreneurial Executive*, Volume 12,2007.
- Castaño, A. (2011). Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales. *Estudios gerenciales*. Vol 27. No. 121 (159-173). Universidad ICESI. Cali, Colombia.
- Coulson-Thomas, C. (1999). Individuals and enterprise: developing intrapreneurs for the new millennium. *Industrial and Commercial Training*. Volume 31- number 7 pp 258-261.
- De Jong, J. y Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *SCALES-initiative (Scientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs)*.
- Drucker, P. (2005). *La disciplina de la innovación*. T, M. Amabile, *Creatividad e innovación*. Harvard Business Review. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Farfán, D y Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Documento de investigación no. 29. Facultad de administración. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Garzón, M. (2004). *Cómo impulsar la innovación intraemprededora en organizaciones que aprenden*. *Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 2 (3,4,5) : 63-98*.
- Garzón, M. (2005). *Propuesta de modelo intraemprededor para la innovación en organizaciones perdurables*. *Universidad & Empresa*, vol. 4, núm. 9, 2005. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Garzón, M. (2011). *El aprendizaje para impulsar el intra-empredimiento en organizaciones complejas*. *Ide@s CONCYTEG*, 6 (74).
- Gisbert, M. y Alarcón M. (1996). *Reflexiones en torno al papel intraemprededor de la dirección en la empresa innovadora*. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*.



- Lavalle, S. (2002). La diferencia en el negocio está en el activo intelectual humano. R. Del Toro, La nueva economía y el capital intelectual. Colegio de Contadores Públicos de México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Lema, J. (2004). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. Revista EIA, número 2p. 9-16. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Medellín, Colombia.
- Martínez, F. (2002). Capital intelectual, el rubro que crea valor, riqueza y ventajas competitivas en la nueva economía. R. Del Toro, La nueva economía y el capital intelectual. Colegio de Contadores Públicos de México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Más, A. y Fonet, E. (2004). Vinculación de la gestión de información, el conocimiento y la tecnología con la planeación estratégica de la organización. Ciencias de la información, vol. 35, No. 1. Instituto de Información Científica y Tecnológica.
- Mitchell, A. (2007). Intrapreneurship; enabling postgraduate researchers to drive organisational innovation. Strathclyde University. Glasgow, Scotland. United Kingdom.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. Economía Informa número 366, enero-febrero. Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Moriano, J., Topa, G., Valero, E. y Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. Anales de Psicología, Vol 25, Núm 2, diciembre 2009. Universidad de Murcia, España.
- Moss, R. (1998). La gente: el corazón de la organización del futuro. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. La organización del futuro. Fundación Drucker. Ediciones Granica. Argentina.
- Nogueira, P. (2004). Incubadora de empresas como soporte para las organizaciones que aprenden. Revista Gerencias v.3 p.101-111. Sao Paulo, Brasil.
- Pérez, Y. y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Biblioteca virtual de ciencias de la información.
- Teltumbde, A. (2006). Entrepreneurs and Intrapreneurs in Coprorations. Vikalpa: The journal for decision makers; jan-mar 2006, Vol. 31, Issue 1.
- Trujillo, M. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. Cuadernos de Administración, enero-junio, año/vol. 21, número 035. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

