



# Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI

## Intrapreneurship fundamental as element in the organizations of the XXI century

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.5>

Artículo de reflexión.

Fecha de recepción: 12/08/2019

Fecha de devolución: 03/12/2019

Fecha de aceptación: 18/12/2019

Fecha de publicación: 06/01/2020

**Franklin Alejandro Angulo Rangel** 

Universidad de La Guajira.

Maicao (Colombia)

[franklinangulorangel@uniguajira.edu.co](mailto:franklinangulorangel@uniguajira.edu.co)

**Isaac Enrique Bracho Navarro** 

Universidad de La Guajira.

Maicao (Colombia)

[ibracho@uniguajira.edu.co](mailto:ibracho@uniguajira.edu.co)

**Ritssy Liney Rodríguez Márquez** 

Universidad de La Guajira.

Maicao (Colombia)

[ritssyrodriguez@gmail.com](mailto:ritssyrodriguez@gmail.com)

### Resumen

El presente artículo se enfoca en la importancia del intraemprendimiento en las organizaciones. Se fundamenta en los trabajos de autores reconocidos; que han teorizado sobre la importancia de una cultura intraemprendedora en las organizaciones. El objetivo de esta investigación fue establecer las bondades del tema en mención y su aporte a las unidades productivas. Se empleó la metodología de revisión bibliográfica complementada con la utilización del método hermenéutico como instrumento exegético para lograr un análisis correcto de los planteamientos hipotéticos expresados por los autores consultados. Arrojando entre sus conclusiones, que el intraemprendimiento es fundamental para lograr organizaciones con miembros comprometidos y motivados, aportando así con sus habilidades creativas e innovadoras al logro de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, se debe apuntar hacia el diseño de organizaciones que faciliten la cultura de intraemprendimiento.

**Palabras clave:** Intraemprendimiento; innovación; emprendimiento; organización

### Abstract

This article focuses on the importance of intrapreneurship in organizations. It is based on the works of recognized authors; who have theorized about the importance of an intra-entrepreneurial culture in organizations. The objective of this research was to establish the benefits of the subject in question and its contribution to the productive units. The literature review methodology was used, complemented with the use of the hermeneutical method as an exegetic instrument to achieve a correct analysis of the hypothetical approaches expressed by the authors consulted. Throwing among its conclusions, that intrapreneurship is essential to achieve organizations with committed and motivated members, thus contributing with their creative and innovative skills to the achievement of strategic objectives. Therefore, the design of organizations that facilitate the culture of intrapreneurship should be pointed out.

**Keywords:** Intrapreneurship; innovation; entrepreneurship; organization

Para citar este artículo:

Angulo, F., Bracho, I. & Rodríguez, R. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas CUC*, 41(1), 217–228. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.5> JEL: D23, L26, M14, O31.

## INTRODUCCIÓN

La actual dinámica cambiante de los mercados influenciados por la globalización y la alta competencia, exige un espíritu decidido e implacable hacia la mejora continua como elemento diferenciador de competitividad en el área de los negocios. Se hace necesario el diseño de estrategias con objetivos estratégicos ambiciosos pero alcanzables con amplio espectro de responsabilidad social en organizaciones sin tener en cuenta su dimensión, capacidad y envergadura, propiciando un clima adecuado que incentive las estrategias gremiales y la invención.

La gerencia del talento o de personas vinculadas al entorno organizacional deberá motivarse y gestionarse con acierto y liderazgo despertando en ellas el deseo de convertirse en emprendedores dentro del contexto de las empresas como el camino hacia el progreso y la supervivencia en la actual incertidumbre de los mercados. Sin lugar a duda, toda organización deberá despertar el compromiso mancomunado de su capital humano hacia el alistamiento necesario de cambio como aporte al crecimiento organizacional.

En el mismo orden de ideas, los entes económicos hoy día tienen una tendencia a alinearse con gran preferencia, más hacia la novedad buscando intraemprendedores para gestar cambios que generen impactos internos en las organizaciones; este aspecto del ámbito intrínseco deberá ser entonces la bandera e impulso que promueva en sus colaboradores un cambio mental hacia el éxito como factor clave. Será, entonces el intraemprendimiento racionalizado y definido como elemento estratégico, el que desde la gerencia, induzca a los demás integrantes y estamentos organizacionales permitir una activa acción de cambio ([America Economía, 2016](#)).

En consonancia con lo anterior, el emprendimiento interno persigue o busca que la unidad económica halle formas apropiadas en atención de sus grupos de interés, mejorando los productos y/o implementando tecnologías en los servicios, y como consecuencia generaría aumento en las entradas monetarias, creando provisiones, monitoreo al consumidor y, determinara los clientes novedosos con ánimo mercantil, posesionándose frente a los consumidores. Por ello, una empresa innovadora que constantemente presenta al mercado nuevos productos, los usuarios la perciben como dinámica y alternativa.

El sistema estratégico organizacional debe atender la disposición hacia el emprendimiento como elemento clave, pero también debe esgrimir el sumo interés para que ello se promueva desde dentro y se allane el camino para el cambio y el compromiso social de sus dueños y colaboradores. La organización debe proponer la posibilidad que sus colaboradores sean capaces de promover el cambio interno que con posterioridad se irradiara hacia lo externo.

Por tanto, es indispensable que la organización cuente con personal comprometido no solo con la eficiente labor desarrollada, sino que sea sublime hacia la promoción de cambios internos. Allí hace su aparición el *intraemprendimiento*, como el hecho de indagar en los subalternos la posibilidad de generar ideas novedosas en favor de la organización, a fin que estos beneficios vayan encaminados a incrementar los puestos misionales de la organización sin dejar de ser competitivos.

En este sentido, el hecho está relacionado con la particularidad de organizar estrategias, ya sea de lanzamiento de una novedad en su mecanismo de comercialización o gama y/o el desarrollo de nuevas características de estas. Los intraemprendimientos requeridos, entendidos como las iniciativas realizadas adentro de las empresas, generadores de transformación por crear nuevos mercados, procesos o formas de satisfacer al cliente, regularmente se relacionan con la novedad, ya sea en otras áreas o procesos al interior de la organización buscando *status* para aumentar sus ventas.

## METODOLOGÍA

La investigación tuvo como fin principal definir y establecer las bondades del intraemprendimiento como factor de desarrollo en las organizaciones del siglo XXI. Para ello se emplearon técnicas de revisión documental de diversas fuentes, con el uso de un método hermenéutico analizando los planteamientos teóricos. En este sentido se trabajó con la siguiente estructura: Se inicia con una breve introducción a la variable, destacando la transcendencia del intraemprendimiento para las organizaciones, para seguidamente pasar a la metodología y al marco conceptual; y finalmente se abordan los hallazgos y conclusiones, dejando abierta la posibilidad para futuras investigaciones.

## EPISTEMOLOGÍA DEL EMPRENDIMIENTO

Romero (2010) y Gálvez-Albarracín, Reyes-Velasco y Rodríguez-Orejuela (2018) reconocen al emprendedor como un tomador de riesgos calculados, con unas habilidades esenciales para desarrollar sus metas corporativas. De este modo Vecchio (2003), indica que las personas con una percepción de auto eficacia emprendedora tienden a contemplar las situaciones adversas como contextos explorables, mientras tanto otros miembros no proactivos las perciben como obstáculos riesgosos.

En relación con el panorama económico, emprender es una decisión personal donde se asume un riesgo financiero en el cual el inversor capitalista aprovecha las bondades presentes en el mercado. Los emprendimientos se originan de una idea primaria, la cual, por múltiples razones, despierta en unas personas expectativas suficientes para aventurarse en un incierto viaje cuyo fin es realizar la notable idea, y se convierte entonces en una acción o campaña que requiere de mucho esfuerzo.

En consonancia a lo anterior, la contrastación y análisis de los conceptos permite establecer que el término intraemprendimiento, fue acuñado por el investigador Pinchot (1985), quien plantea que son personas con capacidades para desarrollar un comportamiento emprendedor, bajo el respaldo de la empresa, a través del descubrimiento, exploración y evaluación de nuevos mercados. Por tanto, el *intraemprendimiento*, es el acto consistente de liderar una labor emprendedora, utilizando como plataforma una organización existente. Generalmente, este acto está relacionado con invención de productos, mejoras significativas en los existentes, puesta en marcha de una unidad productiva con una gama de servicios o bienes relacionados con los procesos.

Así mismo, el intraemprendimiento se ha convertido en una tendencia empresarial que toma fuerza a raíz de las crisis económicas que obligan a realizar cambios constantes, en este caso las organizaciones se enfocan en mantenerse e incluso lograr mayor participación en el mercado, por tanto, es indispensable que la innovación pueda ser potenciada, basándose en las cualidades creativas de los colaboradores. En este sentido, intraemprender se convierte en una estrategia donde confluyen todos los niveles jerárquicos de la empresa. Razón por la cual estas deberían esforzarse en cautivar y conservar empleados que no solo cumplan con sus funciones, sino que tengan una actitud propositiva y proactiva.

En este sentido, **Pinchot (1985)** expresa que no es necesario dejar la organización para ser un emprendedor, sino por el contrario, la dinámica empresarial global la obliga a reinventarse y adaptarse continuamente, haciendo que las personas deseadas de emprender se vuelvan un activo valioso, y sus propuestas innovadoras sean en sí mismas una fortaleza generadora de ventajas competitivas.

Por lo anteriormente expresado, los entes económicos no sólo ubican excelentes mentes para generar nuevas soluciones, ello implica mejoras significativas en los procesos de producción o comercialización, trascendiendo sus ideas en proyectos futurables multipropósitos derivando en nuevos servicios. Al mismo tiempo, **Vesper (1984)** en sus conclusiones recalca que el intraemprendimiento debe ser una iniciativa de los colaboradores, quienes desde su puesto de trabajo emprenden nuevos proyectos. La innovación debe surgir espontáneamente de los subordinados sin ejercer ningún tipo de presión contractual por la alta gerencia organizacional.

### *Intraemprendimiento vs. emprendimiento*

Según **America Economía (2016)**, los emprendedores y los intraemprendedores comparten la premisa de buscar constantemente el cambio, siendo flexibles creativos y empoderados en todas las circunstancias. Asimismo, **Pinchot (1985)** aborda el tema en mención, como el compromiso asumido por el individuo para alcanzar los objetivos trazados tomando como escenario la incertidumbre en los mercados internacionales, el beneficio de oportunidad, el auge creciente por la tecnología y los efectos positivos de la globalización.

Siguiendo este orden de ideas, se evalúan las formas burocráticas y procedimentales como se venían gestionando las cosas al interior de las empresas, dejando de lado el cliente interno y limitándolo a solo un salario por su condición laboral. No obstante, esto no puntualiza el deseo de quebrantar la jerarquía, sino apunta hacia un escenario con individuos comprometidos con la plataforma estratégica organizacional a las cuales están vinculados. Aun así, tienen muchas similitudes en común más que diferencias notables, porque posee un alto sentido resiliente para manejar el estrés propicio para alcanzar el éxito.

En síntesis; sin desconocer que existen algunas características habituales se puede enumerar algunas evidentes: (a) Los emprendedores en su mayoría inician su empresa sin capital de trabajo, en algunas ocasiones para crearlas colocan su patrimonio sin utilizar apalancamiento financiero para salir airoso con lo em-

prendido, y en éste prima la voluntad inquebrantable por hacer las cosas bien. Por el contrario, (b) el intraemprededor hace parte de una organización estructurada, y cuenta con recursos tecnológicos y financieros para llevar acabo su objetivo. La diferencia primordial es que los primeros emprenden sus propios proyectos desde cero, mientras los otros toman como contexto una organización madura; ambos comparten principios y valores que van en congruencia con el objetivo de generar valor.

Por otra parte, a diferencia de emprender, intraemprender es un acto que implica una acción de doble vía, involucra la cooperación desde dos perspectivas a saber: la empresa y el talento del intraemprededor, por lo que resulta indispensable la conformación de este binomio. En un primer momento, el reconocimiento por el ente económico, quien coloca a disposición los recursos logísticos y financieros; y adicionalmente el intraemprededor de manera proactiva aporta su creatividad para la generación de ideas innovadoras que potencialmente podrían convertirse en ventajas competitivas.

En consecuencia, intraemprender es imposible sin un auténtico alineamiento de todos las áreas en la organización, es por ello que no debería obedecer a situaciones fortuitas, sino que debe reflejarse en la visión e incluirse en las políticas rectoras, además de hacer parte de todo el proceso de planeación estratégica salvaguardando el flujo de fondos de maniobras que motiven y garanticen la consolidación de una cultura intraemprededora, elevando y desarrollando la capacidad innovadora como factor fundamental para el éxito empresarial.

Teniendo en cuenta la importancia del intraemprendimiento al interior de las organizaciones es vital desde la gerencia trabajar para fortalecerlo, lo cual exige un reconocimiento al ingenio de los individuos que aportan su energía y compromiso con la innovación, reconociendo que son el mayor activo y motor, capaz de generar acciones encaminadas en mejoras en los procesos logísticos, tecnológicos o reinventar los existentes, ofreciendo mayores posibilidades de lograr posiciones competitivas en el mercado.

Por lo tanto, con el tema en cuestión, intraemprender según los lineamientos propuestos por **Garzón (2005)** es:

Intentar visionar la incidencia de las variables características organizacionales, e individuales y la creación del contexto organizacional intraemprededor; sobre la variable innovación en las organizaciones inteligentes. En el contexto de la gerencia del conocimiento, se entiende al modelo intraemprededor, como el enlace que armoniza a la organización, en función de facilitar e impulsar la innovación intraemprededora (p. 127).

En el mismo sentido **Garzón (2005)**, puntualiza en un segundo momento, que las características individuales están direccionadas hacia la generación de competencias intraemprededoras, gerencia del conocimiento para conformar grupos que puedan caracterizar sus potencialidades para finalmente la variable abordar saberes tanto tácitos como explícitos a fin de generar una zona de confort que permita formar valores en la organización.

- *Características organizacionales*

En la era de la globalización, las organizaciones inteligentes son definidas por sus características; como lo establecido por **Lombriser (1999)** y **Acosta, Zárate e Ibarra (2014)** cuando indican que los directivos son responsables del entorno global de su organización. La segunda característica organizacional, es la teoría de recursos y capacidades, que considera a las organizaciones como ventajas competitivas. Esta teoría aparece, en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, al centrar el análisis en los recursos y las capacidades de las organizaciones, como base para la formulación de la estrategia.

En relación a lo anterior, **Berrío, Angulo y Gil (2013)** concluyen en su investigación:

El avance científico y trascendental de la gestión del conocimiento para el logro de objetivos empresariales, en el desarrollo de la gerencia de conocimiento en empresas parte del esfuerzo que las mismas hacen, sobre todo que la dimensión técnica y cultural apoyada en el liderazgo del capital intelectual, son los principales elementos de la gerencia del conocimiento; finalmente, el concepto de gestión del conocimiento, como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, permite analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo (p. 123).

En otras palabras, es imprescindible conocer si nuestros activos inmateriales presentan variaciones entre periodos comparables. En este sentido las capacidades de emprendimiento del talento humano en las organizaciones se convierten en el activo intangible más valioso.

- *Características individuales*

Y a guisa de colofón, el intraemprendedor es aquel individuo el cual, por sus singulares características y actitudes, desempeña un rol relevante como agente de cambio, transformando el clima organizacional en ambientes que favorezcan la creatividad, para lo cual implementa una organización resistente y capaz de asumir los cambios adyacentes. Específicamente para **Garzón (citado por Rubio, 2015)**:

Las características individuales del intraemprendedor son: (a) Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno. (b) Visión e imaginación creativa e innovadora. (c) Necesidad de actuar, alta necesidad de logro. (e) Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía. (f) Destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos. (g) Visión holística de las necesidades del mercado. (h) Líder proactivo y tolerante al riesgo (p. 100).

### CONTEXTO ORGANIZACIONAL DEL INTRAEMPRESARISMO

Un medio propicio adecuado en el escenario empresarial del intraemprendedor, inicia con la implementación de programas dirigidos a incentivar y desarrollar las capacidades emprendedoras, estrategias planeadas y ejecutadas sobre fundamentos hermenéuticos, cuyo fin es capacitar a los participantes en las técnicas, con el fin de aprovechar las oportunidades adyacentes a la organización.

En efecto para, **Berrío et al. (2013)** y **Acosta et al. (2014)** los cambios ocurridos en la teoría empresarial; entre ellas la administración del conocimiento, son conceptos novedosos que vienen trascendiendo a medida que se indaga sobre las nuevas técnicas emergentes para que las empresas se adapten e implementen los sistemas tecnológicos, y evalúen las variaciones en la cultura organizacional; lo anterior ha sido solidario con tendencias gerenciales de punta.

De igual modo, con el fin de conocer cómo actúan en un momento determinado las empresas modernas para mantenerse competitivas, se evidencia la capacitación permanente como aliada estratégica, exaltando la demanda de un nivel básico de aprendizaje consecuente y endémico en la estructuración, de lo contrario se determinaría como empresas que sobreviven.

Por último, siendo éste un tópico que requiere el involucramiento de toda la empresa se resalta que el área financiera desempeña un papel importante al contemplar y garantizar en la planeación la asignación de los recursos financieros para llevar a cabo los programas encaminados al desarrollo del espíritu intraemprendedor, generando valor agregado con mayores posibilidades de incrementar los beneficios financieros.

### LOS NOVEDOSOS ESCENARIOS DE LA INNOVACIÓN

Innovar es la puesta en marcha de procesos orientados al cambio, y para ello se busca integrar acciones conjuntas en las cuales se asignen responsabilidades a diferentes miembros de un equipo de trabajo, con un objetivo compartido previamente propuesto, priorizando las capacidades creativas, de conocimiento, educación y aprendizaje (**Bracho, Ángulo y Ardila, 2016; Henríquez, Rada y Torrenegra, 2016; Gálvez-Albarracín et al., 2018**).

En este sentido, innovación se refiere a la introducción o producción de algo novedoso o bien sea, métodos, herramientas, formas de actuar en los negocios, prestación de servicios, ingresos a nuevos mercados o producción, con el objetivo de satisfacer necesidades.

Con respecto a la clasificación, **Garzón (2004)** clasifica innovación de la forma:

- *Innovación Incremental*: Se refiere a cambios en la forma en que las partes de un producto o servicio son vinculadas e integradas de forma diferente, logrando mayor eficiencia y eficacia.
- *Innovación Radical*: Este tipo de innovación es entendido como aquella en la cual se demanda experimentación y encarna los proyectos inaugurales.
- *Innovación Arquitectural*: Tiene en cuenta los impactos de los elementos en los sistemas, lográndose importantes cambios en la forma como interactúan los elementos que componen un producto (**Henderson & Clark, 1990**).
- *Innovación Conceptual*: La cual se define como capacidad para imaginar nociones de negocios absolutamente diferentes; nuevos modelos que incorporan desarrollos de negocios substancialmente diferentes, que presentan mejoras significativas de la funcionalidad de los productos, los cambios que se incorporan deben ser fundamentales en la particularidad del negocio (**Hamel & Ruben, 2000**).

Finalmente, toda organización enfrenta una gran posibilidad de oportunidades en los nuevos mercados caracterizados por la globalización, además de presentarse fuerte competencia en servicios y productos muy diversificados, nichos de mercado marcados por inestabilidad, mejora en la calidad de los productos que buscan lograr mayor aceptación de los clientes. Por lo tanto, resulta indispensable contar con elementos que contribuyan a que las empresas se logren diferenciar de la competencia (Bracho et al., 2016).

### ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INTRAEMPREDDEDORA

Seguidamente, se presentan algunos elementos que deben ser considerados a la hora de diseñar una estructura para una empresa que procura fomentar y utilizar el intraemprendimiento como política estratégica de posicionamiento de mercado logrando impactar de forma positiva sus clientes ofreciendo además a sus clientes internos la posibilidad de manifestar sus destrezas creativas. Entre estos elementos están:

- *Intraemprendimiento para satisfacer*: Las organizaciones intraemprenedoras, deben tener como prioridad las necesidades de realización de su gente, debe entenderse que el *intraemprendimiento* no debe ser una reacción frente a una falencia, sino la consecuencia final, progresiva en la cual la gente gana más que retribución y estatus. Ya sea de mayor importancia para la realización personal, profesional, sentido de pertenencia, afirmación en el trabajo y reconocimiento.
- *Intraemprendimiento para desarrollar*: Se debe resaltar que el *intraemprendimiento* es una acción con un horizonte de largo plazo, siendo el génesis de una cultura creativa propulsora del máximo desarrollo de las capacidades y talentos al interior de las organizaciones. Por consiguiente, es un hecho de confianza y cooperación donde las organizaciones que creen en el intraemprendimiento se poseionan con mayor prontitud en los mercados globales.
- *Intraemprendimiento para reconocer*: Consentir el intraemprendimiento representa por sí solo el reconocimiento; demostrando la existencia de un compromiso y amor propio hacia la empresa. Se deben reconocer los niveles superiores: la experticia, y las habilidades y capacidades de gestión para generación de valor. Por tanto, los que están dispuestos a intraemprender son parte activa del talento humano de toda organización, siendo ellos quienes hacen que sea posible la existencia de las organizaciones, se desarrollen y trasciendan.
- *Intraemprendimiento para recompensar*: En este sentido se configura como una forma para compensar a las personas de manera distinta a lo regularmente practicado, con base principalmente en la retribución económica y en cómo se proyecta en la organización; permitiendo la motivación basada en la meritocracia por los resultados del valor generado, directamente proporcionales al crecimiento y logro. Siendo esto lo mejor para incentivar la participación del crecimiento de valor. Se puede recompensar con crecimiento profesional, facilitando el desarrollarse en contextos nuevos y desconocidos aportando transversalidad a la carrera.

- *Intraemprendimiento para retención, fidelización y creación del sentido de pertenencia*: El estadio final del intraemprendimiento tiene que ver con crear sentido de pertenencia, fidelización y además retener el talento humano; por tanto, existe una relación causal íntima del intraemprendimiento con la misión fundacional de la organización, y en este sentido la causalidad no es exclusivamente económica, sino una forma de concebir y contribuir con una filosofía de vida que busca el desarrollo de la riqueza del entorno para mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Por lo cual, el intraemprendedor es el tipo de persona que hace parte del grupo de quienes hacen las cosas posibles, buscando y proponiendo soluciones cuando se requiera.
- *Intraemprendimiento para compartir*: Abrir la puerta al intraemprendimiento es en sí misma una acción de compartir, en la cual se comparte la posesión y el valor que se genera, además de compartir también el compromiso, el reconocimiento, los fracasos y los éxitos.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede concluir que el intraemprendimiento debe ser visto como un proceso intencionalmente organizado, con visión sistémica, el cual funciona como un conjunto de partes que se integran y complementan para permitir la obtención de los objetivos estratégicos. Para lograrlo no solo se requieren varios pasos, además se hacen indispensables estrategias para ofrecer soluciones en diversas etapas. También se presentan variedad de elementos indispensables para que el proceso de intraemprendimiento pueda ser exitoso; de no ser así se puede hacer fracasar el mismo. Entre los elementos o componentes están los que son necesarios para apoyar de parte de todos los niveles de dirección, hasta los necesarios incentivos para los empleados. Entre estos elementos se pueden destacar:

- *Planificación*: Es posible que brillantes ideas de empleados puedan llegar a ser exitosas e incluso pueden lograr llegar al punto de comercialización sin que haya existido previamente un plan de intraemprendimiento. Esta situación podría tener lugar en el contexto de culturas empresariales cerradas al emprendimiento, con modelos estrictamente burocráticos. Pero sin embargo, las personas más talentosas tienden a dejar estas organizaciones para lanzarse a aventuras independientes, o a buscar oportunidades en contextos en los que encuentren más espacio para su creatividad, por no esperar que sus ideas sean ignoradas. Un plan de intraemprendimiento debidamente dispuesto incrementa las posibilidades de lograr resultados exitosos evitando la pérdida de talentos.
- *Definición de objetivos claros*: Todo programa organizacional debe ser definido primero en los objetivos estratégicos, ya que, en función de estos, se diseñarán los programas específicos. Cuando en la empresa se tienen las ideas claras por objetivos bien establecidos es mucho más fácil, orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos planteados, por ello este es un factor muy importante para lograr que se puedan aplicar las ideas obtenidas de los empleados. Si en las empresas se tiene una visión más amplia y abierta a las iniciativas surgidas, los objetivos serán claros, pero permitirán la flexibilidad necesaria para fomentar la creatividad.

- *Establecimiento de reglas de juego*: Es imprescindible el diseño de unas reglas que puedan ser socializadas de una forma más fácil para el involucramiento de toda la empresa evitando además las posibles confusiones. Especialmente es necesario que se concreten y difundan los criterios para la participación, e igualmente, los recursos necesarios, y como se obtendrán. Cuáles serán los parámetros para seleccionar las ideas, cómo serán desarrollados los proyectos seleccionados, quiénes estarán a cargo de la gestión del programa, cómo será promocionado el programa para los empleados y cuáles serían los incentivos ofrecidos para los participantes.
- *Análisis y aceptación de la cultura de la organización*: Es probable encontrar empresas con culturas de espíritu emprendedor, a la vez que otras se muestran más enfocadas hacia una gestión conservadora con pocos riesgos, trabajando con jerarquías muy estrictas que buscan resultados en el corto plazo; en vez de procurar cambios forzados, las empresas deben aceptar la posibilidad de incorporar una cultura intraemprendedora la cual acepte los riesgos, pero entrega las herramientas a los empleados para que desarrollen todo su potencial en un contexto creativo.

En este sentido se debe acotar que ninguna cultura empresarial debe usarse como excusa contra la creatividad porque se frustran las posibilidades de intraemprendimientos. Todo lo contrario, hay que entender que la cultura de las organizaciones necesariamente han de pensarse con miras al aprendizaje, eligiendo herramientas y procesos con mayores posibilidades para la creatividad de gente emprendedora.

- *Diseño organizacional que facilite el intraemprendimiento*: El diseño o estructura de una organización es un elemento fundamental para lograr sus objetivos estratégicos. En este sentido se debe apuntar a diseñarlas de forma coherente con las expectativas estratégicas, y el caso específico del intraemprendimiento no es la excepción, una estructura demasiado rígida y conservadora podría impedir la creatividad requerida para desarrollar una cultura intraemprendedora, y por consiguiente, se espera que quienes son responsables de crear la estructura en las organizaciones lo hagan en armonía con quienes trabajan en la estrategia y así sucesivamente en todos los niveles organizacionales.

## REFERENCIAS

- Acosta, J., Zárate, R. e Ibarra, A. (2014). Caracterización del emprendedor latinoamericano, a partir del modelo Global Entrepreneurship Monitor – GEM. *Económicas CUC*, 35(1), 135–156. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/212>
- America Economía. (diciembre 21, 2016). Estos son los principales problemas de los peruanos al emprender. [Online]. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estos-son-los-principales-problemas-de-los-peruanos-al-emprender>
- Berrío, H. J., Angulo, F. A. y Gil, I. (2013). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 116–125. <https://doi.org/10.15665/rde.v11i1.165>

- Bracho, I., Ángulo, F. A. y Ardila, J. I. (2016). Innovación como estrategia de competitividad en Colombia. *Gestión, Competitividad e innovación*, 1(1), pp. 103–113. Disponible en <https://www.coursehero.com/file/37256191/Innovaci%C3%B3n-como-estrategia-de-competitividadpdf/>
- Gálvez-Albarracín, E., Reyes-Velasco, M. y Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Efecto de la orientación emprendedora en las exportaciones de las empresas colombianas. *Económicas CUC*, 39(1), 27–40. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.1.2018.02>
- Garzón, M. A. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad y Empresa*, 4(9), 122–138. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/918>
- Garzón, M. A. (febrero, 2004). Una alternativa para impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden. En, *2 Congreso Internacional en Gestión del Conocimiento y de la Calidad*, Corporación Instituto Tecnológico Iberoamericano de Informática (ITI), y el Centro de Innovación y desarrollo para la investigación en Ingeniería de Software, Universidad Industrial de Santander, Cartagena de Indias, Colombia.
- Garzón, M. A. (1998). El programa intraemprendedor, una alternativa para incentivar la innovación. Estudio experimental en una gran empresa de energía en México. [Tesis doctoral]. IPN ESCA, México D.F.
- Hamel, G. & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution (Vol. 286)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Henríquez, G., Rada, J. y Torrenegra, A. (2016). Medición de variables psicológicas, económicas y sociales para identificar factores ocultos de los emprendedores en Barranquilla. *Económicas CUC*, 37(1), 179–202. <https://doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.08>
- Lombriser, R. (1999). *Top Entrepreneurs. The Financial Times*. London: Pitman Publishing.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Romero, R. (2010). *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial. [Trabajo de Grado]*. Universidad del Rosario, Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2057>
- Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 95–109. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.340>
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management*, 13(2), 303–327. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6)
- Vesper, K. H. (1984). *Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study*. Seattle: University of Washington.

\* Artículo de revisión derivado de los Proyectos de Investigación: Grado de Resiliencia en las organizaciones asentadas en la frontera colombo venezolana; Teorías administrativas enfocadas en la gestión de la innovación y emprendimiento.

### BIODATA

**Franklin Alejandro Angulo Rangel** es Doctor en Ciencias Gerenciales: Universidad privada Rafael Beloso Chacín – Venezuela. Magíster en Gerencia Financiera: Universidad del Zulia – Venezuela. Especialista en sistemas de calidad y auditoría en los servicios de salud: Universidad Popular del Cesar. Contador Público: Universidad Popular del Cesar. Docente Investigador de la Universidad de La Guajira, sede Maicao, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-2160-1107>

**Isaac Enrrique Bracho Navarro** es Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad privada Rafael Beloso Chacín – Venezuela. Magíster en Teología de la Universidad Martin Luther King Jr. – Nicaragua. Máster en Administración y Dirección de Empresas de la Escuela de negocios de Barcelona – España. Administrador de Empresas: Universidad de La Guajira. Docente - Investigador de la Universidad de La Guajira, sede Maicao, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-1691-4152>

**Ritssy Liney Rodríguez Márquez** es Maestrante en desarrollo sostenible en la Universidad de la Costa. Administradora de Empresas de la Universidad de La Guajira. Asesora independiente & Jefe de personal de reconocida empresa nacional colombiana. <https://orcid.org/0000-0002-3854-3102>